



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

*A avaliação da estratégia de Recrutamento e Seleção por competências em
uma grande multinacional: um estudo de caso na subsidiária brasileira*

Autora: Vanessa Raiza Louro de Moura (DRE: 107384309)

Orientador: Professor Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos

RIO DE JANEIRO
DEZEMBRO DE 2011



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Vanessa Raiza Louro de Moura - DRE: 107384309

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

*A avaliação da estratégia de Recrutamento e Seleção por competências em
uma grande multinacional: um estudo de caso na subsidiária brasileira*

Trabalho de Conclusão da Graduação em
Administração, apresentado ao Professor
Antônio Eugênio Valverde Mariani
Passos, da Universidade Federal do Rio
de Janeiro.

RIO DE JANEIRO
DEZEMBRO DE 2011

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

Professor Orientador: Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos

Professor Examinador: Paulo Cesar Lopes

*“Amanheci em cólera.
Não, não, o mundo não me agrada.
A maioria das pessoas estão
mortas e não sabem.
Ou estão vivas com charlatanismo.
E o amor, em vez de dar, exige.
E quem gosta de nós quer que
sejamos alguma coisa
de que eles precisam.”*

Clarice Lispector

Dedicatória

Para quem eu amo.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho, de natureza qualitativa, é identificar e analisar se o discurso de certa organização que afirma adotar a estratégia de Seleção por competências é compatível com a prática. Ao longo dos últimos dez anos, tal estratégia tem estado bastante em evidência no âmbito organizacional, mas qual é a real contribuição e originalidade da Seleção por competências? Para responder a tal pergunta, conceituaremos o que é Seleção por Competências, descreveremos suas características e estabeleceremos critérios que a definem, a fim de compararmos com as práticas da organização alvo do estudo de caso, a Empresa *Pontal* (nome fictício). Neste sentido, foi realizado um estudo na Empresa, que disponibilizou dados e conteúdos a partir de manuais e políticas, assim como por uma entrevista com o Gerente de Recrutamento e Relações com as Universidade. Os dados obtidos indicam que a Empresa *Pontal* necessita alinhar mais a prática com seu discurso, aprimorando as etapas e ferramentas utilizadas durante todo o processo seletivo.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, Competências

ABSTRACT

This is a qualitative research that aims to identify and analyze if the speech of an organization that states adopt the Selection by skills strategy is compatible with the practice. Over the past ten years, this strategy has been very evident in the organizational context, but what is the real contribution and originality of the Selection by skills? To answer this question, we will conceptualize what is Selection by skills, describe its characteristics and establish criteria that define it, in order to compare the practices of the target organization of our case study, the *Pontal* Company (fictitious name). This way, the research was conducted at the *Pontal* Company, which provided data from manuals and policies, as well as an interview with the Recruitment and Relation with Universities Manager. The data obtained indicate that the Company needs to align more practicals with its speech, improving the steps and tools used throughout the Recruiting and Selection process.

Keywords: Recruiting, Selection, Skills

Lista de Figuras

Figura 1: Etapas do Processo Seletivo _____	16
Figura 2: Fluxo para Mapeamento de Competências Organizacionais _____	27
Figura 3: Matriz de Competências _____	28

Lista de Quadros

Quadro 1: Benefícios advindos da Gestão por Competências _____	14
Quadro 2: Estruturação de uma entrevista _____	33
Quadro 3: Contexto, Ação e Resultado _____	35

Sumário

1. O Problema	1
1.1. Introdução	1
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo Final	3
1.2.2. Objetivos Intermediários	3
1.3. Relevância do Estudo	3
2. Metodologia	5
2.1. Classificação da Pesquisa	5
2.2. Participantes do Estudo	6
2.3. Coleta de Dados	6
2.4. Tratamento e Análise dos Dados	6
3. Da Gestão de RH à Gestão por Competências – Novos Rumos à Gestão de Pessoas	7
3.1. A evolução	7
3.2. Competências	9
3.3. O modelo de Gestão por Competências	12
4. Recrutamento e Seleção por Competências	16
4.1. O fluxo do processo seletivo	16
4.2. Seleção por Competências	18
4.2.1. Recrutamento por Competências	20
4.2.2. Seleção por Competências	24
5. Estudo de Caso	37
5.1. Histórico	37
5.2. Visão e Missão	38
5.3. Estrutura da Subsidiária Brasileira	39
5.4. Estrutura da área de Recursos Humanos	39
5.5. A área de Recrutamento & Seleção da Subsidiária Brasileira	42
5.5.1. Estrutura da área de Recrutamento & Seleção	42
5.5.2. Subprocesso do Recrutamento	45
5.5.3. Subprocesso da Seleção	46
5.5.4. Análise das práticas de Recrutamento e Seleção na <i>Pontal</i>	49
Considerações Finais	53
Referências Bibliográficas	56
ANEXOS	60

