

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

STEPHANIE SOARES BELEM

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE INTERNO: um estudo de caso
sobre a perspectiva do valor agregado ao colaborador na empresa Beta S/A

São Luís
2016

STEPHANIE SOARES BELEM

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE INTERNO: um estudo de caso
sobre a perspectiva do valor agregado ao colaborador na empresa Beta S/A

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Curso de Bacharel em
Administração de Empresas da
Universidade Estadual do Maranhão
(UEMA), como requisito para obtenção do
grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Inácio Ferreira
Façanha Neto

São Luís

2016

Belém, Stephanie Soares.

Seleção por competência no ambiente interno: um estudo de caso sobre a perspectiva do valor agregado ao colaborador na Empresa Beta S/A / Stephanie Soares Belém. – São Luís, 2016.

48 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto.

1.Competência. 2. Perspectiva. 3. Gestão. 4. Crescimento. I. Título

CDU: 658.3

STEPHANIE SOARES BELEM

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE INTERNO: um estudo de caso sobre a perspectiva do valor agregado ao colaborador na empresa Beta S/A

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Bacharel em Administração de Empresas da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovado em: ___ / ___ / ___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto (Orientador)

Universidade Estadual do Maranhão

Profa. Ma. Maria de Fátima Ribeiro dos Santos (Examinador)

Universidade Estadual do Maranhão

Prof. Alysson Santos Leite (Examinador)

Universidade Estadual do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por permitir que eu chegasse até aqui e por todas as graças alcançadas.

Agradeço a Haydeé Soares, minha mãe, por sempre ter me incentivado a ir atrás dos meus sonhos e objetivos, por cada ensinamento sobre a vida e por cada momento que estivemos juntas, pois passamos por muitos momentos difíceis conseguimos vencê-los.

Agradeço ao meu namorado, amigo e parceiro, André Pinheiro, por todo apoio para que eu conseguisse chegar até aqui e por sempre está ao meu lado na alegria e na tristeza, na saúde e na doença até os dias de hoje.

Agradeço a minha sobrinha Amanda Israel, por sempre me ouvir quando precisei, me alegrar quando ninguém podia, por ser paciente quando eu estava muito ausente e principalmente por festejar cada conquista que tive até hoje. E a toda minha Família, agradeço a contribuição de cada um de vocês que para que eu chegasse a esse momento.

Agradeço aos meus amigos, em especial a Philipe Rezende, meu melhor amigo desde o primeiro período, por sempre me ouvir quando precisava e me fazer sentir melhor. À Amanda Karolline, por todas as inúmeras brigas que nos fizeram mais fortes e mais realistas para enxergar o mundo e também por cada conversa das mais interessantes as mais “nada a ver”. À Daniel Rodrigo, meu querido presidente, por cada teimosia e principalmente pela amizade que surgiu com um voto de confiança dentro do D.A.B.T .

Ao meu orientador Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto (UEMA), pelo compartilhamento de conhecimentos mesmo sem eu nunca ter sido sua aluna e principalmente pela motivação durante toda a elaboração dessa monografia, do projeto aos conselhos sobre a apresentação.

Agradeço a empresa Credishop pela confiança em mim e por cada ensinamento durante o período estagiado em especial aos meus colegas de setor, por animar as minhas manhãs, incentivar meu desenvolvimento em cada atividade, dentro e fora da empresa.

E por fim, a todos que passaram pela minha vida e de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento pessoal e profissional.

“Não deixe as pessoas te dizer quem você é. Diga a elas quem você é.”

(Harvey Specter – Suits)

RESUMO

A seleção por competência surgiu para reter talentos tidos como apostas nas organizações, um fator primordial para enfrentar o mercado inovador e agressivo incentivando a qualificação dos seus colaboradores através do modelo de Gestão de pessoas por competências, que visa aprimorar os conhecimentos existentes e desenvolver as habilidades do colaborador, por meio da avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, recrutamento, seleção, plano de carreira e remuneração. Dessa forma, a presente monografia tem o intuito de discutir sobre as perspectivas do valor agregado ao colaborador primeiramente esclarecendo alguns conceitos sobre os processos utilizados nesse modo de gestão na empresa Beta S/A e posteriormente verificar se na concepção dos mesmos há possibilidade de crescimento profissional. Para a realização deste, foi utilizada pesquisa bibliográfica, documental e realizado um estudo de caso e de campo. A coleta de dados contou com uma entrevista com o gestor de Recursos Humanos e realizado um questionário com os colaboradores envolvidos. Foi-se observado que essa ferramenta é bem vista dentro da organização e consegue atingir seu propósito, mesmo havendo fatores que por vezes as tornam ineficientes.

Palavra-chave: Competência. Perspectiva. Gestão. Crescimento.

ABSTRACT

The selection by competence appeared to retain talent taken as bets in organizations, a key factor to meet the innovative and aggressive market encouraging the skills of its employees through the management model of people skills, which aims to improve existing knowledge and develop skills developer, through performance evaluation, training and development, recruitment, selection, career path and compensation. Thus, this thesis is intended to discuss the prospects of value to the employee first clarify some concepts about the processes used in this management mode the company Beta S/A and then verify that the design of the same opportunity for professional growth. For achieving this, we used bibliographical, documentary research and conducted a case study and field. Data collection included an interview with the manager of Human Resources and conducted a survey with the employees involved. It has been noted that this tool is well regarded within the organization and achieves its purpose, even if there are factors that sometimes make them inefficient .

Keyword: Competence. Perspective. Management. Growth.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Avaliação 90 graus	15
Figura 2	– Avaliação 180 graus	16
Figura 3	– Avaliação 360 graus	17
Gráfico 1	– Sexo dos entrevistados	32
Gráfico 2	– Tempo de empresa	32
Gráfico 3	– Participação em seletivo interno	33
Gráfico 4	– Quantidade de seletivos internos	34
Gráfico 5	– Repetição de seletivos na empresa.....	34
Gráfico 6	– Perspectiva de um seletivo interno.....	35
Gráfico 7	– Satisfação com o cargo atual	36
Gráfico 8	– Realização profissional.....	36
Gráfico 9	– Oportunidade de crescimento e desenvolvimento.....	37
Gráfico 10	– Sentimento de valorização	37
Gráfico 11	– Significado de valorização	38
Gráfico 12	– Investimento em desenvolvimento	39
Gráfico 13	– Um bom lugar para trabalhar.....	39
Gráfico 14	– Motivos para trabalhar na empresa	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	Chief Executive Officer (Diretor Executivo)
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
GP	Gestão de Pessoas
GPPC	Gestão de Pessoas por Competência
PPLR	Participação nos Lucros e Resultados
QI	Quociente de Inteligência
RH	Recursos Humanos
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA	13
2.1	Avaliação de desempenho	14
2.1.1	Avaliação 90º	15
2.1.2	Avaliação 180º	16
2.1.3	Avaliação 360º	16
2.1.4	Avaliação 450º	17
2.2	Recrutamento	17
2.2.1	Interno	17
2.2.2	Externo	18
2.2.3	Misto	19
2.3	Seleção	19
2.3.1	Técnicas	20
2.4	Treinamento e desenvolvimento	22
2.5	Plano de carreira	23
2.6	Inteligência emocional e resiliência	23
2.7	Remuneração	24
3	SISTEMA DE SELEÇÃO DA EMPRESA BETA S/A	27
3.1	A empresa	27
3.2	O processo	27
4	METODOLOGIA	30
4.1	Quanto a abordagem	30
4.2	Quanto aos objetivos	30
4.3	Quanto aos procedimentos técnicos	30
4.4	Local da pesquisa	31
4.5	Universo e amostra	31
4.6	Instrumentos de coleta de dados	31
4.7	Análises dos resultados	31
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
5.1	Efeitos do Processo	41
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43

REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	47

1 INTRODUÇÃO

A globalização tornou o mercado mais competitivo e exigiu novas estratégias das organizações para lidar com o novo cenário. Um dos problemas encontrados para sobreviver nessa nova realidade foi à falta de mão de obra qualificada, pois a partir desse momento, quanto mais desenvolvido o indivíduo for, maiores são as chances de se manter no mercado de trabalho.

Dessa forma, o setor de gestão de pessoas, com o intuito de promover a seleção por competência no ambiente interno, fez o uso do modelo de Gestão por competência, na qual utiliza de alguns processos como avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, recrutamento, seleção, plano de carreira e remuneração como forma de mensurar e reter talentos já existentes dentro da empresa, com o intuito de agregar valor em suas atividades e consequentemente impulsionar o sucesso da instituição.

Objetivando esse sucesso e crescimento, passou-se a investir nesses talentos por meio da promoção de cursos, treinamentos, palestras e principalmente na qualidade de vida, motivando-os a se desenvolver e instigando o interesse em permanecer na companhia, por esta proporcionar oportunidade de crescimento pessoal e profissional ao funcionário.

Vale ressaltar a importância também, de auxiliar no controle das emoções como fator diferencial, pois conhecimento técnico e habilidades podem não surtir tanto efeito quando envolver pressões por parte dos gestores, clientes externos e internos e em casos extremos chega a atrapalhar nas atividades.

Essa forma de retenção de talento é também um fator motivacional, estando ligada diretamente à produtividade do funcionário, é visto como uma oportunidade de mostrar comprometimento, dedicação e vontade de crescer.

Profissionais que se destacam no ambiente organizacional, estão potencialmente sujeitos a serem os “ovos de ouro” da empresa que consequentemente não irá medir esforços para mantê-los em seu quadro de pessoal, por serem talentos que fazem a diferença no alcance dos resultados, tornam o ambiente mais produtivo e saudável. Caso não sejam reconhecidos ou não se sintam valorizados pela organização, a mesma corre o risco de perdê-los para os concorrentes diretos ou indiretos, tendo em vista a raridade de encontrar tais talentos.

Como forma de analisar a eficiência do processo de seleção por competência no ambiente interno, esta pesquisa tem como problemática responder ao seguinte questionamento: Diante da visão do colaborador, é possível obter crescimento profissional com a utilização de ferramentas voltadas a gestão por competência?

Por este motivo, surgiu a necessidade de realizar um estudo sobre essa realidade dentro da empresa Beta S/A, atuante há 17 anos no ramo de administração de cartões de créditos, levando em conta a visão do setor de pessoal e de seus colaboradores, com o objetivo de analisar principalmente a percepção dos funcionários em relação a sua posição atual e a almejada dentro da organização em questão.

Dessa forma, a presente monografia tem como objetivo geral analisar sobre a eficiência das ferramentas utilizadas na gestão por competência presente na empresa Beta S/A e para alcance deste, foram elencados três objetivos específicos, são eles: apresentar os conceitos relacionados à gestão de pessoas por competência, bem como sua importância a organização; analisar o sistema de seleção existente na empresa Beta S/A; avaliar os resultados referentes a cada quesito ligado ao processo de gestão e diagnosticar os efeitos causados pelo processo através da comparação da visão do colaborador e do gestor.

O primeiro capítulo irá apresentar os conceitos relacionados à gestão por competência, iniciando pela importância desta, logo em seguida abordará sobre os processos que este modelo de gestão utiliza e seus tipos, além da sua importância para a organização.

O segundo capítulo está voltado ao sistema de seleção da empresa Beta S/A, iniciando com uma breve apresentação da mesma, em seguida explica como funciona cada etapa desse processo.

No terceiro, trata de forma detalhada sobre a metodologia utilizada para a realização desta monografia.

O quarto capítulo, irá avaliar resultados referentes a cada quesito ligado no processo da gestão, por meio da análise da visão do colaborador e do gestor de recursos humanos em relação ao processo que é empregado e dos resultados dos questionários aplicados.

E por fim, o quinto capítulo irá apresentar as considerações a respeito da pesquisa realizada.

2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

A globalização está diretamente ligada ao mercado tornando-o cada vez mais competitivo e exigente no que se trata de mão de obra qualificada. Nesse quesito, a gestão de pessoas (GP) tem como objetivo incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional seja contribuindo para iniciativa do indivíduo ou por meio da promoção de cursos e/ou treinamentos.

Rocha (1997, p. 20) ressalta sobre a importância como: “[...] uma boa gestão de pessoas é condição necessária para o sucesso”, pois o bem mais importante a ser lapidado são as pessoas, por serem responsáveis tanto pelo sucesso quanto pelo fracasso de uma organização.

Por esse motivo, a retenção de talento é considerada um fator motivacional, o que está ligado diretamente à produtividade do funcionário, por ser visto como uma oportunidade de mostrar comprometimento, dedicação e vontade de crescer. Esses profissionais que se destacam, estão sujeitos a serem os “ovos de ouro” da empresa que conseqüentemente não irá medir esforços para mantê-los em seu quadro de pessoal.

Para melhor entender o funcionamento do processo, primeiro deve-se saber o que vem a ser competência, por esse motivo tem-se que:

Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se a competência, portanto como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa. (FLEURY; FLEURY, 2011, p. 28).

É possível notar que a Gestão de pessoas (GP) tem o intuito de estimular o seu colaborador na busca pelo conhecimento, ao desenvolvimento de suas habilidades e apoiar a iniciativa de ter atitudes, pois diante do cenário atual, não há mais espaço para mão de obra não qualificada e indivíduos que não querem se qualificar.

Os autores consideraram que a competência é um estoque de recursos podendo ser internos ou adquiridos, no qual não basta apenas possuir, se não houver interesse em colocá-los em prática para alcançar um alto desempenho.

Melhor que defini-las é entendê-las e observar quais as contribuições para a organização, pois pode ser utilizada como um diferencial competitivo bem

como pode também se estagnar por ser considerada única, ou seja, as competências devem ser observadas sempre como contínuas que requerem aprimoramento ao longo do tempo, caso não seja vista dessa forma, pode acabar sendo ultrapassada e o que antes era um diferencial, passa a ser arcaico.

A gestão de pessoas por competências (GPPC) por sua vez, é um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2004). Fazendo o uso de alguns processos como avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, recrutamento, seleção, plano de carreira e remuneração.

2.1 Avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho vem sendo utilizada como uma ferramenta de grande importância para analisar a forma com que o colaborador realiza suas atividades para que sejam elaboradas estratégias como forma de minimizar deficiências.

Para Chiavenato (1999, p. 189) “A Avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”, ou seja, significa verificar a forma como o colaborador realiza suas atividades, sua postura diante das metas e seus resultados, por meio de indicadores estabelecidos pela organização.

Já Marras (2000, p. 173) conceitua como “A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específico (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”, ou seja, auxilia o administrador no que diz respeito aos resultados de sua equipe, como fator indispensável para alcance de metas.

Diante das concepções apresentadas, é possível definir como um Instrumento de avaliação gerencial sistemático que possibilita a empresa e o funcionário identificar parâmetros para melhorar, vale ressaltar que essa melhoria deve ser contínua para que o objetivo comum que é o sucesso da empresa e

pessoal seja alcançado. Podendo também ser chamada de avaliação de mérito ou avaliação de pessoal ou relatório de progresso.

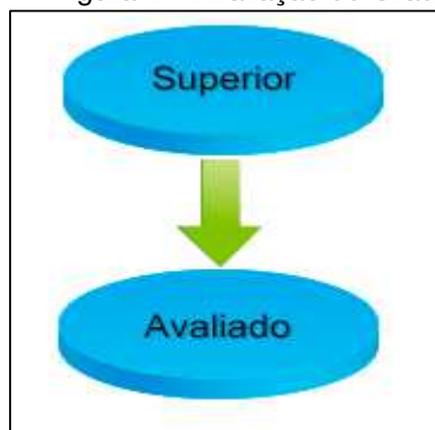
Nesse processo, deve ser levado em consideração os aspectos quantitativos e qualitativos, tendo em vista que as organizações buscam pessoas eficientes e eficazes, entretanto um indivíduo pode ser eficiente sem necessariamente ser eficaz ou vice-versa. E é também por meio desta serão analisados o processo seletivo, os treinamentos, pois se na primeira avaliação o funcionário não tiver se saído bem, deve-se verificar qual processo ocorreu com deficiência para que seja reformulado, sendo utilizado mais uma vez como parâmetro de plano de carreira.

Todos os tipos de avaliações são realizados por meio de formulários que são respondidos e posteriormente analisados dependendo de qual delas será utilizada.

2.1.1 Avaliação 90º

É quando o gestor avalia quem está abaixo, devendo este ter que ser muito maduro para não deixar que sua relação com o avaliado acabe por influenciar no processo, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Avaliação 90 Graus



Fonte: MB soluções empresariais (2016).

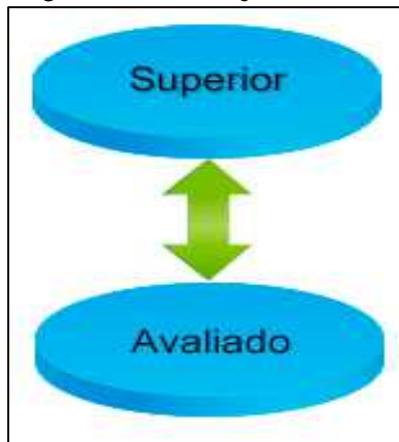
É possível perceber que não há troca de informações entre as partes, apenas a opinião do superior, na qual posteriormente o avaliado deverá buscar

métodos para melhorar, sendo considerada a mais comum entre as organizações de pequeno e em alguns casos, médio porte.

2.1.2 Avaliação 180º

É quando há além da avaliação do gestor, uma autoavaliação que posteriormente, são levantados meios pelos quais esse desempenho possa chegar a ser satisfatório ou melhorado, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – Avaliação 180 Graus



Fonte: MB soluções empresariais (2016).

Nota-se que há uma reciprocidade entre as partes, sendo essa de grande valia para ponderar os pontos em questão e atribuir melhorias.

2.1.3 Avaliação 360º

É quando o profissional é avaliado por todos que estão ao seu redor, seja pelos seus pares, pelos clientes internos e externos, fornecedores, gestores, subordinados e sua própria avaliação, sendo considerada a mais rica e completa por conter uma visão geral.

“Mecanismo de avaliação de desempenho que busca o *feedback* de múltiplas fontes” (DECENZO; ROBBINS, 2001, p. 30), ou seja, fazendo uma comparação com o que foi colocado por Decenzo e Robbins (2001) com a Figura 3, trata-se do retorno recebido por todos que cercam o avaliado, como forma de ampliar os pontos a serem levantados e conseqüentemente trabalhados.