Anexo 1: Estrutura Organizacional da <i>Pontal</i> no Brasil	60
Anexo 2: Estrutura do RH da <i>Pontal</i> no Brasil	61
Anexo 3: Estrutura da área de Recrutamento e Seleção da <i>Pontal</i> no Brasil	62
Anexo 4: Primeira dinâmica utilizada na “Segunda Rodada”	63
Anexo 5: Segunda Dinâmica utilizada na “Segunda Rodada”	64

1. O Problema

1.1. *Introdução*

De acordo com Andrade (2009), com a rapidez dos avanços tecnológicos, as organizações vêm sendo obrigadas a buscar a flexibilização para evoluir constantemente e se manter no mercado. Segundo Neri (1999), as empresas atuais que assumiram a mudança organizacional como uma necessidade contínua de sobrevivência conseguiram passar da “busca de estabilidade” para a “busca de inovação e oportunidade na instabilidade contínua”. Sendo assim, as organizações têm voltado sua atenção para o processo de Recrutamento e Seleção para que este seja bem-sucedido, captando profissionais altamente competentes que contribuam para a sobrevivência da empresa no mercado.

O mercado de trabalho atual é dinâmico e altamente competitivo. As organizações estão sempre buscando melhores resultados, em produtos, serviços ou qualidade. De acordo com Andrade (2009), a concorrência faz com que os empresários escolham por inovação e também por funcionários mais capacitados e talentosos que possam dar conta dessa nova demanda do mercado.

Chiavenato (2004) considera que as pessoas, seus conhecimentos e suas habilidades mentais passam a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos (RH) cedeu lugar a uma nova abordagem: Gestão de Pessoas. Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. Passam de mero recurso e tornam-se novos parceiros da organização.

Lins & Zuniga (1998) afirmam que a gestão de RH tem sido e continuará sendo uma das ferramentas básicas para atingir os objetivos organizacionais de economia, eficiência e racionalidade, já que as pessoas que trabalham na organização detêm um fator de produção de grande importância: o conhecimento. Hoje, caminhamos para uma direção baseada no capital intelectual em que as pessoas é que vão fazer a diferença.

Atualmente, a gestão de pessoas concentrou-se num modelo que mais se parece com um contrato, em que o resultado alcançado pelas pessoas em prol da empresa traduz-se em oportunidade que a empresa lhes oferece. Nessa linha, Neri (1999) afirma que o modelo da

administração de recursos humanos por competências fornece uma metodologia clara e coerente que permite a gestão desse contrato entre pessoas e organizações.

Podemos também perceber a importância da área de Recrutamento e Seleção fundada em competências que se torna responsável por alguns aspectos, citados a seguir e seus inúmeros desdobramentos: planejamento das necessidades, análise de cargos e competências, recrutamento, seleção, desenvolvimento de funcionários capacitados e sua colocação em ambientes produtivos (Ribeiro & Biscoli, 2004).

Pretende-se nessa pesquisa descrever alguns desafios que os profissionais de RH enfrentam atualmente para gerir um Recrutamento e Seleção por competências, tais como: a agressiva competição advinda do mundo globalizado; a dificuldade de encontrar um equilíbrio entre as demandas do cliente e da organização que muitas vezes traçam um superperfil impossível de ser encontrado nos profissionais do mercado; o gerenciamento de custos dos processos seletivos; e, por fim, a gestão da cultura organizacional de competências, pois é necessário alinhar os valores que a empresa considera mais importantes com as competências que desejam encontrar em seus funcionários.

Um dos nossos objetivos no presente trabalho é definir alguns critérios, os quais acreditamos ser imprescindíveis para caracterizar o Recrutamento e Seleção por competências. Tais critérios serão comparados com as práticas da organização alvo do estudo de caso para checarmos se esta realmente adota o Recrutamento e Seleção por competências ou se a adoção fica apenas no nível do discurso. A seguir, listamos os critérios:

- Clara definição da visão e missão da empresa para ser possível definir quais são as competências organizacionais;
- Listar sinalizadores pautáveis relacionados às competências organizacionais para que se possa definir as competências funcionais;
- Mapear as competências funcionais para cada cargo, partindo do que o seu ocupante precisa saber, saber ser e saber fazer para ter um bom desempenho;
- Profissionais capacitados para atuar na área de RH, com foco em Recrutamento e Seleção.