Figura 3 – Avaliação 360 graus



Fonte: MB soluções empresariais (2016)

2.1.4 Avaliação 450º

É uma complementação da anterior onde à companhia convida um consultor para avaliar o potencial do profissional, por meio da análise dos questionários respondidos, como forma de verificar quais os pontos que devem ser melhorados. Sendo esta considerada a mais rara.

2.2 Recrutamento

Para alcançar seus objetivos, as empresas estão em constante busca por profissionais com perfis que venha a se adequar em uma determinada oportunidade de emprego, dessa forma é feito o uso dessa ferramenta para divulgação.

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona com processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos. (CHIAVENATO, 2010, p. 114).

É uma ferramenta utilizada para alcançar pessoas que tenham interesse e qualificação para uma lacuna que precisa ser preenchida, seja via *e-mail*, mural/painel (interno), por meio das mídias sociais (externo) ou ambos os meios de comunicação. Contendo informações do cargo, salário (alguns casos), pré-requisitos humanos e técnicos, dependendo do nível hierárquico, setor e função.

2.2.1 Interno

Segundo Fidelis e Banov (2007, p. 56): “O recrutamento interno é a divulgação da vaga dentro da própria empresa para as pessoas que já trabalham nela, é uma oportunidade para promoção e transferência de pessoal”. Já Chiavenato (2009, p. 79) conceitua como:

[...] é interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários que são promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

Para Gil (2001, p. 35):

O recrutamento interno tem por objetivos motivar os funcionários, oportunizar o desenvolvimento de uma carreira profissional e agregar qualidade nos produtos e serviços da empresa. Estes aspectos são fundamentais para o desenvolvimento do processo interno, porém é de extrema importância que haja conhecimento sobre a cultura e a política da organização associadas às necessidades de pessoas.

Como é possível observar nas literaturas, os autores se complementam. Diante disso, pode-se conceituar como: Uma ferramenta utilizada com o intuito de promover uma oportunidade para o colaborador, estimulando seu aperfeiçoamento. Sendo visto como uma forma de crescimento pessoal e profissional.

2.2.2 Externo

O recrutamento é externo quando a organização procura preencher suas vagas com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento (ROCHA, 1997; CHIAVENATO, 2009). Ou seja, é a atração de pessoas interessadas em alguma vaga oferecida pela empresa, podendo por meio desta verificar a popularidade da empresa.

Já Milkovich e Boudreau (2000, p. 158) ressaltam que se trata de colocar a administração de recursos humanos em contato direto com a mão de obra externa e com o mercado de produtos, para adequar às necessidades da empresa a este.

Para Pontes (2010, p. 91)

O recrutamento externo busca atrair mão de obra qualificada para a organização. Quando a empresa apresenta uma boa imagem diante do mercado ela terá maior facilidade em desempenhar o seu processo de recrutamento, uma vez que esta imagem pode ser associada pelos recrutados a uma melhor qualidade de vida no trabalho, oportunidades de crescimento, novos desafios, carreira, além de uma boa remuneração. Isso faz com que a organização seja disputada pelos profissionais do mercado.

Diante do exposto pode-se concluir que há necessidade de atrair profissionais qualificados e eficiente para preencher as lacunas existentes, tendo como ponto fundamental para o êxito desse processo, uma boa imagem da organização perante o mercado, em termos de remuneração, oportunidade e qualidade de vida.

2.2.3 Misto

É a junção dos dois tipos de recrutamento citados anteriormente, onde ambos buscam pela mesma vaga de forma igual, sem haver favorecimento pelos internos.

Para Campos (2008, p. 122):

A prática de recrutamento misto costuma ocorrer quando a empresa preocupa-se em dar oportunidade de ascensão a seus colaboradores, mas não tem certeza de que algum deles estará devidamente preparando para assumir a vaga, e também quando não há tempo suficiente para se tentar primeiro o recrutamento interno. Sendo assim são aceitos simultaneamente mecanismos de recrutamento interno e externos.

Diante da visão do ator, pode-se extrair o conceito de que esse tipo de recrutamento engloba os já conhecidos e os novos, buscando minimizar as desvantagens em optar por apenas uma das duas formas, principalmente por falta de tempo, vale ressaltar que esse processo se dá de forma igualitária e externa organização para que não ocorra nenhum tipo de influência.

2.3 Seleção

É o processo que ocorre posteriormente o recrutamento, pelo qual o candidato inscrito para vaga será avaliado e então ser admitido, ou seja, após a triagem de currículos, os que estiverem aptos para vaga em questão são convocados para que seja feita uma avaliação mais específica e que dê condições para a organização escolher o que melhor se enquadra no perfil procurado.

A seleção de pessoas consiste no processo sistêmico, que tem por finalidade escolher os candidatos recrutados, aquele que contemple o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo em questão. De forma geral, a seleção constitui a escolha de candidatos, entre os mais aptos para a execução de um determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão de cada um deles. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p. 127).

Vale ressaltar que

A seleção de pessoal não deve ser feita apenas avaliando-se a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para ambos (FRANÇA, 2007, p. 36).

O objetivo da seleção de pessoas é de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização, bem como contratar pessoas com possibilidades de serem bem sucedidas no trabalho. (SPECTOR, 2002).

Nota-se que a seleção vai além de simplesmente realizar a análise do currículo e comprovação das experiências, mas levar em conta o quesito afinidade/personalidade para o cargo em questão, dessa forma pode-se realizar uma contratação eficiente e de ganho e interesses mútuos (empresa/empregado).

2.3.1 Técnicas

São os meios utilizados para a escolha do candidato que melhor se adéqua as necessidades da companhia, podendo estes serem de caráter eliminatório ou não. Não tendo forma ou ordem como padrão, é escolhido conforme julgarem melhor para avaliar os inscritos.

Para França (2007, p. 36):

O processo de seleção compreende na utilização de diversas técnicas que se complementam, podendo diminuir a possibilidade de erro na escolha um candidato. Dentre as técnicas pode se destacar análise de currículos, entrevistas, provas de conhecimentos, testes psicológicos, teste psicométricos, teste de personalidade, testes de vivencia, provas situacionais, dinâmicas de grupo, psicodrama, dentre outras.

Percebe-se que há diversas técnicas que podem ser utilizadas para a realização de seleção, na qual a empresa escolhe a que melhor se adéqua as suas necessidades, levando em consideração o cargo pretendido e a política da organização, sempre buscando minimizar possíveis falhas que possam afetar negativamente a eficiência e conseqüentemente gerar um resultado equivocado.

As tradicionais e mais conhecidas utilizadas em empresas de médio e grande porte são:

- a) Prova escrita: em sua maioria, aborda assuntos de conhecimentos gerais, técnicos e lógicos, com questões objetivas, sendo uma das fases eliminatória;

- b) Dinâmica de grupo: permite analisar o comportamento dos indivíduos, bem como sua interação com os demais participantes;
- c) *Case*: pode ser usada dentro da dinâmica de grupo ou em alguns casos individualmente como forma de analisar a postura do candidato diante de determinadas situações que podem vir a ocorrer no cargo pretendido;
- d) Entrevista: ocorre entre um psicólogo (é recomendado) e/ou Gestor de Rh, os gestores do cargo. Com a finalidade de alinhar os objetivos da empresa e do candidato. Etapa final para aprovação.

Porém, segundo Othamar Gama Filho, diretor executivo da consultoria *Recruiters* e especialista em tecnologias de análise de perfil de candidatos, em entrevista a Revista Exame (2012), as técnicas mais modernas utilizadas são:

- a) Simulações e jogos *on-line*: coloca os candidatos com autonomia de tomada de decisão, com objetivo de identificar o comportamento do mesmo;
- b) Análise do gestor ideal: tem o objetivo de identificar qual candidato é melhor para cada equipe, na visão do gestor de cada uma delas;
- c) Avaliação do rastro social *on-line*: analisar o comportamento do indivíduo no meio social (*on-line*) em busca de pontos positivos e negativos;
- d) Entrevistas *on-line*: uma entrevista previamente marcada pelos recrutadores com o setor de pessoal e ou Gerente da empresa;
- e) *Brain teaser* (quebra-cabeça): o recrutador faz perguntas sem respostas corretas, colocando o recrutado em situações que podem vir a ocorrer ou perguntas aleatórias, apenas para identificar a forma com que este irá se sair da situação, ou seja, sua criatividade e rapidez na tomada de decisão. (FILHO, 2012)

Dessa forma, é possível notar a evolução dos processos seletivos, que como se pode perceber passou a quebrar as barreiras geográficas em busca de mão de obra qualificada, de forma eficiente, com baixo custo e podendo ter um resultado mais preciso. Mas vale lembrar, que essas técnicas são mais utilizadas em multinacionais, porém a tendência é de se tornar uma ferramenta usual por muitas empresas.

2.4 Treinamento e desenvolvimento

Treinamento e Desenvolvimento (T&D) podem ser encarados como um diferencial competitivo quando entendido como forma de tornar seus profissionais autos suficientes a fim de fazer o uso de sua força física e mental e consigam assimilar as novas tendências às suas atividades, tendo em vista que a cada dia um novo produto é lançado no mercado para otimizar processos.

Logo, é necessário que o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) sejam vistos como um investimento e não como despesa, a fim de preparar sua equipe tanto para as novas tecnologias quanto para garantir um bom relacionamento interpessoal, capacitar para negociações, incentivar lideranças, entre outros. Por esse motivo, vejamos os conceitos separadamente.

Boog (1999, p. 30) define como: “Treinamento é levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina.” Marras (2001) complementa definindo como um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Logo, treinamento nada mais é que uma forma de ensinar ou relembrar (no caso de reciclagem) o outro a pensar e agir, em um curto espaço de tempo, para que posteriormente este possa realizar o que lhe for repassado dentro dos padrões estabelecidos no ato de sua aprendizagem, ou seja, está apto para tomar decisões de forma rápida e segura, sem assistência do seu professor.

O conjunto desses treinamentos, seja como forma de ensinar pela primeira vez ou fazer reciclagem para alinhar procedimentos já realizados por aqueles profissionais, temos o que se chamada de Desenvolvimento.

Desenvolvimento é o conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento, que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. Dessa forma, as ações voltadas ao desenvolvimento envolvem um compromisso maior com a capacitação das pessoas. (GIL, 2007, p. 50).

Dessa forma, como citado por Gil (2007), o desenvolvimento pode ser entendido como a capacitação do profissional ligado a experiências vividas por ele, sem necessariamente está ligado ao cargo que ocupa, sendo visto como um

investimento a médio e longo prazo, ou seja, é o crescimento deste através do aprimoramento do Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA), que posteriormente podem ser utilizados em outras circunstâncias dentro ou fora do local de trabalho.

2.5 Plano de carreira

Todo indivíduo possui um objetivo profissional, e para alcançá-lo, deve estabelecer metas de curto, médio e longo prazo e trabalhá-las ao longo de sua vida profissional, buscando sempre o desenvolvimento de suas habilidades, atitudes, conhecimento.

Segundo Hall (1976 apud BOOG, 2002, p. 201), “Carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos associados com experiência e atividades relacionadas ao trabalho durante a vida de uma pessoa”.

Logo, pode-se definir como um conjunto de ações pré-estabelecidas que tem o objetivo de conduzir o indivíduo na sua trajetória profissional, levando-o ao tão almejado sucesso.

2.6 Inteligência emocional e resiliência

Com a busca incansável por resultados cada vez mais significativos, surge pressão de todos os lados, seja dos fornecedores, dos superiores, do próprio cliente ou dos seus pares. Ninguém está imune a essa situação, do mais alto nível hierárquico ao menor. Por fazerem parte da mesma equipe, o ideal é que todos saibam primeiramente como agir diante de situações que possam remeter a emoções inesperadas ou extremas, como no caso do desespero ou raiva.

Goleman (2012) considera que mais importante do que ter um Q.I. elevado, é saber controlar as suas próprias emoções, e deixando assim de lado a tese de que a capacidade intelectual é um fator fundamental para o sucesso, seja ele profissional ou acadêmico.

Ter um Q.I. elevado, já foi considerado um diferencial para os profissionais, entretanto, com um mercado agressivo e altamente competitivo, saber lidar com as emoções passou a ser imprescindível para muitos.

Goleman (2012) divide a Inteligência Emocional em cinco áreas de habilidades, sendo as três primeiras ligadas ao intrapessoal e as duas últimas ao interpessoal dos indivíduos, vejamos o que é dito de cada uma delas:

- a) Autoconhecimento Emocional - reconhecer um sentimento enquanto ele ocorre;
- b) Controle Emocional - habilidade de lidar com seus próprios sentimentos, adequando-os para a situação;
- c) Auto-Motivação - dirigir emoções a serviço de um objetivo é essencial para manter-se caminhando sempre em busca;
- d) Reconhecimento de emoções em outras pessoas;
- e) Habilidade em relacionamentos interpessoais.

Pode-se concluir que antes mesmo de tentar entender o outro, é preciso conhecer a si mesmo, saber reconhecer e controlar os seus sentimentos para posteriormente poder aprender a compreender o outro, como consta no depoimento de um diretor de pesquisa de uma empresa de seleção de executivos para o livro “Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente”: “Os CEOs são contratados por seu intelecto e habilidade empresarial – e são despedidos por falta de inteligência emocional”. (GOLEMAN, 2012, p. 21).

Um dos fatores que está ligado diretamente com o aperfeiçoamento da inteligência emocional é a resiliência.

Segundo o Ferreira (2010): 1. Propriedade de um corpo de recuperar a sua forma original após sofrer choque ou deformação. 2. Capacidade de superar, de recuperar de adversidades.

É um termo que vêm da física e pode ser comparado a uma liga, pois mesmo que seja feita pressão para lados opostos (esticar), ela tem certa resistência e volta ao normal quando solta. Ou seja, pode-se dizer que é a capacidade de um indivíduo passar por problemas ou por pressões sem se desestruturar ou desabar emocionalmente, ou seja, administrar suas emoções, aprender com as situações, superá-las e alcançar resultados.

2.7 Remuneração

Primeiramente é importante ressaltar a diferença entre salário e remuneração, em que o primeiro é toda parte fixa referente a um pagamento que

consta no contrato de trabalho, e remuneração é a junção dessa parte fixa, atrelada a partes variáveis tendo também que constar no contrato, entretanto não há uma exatidão quanto ao valor a ser pago, havendo uma cláusula específica que assegura cada uma e suas particularidades para existirem.

“Ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada.” (CHIAVENATO, 1999, p. 56).

Esse direito de receber uma retribuição, encontra-se garantido na CLT (Lei nº 1.999, de 1.10.1953) que diz:

Art. 457 - Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber. § 1º - Integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador. (BRASIL, 1953).

Diante das citações apresentadas, é possível afirmar que todo o esforço feito pelo colaborador deve ser recompensado, como consta na CLT, podendo ser por meio da remuneração que engloba tanto o salário (parte fixa descrita no contrato de trabalho) quanto benefício variável (também citados em contrato) tais como: comissões, gorjetas, participações nos lucros, gratificações, horas extras, entre outros.

A remuneração pode ser um diferencial da organização por meio de quais benefícios ela o assegura além dos que constam em lei (horas extras, adicional noturno, adicional de periculosidade, insalubridade, comissões, percentagens, gratificações, diárias para viagem entre outras), sendo frequente o uso de alguns tipos tais como:

- a) Remuneração funcional – trata-se do plano de cargos e salários, onde se iguala ao mercado;
- b) Remuneração indireta – são os benefícios e incentivos, como no caso de seguro de vida, assistência médica. Dando a opção de escolha quanto à participação entre os oferecidos;
- c) Por habilidades – estão voltadas ao nível operacional, no quais as habilidades estão ligadas a procedimentos que não possuem grande

variância, porém devem o individuo deve ser multi-habilitado, para supri as necessidades que venha a aparecer;

- d) Por competência - direciona o foco para as pessoas e não para os cargos ou responsabilidades, volta às áreas de conhecimento abstrato onde os mesmos devem ser dinâmicos, criativos e inovadores;
- e) Por Participação nos Lucros e Resultados (PPLR) – é uma forma de compartilhar as responsabilidades entre os colaboradores a fim de aumentar o engajamento entre os mesmos de forma a realizar os procedimentos de forma estratégica visando sempre o lucro, no qual será repartido entre os membros da companhia, seja por meio de porcentagens fixas ou proporcionais ao lucro obtido.

3 SISTEMA DE SELEÇÃO DA EMPRESA BETA S/A

Observa-se a valorização do capital disponível no quadro de funcionários da organização, por meio da realização de seletivos prioritariamente internos, respeitando alguns quesitos básicos, como no caso de tempo de empresa, por acreditar e investir no desenvolvimento do colaborador.

Por esse motivo, há uma preocupação com o aperfeiçoamento do seu capital humano, dessa forma, a empresa promove cursos de capacitação, por meio da realização de parcerias, além incentivar por meio de descontos em faculdades de ensino superior, pós-graduação; realiza ações mensalmente voltadas ao incentivo à leitura e à saúde; há preocupação com a própria situação financeira; à prática de atividades físicas por meio da participação em torneios, com o intuito de agregar valor, garantir bem estar e aprimorar habilidades que venham a ajudar no seu sucesso, tanto profissional quanto pessoal.

3.1 A empresa

É uma empresa do ramo de Administração de cartões de crédito, possui bandeira própria, trabalha com venda de seguros e possui também serviço especializado para estabelecimento, atua há 17 anos no mercado, tendo sua matriz localizada em Teresina (PI), suas principais áreas de atuação são as regiões Nordeste e Norte do país.

Dentre suas filiais, a de São Luís, conta atualmente com o total de 80 funcionários, distribuídos em 9 setores, divididos por 2 gerentes. Tendo sua central situada no centro e suas filiais em pontos fixos espalhados em 5 bairros e pontos móveis estrategicamente distribuídos após estudos de mercado frequentemente realizado pela gerência.

3.2 O processo

Assim que surge uma lacuna em seu quadro pessoal, é de política da organização “apostar” no capital que veem investindo, seja por meio de seletivos internos, promoções ou de realocação de pessoal, em última instância, convoca seletivos externos.