Dentro dessa perspectiva, será que a organização que se identifica como “camaleão” (flexível, adaptável a todos os ambientes e com a possibilidade de olhar simultaneamente para várias direções) e que afirma adotar o Recrutamento e Seleção por competências para captar

os melhores profissionais do mercado e alcançar seus objetivos realmente o faz? Ou a estratégia de Recrutamento e Seleção por competências aparece apenas no discurso e cada vez menos nas práticas e rotina diária da organização? Além disso, qual a originalidade que a Seleção por competências realmente oferece?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Final

Analisar a compatibilidade entre o discurso conceitual de Seleção por competências e a prática adotada na empresa *Pontal* (nome fictício).

1.2.2. Objetivos Intermediários

- Conceituar o que é competências e o modelo de Gestão fundamentado nelas.
- Conceituar o que é Recrutamento e Seleção por Competências.
- Descrever as características do modelo de Recrutamento e Seleção por Competências.

1.3. Relevância do Estudo

A área de Recrutamento e Seleção de pessoas dentro de uma organização é de extrema importância, pois as pessoas compõem o principal ativo de uma empresa. Falhas nesse processo comprometem na produtividade do trabalho e no desempenho das equipes de trabalho. Selecionar a pessoa certa para o lugar certo significa a decorrência de um processo de seleção eficaz, além de agregar valores para os objetivos da empresa.

Essa área procura atender as necessidades internas da empresa, através de métodos e técnicas específicas criadas para atrair e escolher os melhores candidatos. Ao longo do tempo foram se consolidando os procedimentos tradicionais, contudo, mais recentemente, desenvolveu-se um novo método de seleção no mercado de trabalho. Trata-se da Seleção por competências, que torna o processo de seleção mais ágil e objetivo por ter a perspectiva de resultados no cargo e na função como foco principal.

O grande objetivo da Seleção por competências é criar um perfil de competências para cada cargo dentro da empresa, isto é, elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho (Rabaglio,

2004). Seu principal mérito é possibilitar a seleção de pessoas com fundamento na definição das CHA's (Competências, Habilidades e Atitudes) necessárias para cada função. Isso facilita tanto a identificação e aplicação de talentos quanto à implementação de políticas de pessoal e de planos de carreira. Além disso, à medida que a empresa adota a Seleção por competências passa a dispor de um sistema que possibilita verificar se dispõe de colaboradores com qualificação e desempenho adequado às suas funções.

Segundo Fleury (2002), o conceito de competência é pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam uma alta *performance*, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Na visão dessa autora, competência é uma palavra de senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma atividade. Isso nos leva a admitir que as pessoas que não possuem esse atributo se encontram, ou brevemente se encontrarão, marginalizadas dos circuitos de trabalho e do reconhecimento social. Ao longo da presente pesquisa, discutiremos o conceito de competência a partir das definições de diversos autores e definiremos qual será utilizada.

No processo de recrutar e selecionar pessoas, encontrar um profissional com todas as qualidades exigidas e que se adapte a organização não constitui tarefa fácil. Ainda não existe um método de total sucesso garantido, pois todos os procedimentos têm suas vantagens, mas também apresentam desvantagens. Nesse contexto, percebemos a relevância do Recrutamento e Seleção por competências, já que apresenta maiores chances de uma seleção eficaz, devido ao fato do processo ser mais prático e de garantir a capacidade de medir cada habilidade que os candidatos possuem para um bom desempenho no futuro cargo.

2. Metodologia

2.1. *Classificação da Pesquisa*

Com relação à natureza, a pesquisa aqui proposta, poderá ser classificada como qualitativa, que segundo Godoy (1995), não está preocupada em generalizar, possui caráter essencialmente descritivo, usa o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental e não costumam fazer uso de instrumentos estatísticos. Pretende-se analisar manuais, políticas da organização, rotinas de Recrutamento e Seleção, assim como realizar entrevista com o atual Gerente de Recrutamento e de Relações com as Universidades, responsável por adotar práticas de Recrutamento e Seleção por Competências.

Com relação aos fins, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, uma vez que não há dados acumulados e sistematizados sobre o objeto de pesquisa (Vergara, 2005), bem como descritiva, já que serão expostas características de uma determinada população (*ibid.*) com relação ao objeto pesquisado: a real postura da organização que afirma adotar uma estratégia de Recrutamento e Seleção por competências.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa pode ser classificada como sendo de campo, uma vez que será realizada no próprio local onde ocorre o fenômeno tomado como objeto de investigação. Além disso, também pode ser classificada como uma pesquisa bibliográfica, já que será necessário realizar um estudo sistemático do material publicado sobre Estratégia de Gestão de Pessoas por Competências e Recrutamento e Seleção por Competências.