Os seletivos internos ocorrem em geral quando há necessidade de preenchimento da lacuna. Não é, de certa forma, tão urgente, dando oportunidade para que os empregado se identifiquem e busquem seu aprimoramento, bem como perceber o quão efetivo o setor de Gestão com Pessoas está sendo no que diz respeito as ações por eles desenvolvidas, fazendo com que os funcionários continuem se sentindo motivados e queiram fazer carreira dentro da empresa.

O seletivo interno ocorre da seguinte forma:

1. Divulgação da vaga – contêm informações superficiais da vaga, pré-requisito (podendo ser referente à escolaridade e ao tempo de empresa), data e horário que será realizado o seletivo e informações necessárias para os interessados realizarem sua candidatura.
2. Triagem dos currículos – verificar se o perfil do indivíduo se enquadra na vaga proposta e se possui os pré-requisitos anteriormente citados.
3. Dinâmica de grupo/Case – coloca os envolvidos para simular situações do dia a dia do novo cargo, com o intuito de avaliar sua capacidade de administrar ou resolver a situação, bem como seu conhecimento sobre o produto e políticas da empresa.
4. Entrevista com o gerente e Rh – são divulgados os quesitos técnicos do cargo em questão, além de avaliar o candidato no que diz respeito as suas perspectivas caso seja selecionado.
5. Admissão – o candidato aprovado é conhecido primeiramente via e-mail e posteriormente por um comunicado formal feito em cada setor. E posteriormente será realizado um treinamento (se houver necessidade, esse procedimento poderá ser realizado na matriz em Teresina-PI) e em seguida uma reunião com os demais membros do setor, começando assim, a atuar em sua nova função. (BELÉM, 2016).

As promoções ocorrem em sua maioria nos níveis mais baixos da hierarquia, pelo qual o indivíduo passa para o próximo, por meio da indicação do supervisor imediato ou até do gerente, além da análise do seu histórico (desempenho, metas batidas, postura, relacionamento interpessoal).

A Realocação de pessoal se dá quando há necessidade de mudança de setor do mesmo nível hierárquico, ou seja, permutação entre o cargo de Auxiliar Administrativo ou Atendente, por se enquadrar em 3 e 2 setor diferentes

respectivamente. Essa mudança se dá também após a mesma análise do item anteriormente citado.

A exceção de realocação se dá nos casos de gravidez ou algum tipo de lesão pelo qual o colaborador não possui condições para continuar atuando normalmente em sua função, sendo estas constatadas e homologadas pelos médicos responsáveis pela empresa. Após o período necessário para sua recuperação, o mesmo retorna as suas atividades.

4 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, fez-se o uso de alguns métodos de acordo com o tipo de pesquisa realizada. Segundo a concepção de Gil (2008), estes se dividem: quanto à abordagem, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos.

4.1 Quanto à abordagem

A pesquisa foi de cunho quantitativo para à análise dos resultados dos questionários e qualitativo para extrair a subjetividade das várias situações observadas durante a pesquisa e em relação à entrevista.

4.2 Quanto aos objetivos

Trata-se de uma pesquisa exploratória, pois buscou explicar ao leitor sobre o assunto abordado, sendo feito por meio de estudo de caso, sendo também uma pesquisa explicativa, pois busca explicar a razão de ocorrer tal fenômeno, bem como esclarecer os porquês.

4.3 Quanto aos procedimentos técnicos

Foi feita da seguinte forma, levando em consideração o problema e objetivos estabelecidos:

- a) Pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, revistas especializadas, teses, dissertações e monografias com dados pertinentes sobre o assunto;
- b) Pesquisa documental através de conteúdos publicados na internet, pesquisas e opiniões.
- c) Estudo de campo, com aplicação de questionários contendo perguntas abertas e fechadas aos funcionários da empresa objeto de pesquisa.

4.4 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada em empresa do ramo de Administração de Cartões de Crédito, situada em São Luís (MA).

4.5 Universo e amostra

O universo trata-se de uma empresa do ramo de Administração de Cartões de Crédito.

A amostra englobou 15 colaboradores que já participaram pelo menos uma vez do processo seletivo interno.

4.6 Instrumentos de coleta de dados

Foi realizada uma entrevista com o gestor de RH e realizado um questionário com os colaboradores envolvidos, por meio de perguntas fechadas, semiabertas e abertas.

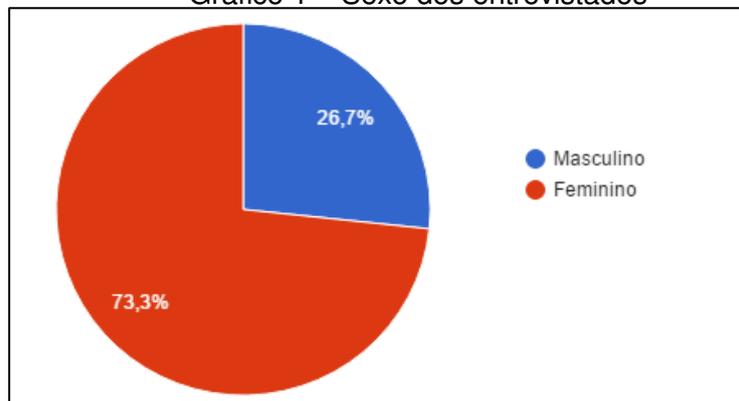
4.7 Análises dos resultados

Todas as informações foram analisadas e tabuladas, a fim de gerar gráficos que expliquem suas conclusões, por meio da utilização do Microsoft Office Excel e Google Docs.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visando responder o problema e alcançar os objetivos propostos, fez-se o uso de procedimentos de coleta de dados que proporcionaram um melhor entendimento acerca do tema. Neste capítulo será feita a análise dos resultados obtidos nos questionários respondidos pelos colaboradores que em algum momento participaram de seletivo interno na empresa Beta S/A. Vale ressaltar que no que diz respeito às perguntas abertas, não serão mencionadas todas as respostas, pois foram agrupadas com suas semelhantes.

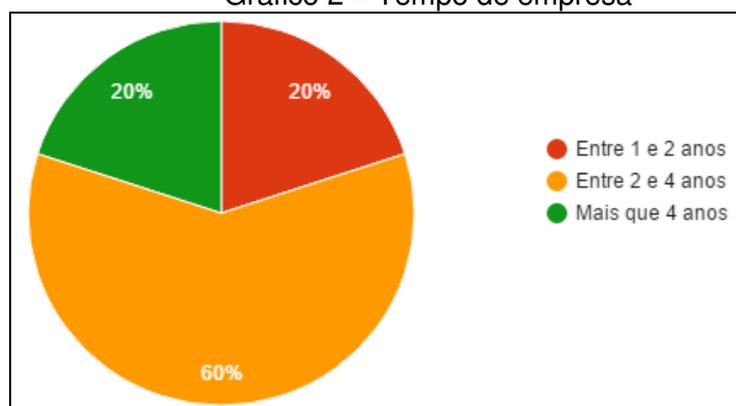
Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

É possível perceber no Gráfico 1 que a maioria das pessoas que participam desse processo é do sexo feminino, principalmente pelo fato de que a empresa é constituída em sua maioria por mulheres, sendo tomado quase que por completo na maioria dos setores, com exceção do suporte técnico, do setor de cobrança e dos cargos de gerência.

Gráfico 2 – Tempo de empresa



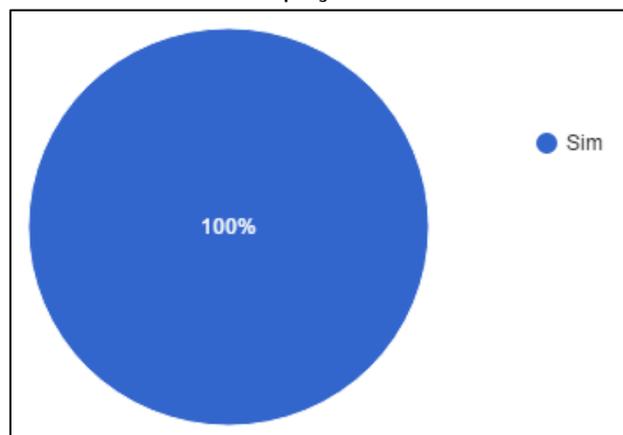
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No Gráfico 2 é possível observar que a empresa está conseguindo reter talentos e estimulando a participação de todos independente da quantidade de tempo que este possui, desde que ultrapasse os 6 meses, pois acredita-se que só após esse período é possível que o indivíduo conheça o produto oferecido pela mesma e já tenha participado de algum treinamento ou curso oferecido, sendo possível observar nos 20% dos entrevistados que estão entre 1 e 2 anos.

Há também os que estão a mais que 2 anos e alguns ultrapassam os 4 anos, como é o caso de 80% do entrevistados que estão em busca de oportunidades de crescimento, tendo em vista que já passaram por vários treinamentos e continuam acreditando que é possível crescer e se desenvolver dentro da organização, sendo percebida uma aposta mutua, entre colaborador e organização.

Em suma, tanto os mais recentes quanto os mais antigos tendem a buscar novos desafios, melhoria de vida e crescimento profissional. Instigados pelas oportunidades que venham aparecer e acreditando que é importante ter uma busca constante pela qualificação, sem deixando de ficar acomodado com as conquistas que já possui.

Gráfico 3 – Participação em seletivo interno

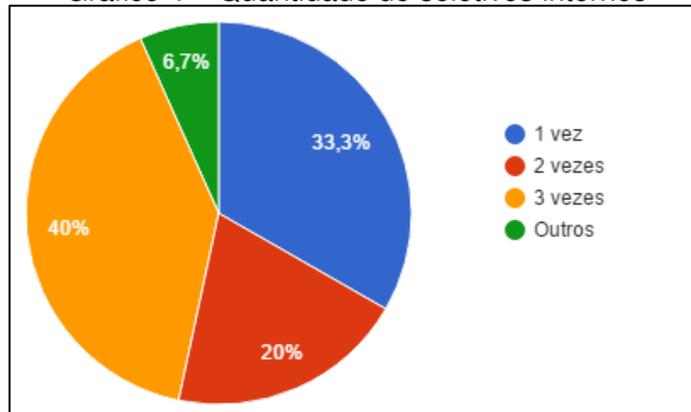


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Esses dados vem confirmar a amostra estudada de 15 colaboradores, de vários setores, independente de tempo ou sexo, como é possível notar nos Gráficos 1 e 2, tendo como único pré-requisito já terem participado de pelo menos um seletivo, como é possível observar o alcance de 100% aptos para dar prosseguimento ao estudo (Gráfico 3).

Estudo este que vem reinterar o objetivo de discutir a eficiência das ferramentas utilizadas na gestão por competência na empresa, bem como responder a problematização que visa analisar se diante da visão do colaborador, é possível obter crescimento profissional a partir dessas ferramentas.

Gráfico 4 – Quantidade de seletivos internos

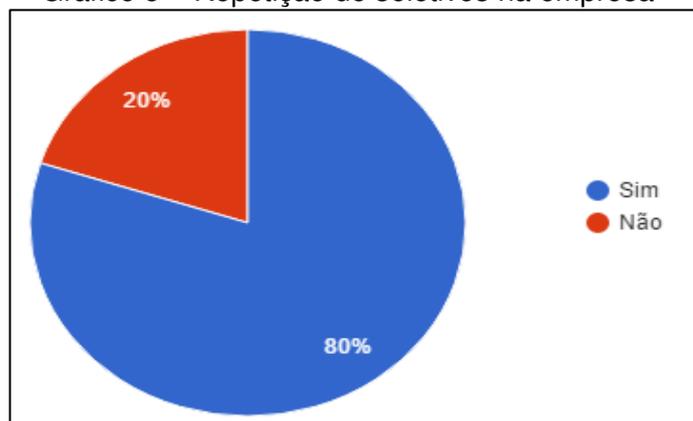


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Gráfico 4 mostra que a gestão por competência tem sido vista como uma grande oportunidade, podendo ser observado que 33,3% já participaram pelo menos uma vez, ou seja, já houve um interesse inicial em se qualificar e fazer carreira, corroborando a ideia apresentada no Gráfico 2 que tanto os mais novos quanto os mais antigos, veem como uma forma de mudança e aperfeiçoamento.

Os números mostram também que esse evento se repete como é o caso de 66,7% dos entrevistados que já participaram de duas ou até mais de três vezes validando a ideia de que há um interesse em sair da sua zona de conforto e aproveitar as chances que lhe são oferecidas.

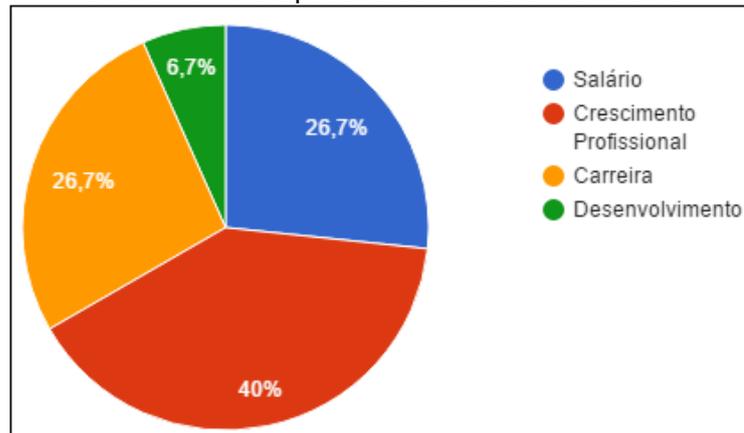
Gráfico 5 – Repetição de seletivos na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Assim como no Gráfico 4, 80% tem vontade de tentar novamente sair do comodismo e encarar novos desafios. Este gráfico vem ratificar o anterior, em que o nível de aceitação dessa ferramenta é considerado alto, tendo em vista que como já analisado, há pessoas que já participaram várias vezes, alguns obtiveram êxito na escolha e outras não, mas nem por isso deixaram de insistir na participação.

Gráfico 6 – Perspectiva de um seletivo interno



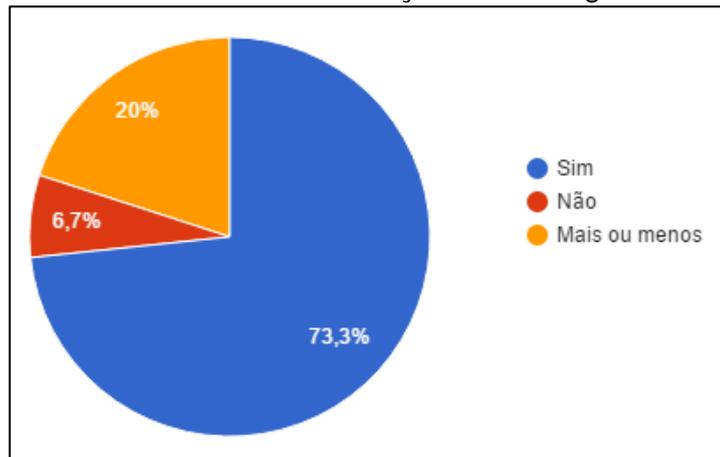
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quando indagados sobre “quais as suas expectativas ao se inscrever em um processo seletivo interno?” a resposta que mais se repetiu direta ou indiretamente foi de Crescimento profissional, que como é possível observar, chegou a 40%, em segundo lugar empatados com 26,7% foram citados Salário e Carreira, em último lugar com 6,7% desenvolvimento (Gráfico 6).

O resultado mostra que o crescimento é visto como ponto principal, apesar das respostas citadas estarem interligadas entre si, chegando uma ser a consequência da outra ou em função da outra. Porém vale ressaltar que o quesito que ficou em primeiro lugar se faz em função de desafio pessoal, sem deixar de lado o alcance da qualidade de vida atrelada ao salário e a construção de uma carreira.

Quando citado por um entrevistado o quesito de desenvolvimento, foi visto como fator necessário para “está apto para crescer dentro da empresa”, pois ainda segundo este, mesmo que não tenha alcançado a meta de “passar”, vale a experiência de ter vivido, servindo como parâmetro para saber no que pode ser melhorado para ter habilidade de conseguir posteriormente alcançar tal objetivo.

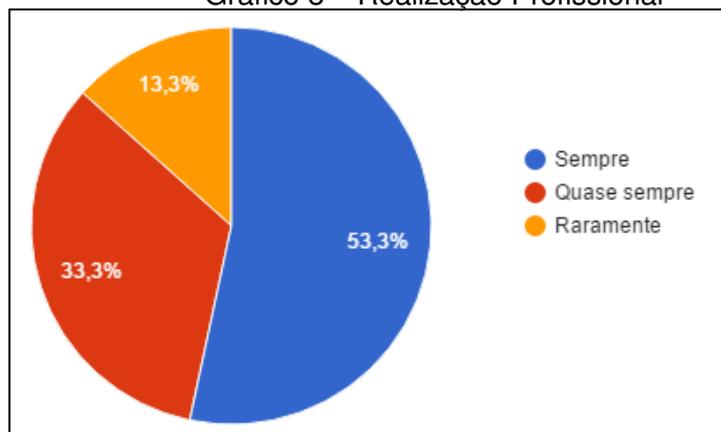
Gráfico 7 – Satisfação com o cargo atual



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quando se fala em satisfação, deve-se ter em mente que é algo subjetivo, sem ter um padrão para que seja explicado, porém apesar desse fator, observa-se que 73,3% de alguma forma estão satisfeitos com o cargo que exerce, seja por ter tido sucesso em um seletivo, por já está acostumado, até mesmo por está se desenvolvendo e tendo uma remuneração melhor ou no que diz respeito a reconhecimento. E 6,7% não estão satisfeitos talvez pelos mesmos motivos (Gráfico 7).

Gráfico 8 – Realização Profissional



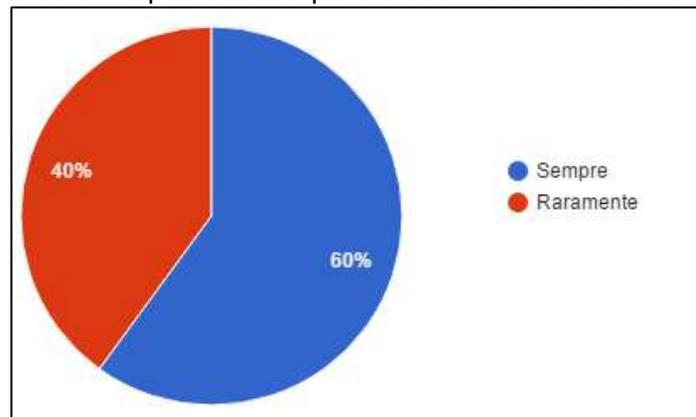
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Já no quesito Realização Profissional, 53,3% se consideram realizados no que fazem, 33,3% quase sempre sentem-se realizados, 13,3% raramente se sente. O fato é que não houve uma resposta totalmente negativa, que nos remete a entender que apesar de englobar vários cargos diferentes, a organização está

conseguindo deixá-los realizados, valendo ressaltar que este é também um quesito subjetivo (Gráfico 8).

Este resultado se comparado ao do Gráfico 6, mostra que o incentivo e ferramentas utilizadas para alcançar o crescimento profissional e o desenvolvimento estão sendo avaliados de forma positiva, não havendo uma resposta negativa em sua totalidade.

Gráfico 9 – Oportunidade para crescimento e desenvolvimento

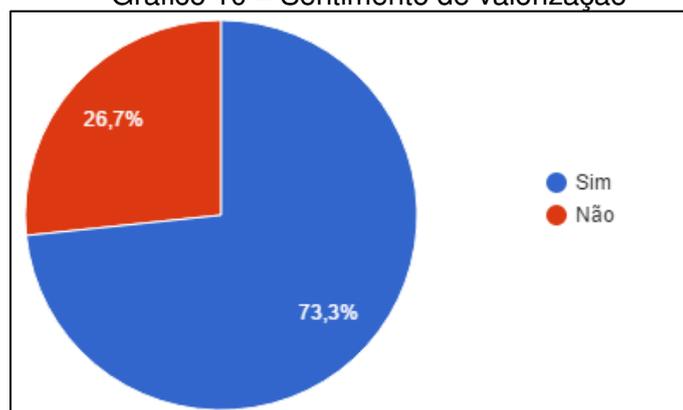


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Já no critério de oportunidades, não foi constatado uma negação total em relação a promoção das mesmas, sendo explicada pelo Rh pelo fato de que a empresa é, de certa forma, limitada (se comparada à matriz) e as vagas que mais surgem são para os colaboradores externos (que trabalham na rua captando clientes), porém ainda para o setor, a prioridade é sempre para o quadro pessoal e em ultima instancia o seletivo passa a ser externo (Gráfico 9).

Informações essas confirmadas pela pesquisa, em que 60% veem sempre uma chance de crescer e se desenvolver e para 40% existe, porém é rara.

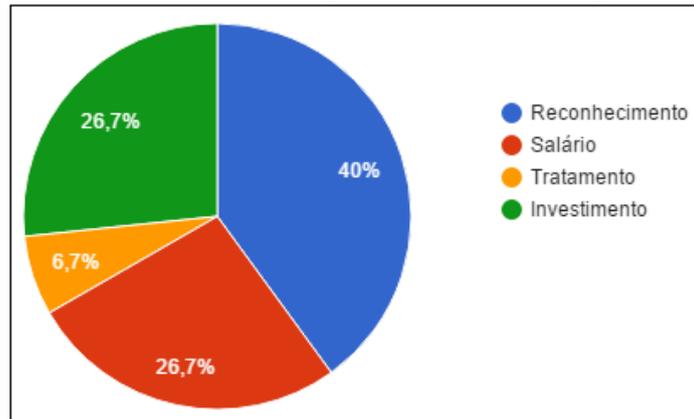
Gráfico 10 – Sentimento de valorização



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Outro quesito subjetivo está voltado ao sentimento de valorização, por ser algo particular e pode está voltado às atividades que este desempenha, tendo este gráfico, relação com o Gráfico 11, na qual será possível ter uma explicação para que 73,3% se sintam valorizados e 26,7% não se sintam da mesma forma (Gráfico 10).

Gráfico 11 – Significado de valorização



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quando indagados sobre qual o significado de valorização dentro da organização de forma aberta, obteve-se o seguinte resultado: em primeiro lugar aparece o Reconhecimento (40%) como principal fator, sem deixar de lado a remuneração (26,7%) e o investimento (26,7%) feito pela empresa em cursos e treinamentos e em último lugar foi citado à forma de tratamento (6,7%) dos gestores com seus subordinados (Gráfico 11).

Há quem acredite que a remuneração não está de acordo com as suas necessidades, principalmente com a crise que o país está enfrentando; que os cursos, palestras e treinamentos são uma perda de tempo, por ter que parar por algum tempo as suas atividades para está participando.

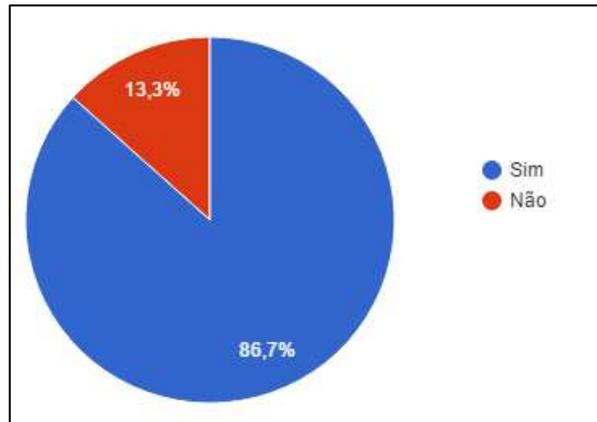
Já para os que se sentem valorizados, sejam boa parte dos que estão constantemente participando desses eventos promovidos como forma de agregar valor em suas vidas.

É cultura da organização realizar uma ação por mês, atrelando sempre a datas comemorativas, quando não há nenhuma em especial, ocorrem palestras, cursos, treinamentos, gincanas do conhecimento, com o intuito de promover uma melhor integração e incentivar a busca pelo conhecimento, onde muitas delas não são obrigatórias a participação.

Deste o começo do ano, foram organizados 2 treinamentos voltados a todas as funções, 1 voltado aos cargos de lideres, 2 voltado ao administrativo e 2 voltado aos colaboradores externos, além de uma gincana com os destaques do trimestre (ocorrida em abril), ações como troca de livros, dia das mães, dia da mulher entre outros.

É possível observar como foram vistas tais iniciativas no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Investimento no desenvolvimento

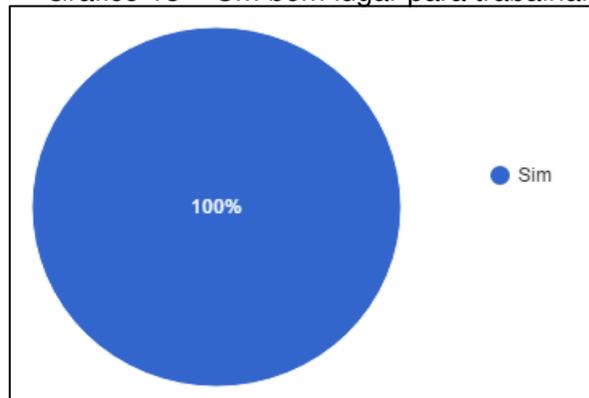


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A grande maioria percebe que há um investimento no desenvolvimento, com um total de 86,7% dos entrevistados, o que dá a entender que o colaborador é visto como fator importante na organização e em sua maioria esse trabalho é reconhecido e incentivado por meio da participação constante destes nos projetos desenvolvidos em busca de qualificação.

Apesar do cenário atual não ser favorável, percebe-se que a empresa vem “remando contra a maré”, ou seja, não mede esforços no que diz respeito à lapidação de talentos existentes.

Gráfico 13 – Um bom lugar para trabalhar



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quando indagados se a empresa era um bom lugar para se trabalhar, por unanimidade a resposta foi positiva, como é possível observar no Gráfico 13, onde 100% responderam que sim. É um fator de grande importância esse quesito, pois é possível observar que apesar de algumas vezes não se sentirem valorizados, conseguem se sentir bem no ambiente que passam a maior parte do seu tempo e tendo continuamente que bater metas.

A integração e o relacionamento interpessoal é algo visível, é notória a satisfação em relação a qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, foram questionados a respeito dos motivos que os levam a trabalhar nessa empresa, ou a permanecer na mesma, os resultados estão presentes no Gráfico 14.

Gráfico 14 – Motivos para trabalhar na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como forma de deixá-los a vontade para ter uma melhor compreensão de como eles veem a companhia, a pergunta permitia que marcassem quantas alternativas julgassem adequadas a pergunta em questão.

Fazendo um comparativo com as alternativas sugeridas, é possível perceber que o quesito Benefícios Oferecidos tais como: Auxílio transporte, ticket alimentação e plano de saúde, vem em primeiro lugar e logo em seguida Relacionamento interpessoal, o que corrobora com o Gráfico 13.

Logo em seguida tem-se Salário e Reconhecimento, já citados nos gráficos anteriores até como sinônimo de valorização; posteriormente tem-se estabilidade, carreira e falta de opção por outro emprego, apesar deste último, é possível observar pelo gráfico anterior que não chega a ser um quesito que

atrapalha no ambiente organizacional e por fim tem-se Autonomia na tomada de decisões, o que em muitos casos está ligado a valorização e principalmente ao crescimento profissional, muitas vezes citados como algo almejado pelos mesmos.

Por fim, quando indagados sobre a opinião a respeito do seletivo interno, as respostas em muitos casos se repetem focando na importância de ocorrer esse processo além de respostas que agradeciam a empresa pela oportunidade de estar onde estão e por acreditarem neles.

5.1 Efeitos do Processo

Por ser percebida pelos próprios membros como um ambiente saudável para se trabalhar, percebe-se o interesse tanto em participar das ações promovidas (cursos, eventos, treinamentos) em prol de um benefício pessoal, quanto em permanecer e seguir carreira, por esse motivo, quando surge uma vaga há sempre muitos interessados.

É uma forma de incentivo aos recém-chegados e de estímulo para os mais antigos, visto que há uma troca de experiência entre os que já participaram e os que estão participando pela primeira vez. O interessante nessa troca é a interação que ocorre durante o processo, tendo em vista que são concorrentes, porém muitos deles acabam se ajudando.

Em entrevista com a Gestora de RH:

O nosso intuito é valorizar as pessoas que escolhemos lá no primeiro seletivo, como forma de mostrar que eles não estão aqui sem um propósito e que a empresa busca sempre formas de incentivar o seu crescimento, por isso realizamos muitas ações que tentamos juntar todos no mesmo espaço para trocar experiências. O seletivo interno é uma forma de retorno tanto para eles quando para a empresa, porque é o momento que vemos o quanto contribuimos para que ele chegasse a alcançar seus objetivos.

Em conversa com uma colaboradora que está a 8 meses:

Bom, a empresa é uma das poucas que investe realmente nos seus internos e é visível essa preocupação, nesses 8 meses, já participei de vários treinamentos, o que me deixa mais motivada a fazer o meu trabalho bem feito, porque eles não investem 'a toa', eles esperam retorno. Quando surgir uma oportunidade de estar participando de um seletivo interno, eu com certeza irei participar, porque a empresa está apostando alto na gente.

Em conversa com uma supervisora que está a 7 anos na organização, tendo iniciado sua trajetória no cargo mais baixo, ela se referiu ao seletivo da seguinte forma:

Acho importante essa visão que a empresa tem de dá prioridade as pessoas que já estão aqui dentro, mostra que ela se importa e que valoriza cada um. Eu, por exemplo, comecei lá no externo e fui aproveitando cada oportunidade que ia surgindo até chegar onde estou hoje e pretendo ir além. Enquanto acreditarem que eu possa crescer aqui dentro, eu irei aceitar os desafios. (Informação verbal).

Observa-se que as três visões mesmo que de lados opostos tem o mesmo propósito, sendo um fator positivo na relação entre empregado/empregador, pois quando engajados, alinhados tendem a progredir com mais eficiência e crescer juntos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Pessoas por Competência visa garantir o bom posicionamento da organização no mercado, através da utilização dos recursos humanos já existentes seu quadro pessoal, por meio da sua captação e desenvolvimento.

Conforme o exposto no decorrer deste trabalho, conclui-se que os objetivos geral e específicos foram respondidos. No primeiro objetivo específico é possível concluir que a Gestão por competência é o modelo que traz consigo um diferencial, tendo em vista o foco na pessoa como forma de garantir o sucesso da organização.

Por acreditar que o recurso humano disponível em seu quadro pessoal é o mais importante e fundamental para garantir uma alta produtividade, sucesso da companhia e principalmente gerar lucro, se aposta na valorização e reconhecimento do colaborador, realizada por meio de incentivo da qualificação continuada.

Dessa forma, conclui-se que a avaliação de desempenho é a ferramenta utilizada para mensurar o desenvolvimento das atividades realizadas pelo funcionário, a fim de posteriormente elaborar estratégias que permitam aumentar seu desempenho. Quando surge uma lacuna, é suprida pelo recrutamento e seleção, onde o primeiro busca divulgar a vaga e o segundo avaliar qual candidato mais se adéqua a necessidade; logo em seguida este passa pelo treinamento para o seu desenvolvimento; quando o foco estiver voltado para o seu interno, nos remete ao plano de carreira, ou seja, aproveitar oportunidades para crescimento dentro da organização; entretanto, com a globalização e as pressões que as empresas veem enfrentando dia após dia, este profissional deve está preparado para lidar com as suas emoções diante das dificuldades, o que chama-se de inteligência emocional; e como forma de retribuição pelos seus serviços prestados e por ter passado por todas as etapas obtendo êxito, este sempre visa a remuneração que por vezes torna-se o “ponto chave” para manter o empregado.

No segundo objetivo, é possível perceber que a empresa Beta S/A faz o uso da forma tradicional para selecionar seus candidatos a vaga oferecida, utilizando provas escritas, dinâmica de grupo, cases e entrevistas, em geral todas em caráter eliminatório.

No terceiro objetivo, nota-se que o efeito causado pelo processo é o esperado, sendo visto como aposta e oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, tornando o ambiente mais saudável, colaboradores mais motivados e conseqüentemente aumentando a produção, firmando as relações entre colaborador e a organização.

Sendo observado através da comparação das visões do setor de Rh, de uma colaboradora mais recente que não tem experiência nesse processo e por fim de uma colaboradora mais antiga na “casa”.

No quarto objetivo, mostrou que apesar do incentivo a qualificação, da promoção de oportunidades para chegar ao patamar esperado de retorno positivo, há visões opostas e de certa forma confusas e repetitivas, pois por se tratar de um estudo que tentar mensurar a visão de um processo que em alguns casos não teve o resultado esperado pelo colaborador, pode ter sido desviado do objetivo.

E por fim, foi possível notar que a relatividade percebida em algumas respostas está ligada a fatores que contribuem por um lado, como no caso dos benefícios que foram muito bem avaliados como quesito para justificar a permanência dos clientes internos na companhia e atrapalham por outro, como no caso da valorização, vista como tendo seu fator primordial o salário que para alguns não é algo satisfatório, porém sempre em busca do mesmo objetivo de chegar ao crescimento profissional e sucesso tão almejado por ambas as partes.

Logo, a seleção por competência no ambiente interno, torna-se indispensável quando utiliza o modelo de gestão de forma adequada e eficiente, que nesse caso, como foi possível observar, em sua maioria tem o apoio dos seus principais interessados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 1.999, de 1º de outubro de 1953. Modifica o art. 457 e seus parágrafos do Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (Consolidação das Leis do Trabalho). Brasília, DF, 1953. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L1999.htm>. Acesso em: 01 jun. 2016.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABDT**. 3. ed. atual. e ampl. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

_____. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

CAMPOS, D. C. de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

CAVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos: o capital das organizações**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EXAME. **Quais as técnicas mais modernas de seleção de pessoas?**. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/quais-as-tecnicas-mais-modernas-de-selecao-de-pessoas>>. Acesso em: 20 maio 2016.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010. 2222 p.

FIDELIS, José Gilson; BANOV, Regina Márcia. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MB SOLUÇÕES EMPRESARIAIS. **Como avaliar as competências dos seus funcionários**. 2016. Disponível em: <<http://www.mbsolucoesempresariais.com.br/como-avaliar-as-competencias-dos-seus-funcionarios/>> Acesso em 20 de maio de 2016.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: Ltr, 2010.

ROCHA, J. A.O. **Gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Questionário aplicado com os colaboradores

Este é um questionário de cunho acadêmico, sua natureza é confidencial com o propósito de avaliar a perspectiva do valor agregado ao colaborador em relação aos seletivos internos realizados pela empresa. Sinta-se a vontade para responder com sinceridade. Seu anonimato será respeitado.

*Obrigatório

1) Sexo *

- Masculino
- Feminino

2) Há quanto tempo você está na empresa? *

- 6 meses a 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 4 anos
- Mais que 4 anos

3) Já participou de algum processo seletivo interno? *

- Sim
- Não

4) Quantos processos seletivos internos, dentro desta empresa, você já participou? *

- 1
- 2
- 3
- Outro: _____

5) Participaria novamente? *

- Sim
- Não

6) Quais as suas expectativas ao se inscrever em um processo seletivo interno? *
(Além da mudança de cargo)

7) Você está satisfeito com o seu cargo? *

- Sim
- Não
- Mais ou menos

- 8) O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional? *
- Sempre
 - Quase sempre
 - Raramente
 - Nunca
 - Prefiro não opinar
- 9) A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?
- Sempre
 - Raramente
 - Nunca
- 10) Você se sente valorizado pela empresa? *
- Sim
 - Não
- 11) A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários e aprendizado contínuo?
- Sim
 - Não
 - Mais ou menos
- 12) Considera a empresa um bom lugar para trabalhar? *
- Sim
 - Não
- 13) Marque as principais razões pelas quais você trabalha na empresa *
- Salário
 - Benefícios oferecidos pela empresa
 - Estabilidade no emprego
 - Relacionamento interpessoal
 - A falta de opção de outro emprego
 - Autonomia no trabalho
 - Reconhecimento
 - Carreira
- 14) O que você tem a dizer sobre o processo seletivo interno realizado pela empresa? *
- 15) Alguma sugestão? * (Esse espaço é livre para suas opiniões)