Também podemos definir essa pesquisa como um estudo de caso que, segundo Goode (1969), é um tipo de análise qualitativa. Segundo Yin (1989), o estudo de caso é o método mais adequado para responder questões explicativas e descritivas de um fenômeno que ocorre ao longo do tempo, pouco se relacionando com frequências ou incidências. Nosso estudo de caso dar-se-á na subsidiária brasileira de uma empresa multinacional, localizada na cidade do Rio de Janeiro, líder mundial do mercado de serviços na área de petróleo e gás e que, no Brasil, atua nos Estados do RJ, BA, MG, ES, AM, RN e SE. Nosso objetivo final é analisar se o discurso da organização que afirma adotar a estratégia de Recrutamento e Seleção por competências é compatível com a prática.

2.2. *Participante do Estudo*

A participante desse estudo é a empresa *Pontal* (nome fictício) que é a líder mundial do mercado de prestação de serviços e tecnologia para a área de exploração e produção de petróleo e gás. Consideraremos sua subsidiária brasileira, localizada no Centro da cidade do Rio de Janeiro.

2.3. *Coleta de Dados*

Pretende-se analisar manuais, políticas da organização, rotinas de Recrutamento e Seleção, materiais de divulgação para perceber e avaliar como a estratégia de Recrutamento e Seleção por competências é estruturada. Tais dados serão coletados através de documentos impressos e/ou disponíveis na intranet da organização; e também por intermédio da entrevista semiestruturada com o Gerente de Recrutamento e de Relações com as Universidades.

2.4. *Tratamento e Análise dos Dados*

Os dados coletados nos materiais da empresa serão comparados com critérios previamente estabelecidos na revisão bibliográfica que definem o que é Recrutamento e Seleção por competências.

Já os dados coletados na entrevista com o Gerente Recrutamento e de Relações com as Universidades serão transcritos e, posteriormente, buscaremos cruzá-los com os dados analisados acima.

3. Da Gestão de RH à Gestão por Competências – Novos Rumos à Gestão de Pessoas

3.1. A evolução

A falência das abordagens tradicionais da gestão de pessoas foi motivada por pressões, provenientes do ambiente em que a organização estava inserida e das pessoas que nela trabalhavam, emergindo durante a década de 60 e consolidando-se no início dos anos 80.

De acordo com Gramigna (2006), até o início dos anos 80, o Brasil via-se cercado por programas de Desenvolvimento Organizacional, ancorados no Planejamento Estratégico. Com isso, a área de Gestão de Pessoas foi influenciada e passou a basear-se no desenvolvimento organizacional, com foco na participação das pessoas na definição de suas missões setoriais, objetivos e metas de trabalho e na melhor compreensão do negócio pelos gerentes das diversas áreas e possibilidades de nortear as decisões relativas ao aproveitamento das competências individuais.

Ainda segundo a autora, do início dos anos 80 até o auge dos anos 90, iniciou-se o movimento da qualidade com a prática da formação dos círculos de controle de qualidade, principalmente nas indústrias, em que o componente humano fazia diferença. Nessa época, a área de Gestão de Pessoas também foi influenciada pela qualidade, surgindo uma cultura participativa, envolvendo as pessoas nas decisões direcionadas a melhorias nos processos de trabalho, assim como definindo indicadores de desempenho individual e para as equipes.

Gramigna (2006) indica que a década de 90 foi reconhecida no Brasil como a dos serviços e das competências, pois com a abertura do mercado brasileiro às exportações, a estabilização da moeda e a expansão da globalização, tornou-se necessário oferecer produtos e serviços cada vez mais competitivos. Isso influenciou a área de Gestão de Pessoas que passou a focar-se na reengenharia de processos, contestando a inutilidade de adotar medidas radicais de enxugamento de quadros, como forma de redução de custos e aumento de produtividade, além do retorno à ideia de valorização e retenção de talentos.

De acordo com Dutra (2008), a crescente complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, assim como a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços levaram as organizações a buscar mais flexibilidade e maior velocidade de resposta na estruturação das ocorrências internas e também no constante

enfrentamento com mudanças. O autor acrescenta:

“A partir daí, as organizações passam a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, com perfil bem diferente do exigido até então, de obediência e submissão; à medida que o processo decisório é cada vez mais descentralizado, ele fica mais sensível no âmbito do comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias organizacionais. Pode-se dizer que o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento delas, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor.” (Dutra, 2008, p.13)

Eboli (1999) indica que quanto mais as organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas, tornando-se dispostas a atender às expectativas e necessidades que elas manifestam. Por outro lado, as pessoas que estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização procuram satisfazer um novo conjunto de necessidades: maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional e exercício da cidadania organizacional, pressionando as organizações a se estruturarem para isto.

Alguns trabalhos desenvolvidos ao longo dos anos 90 e da primeira década dos anos 2000 por alguns autores (Eboli, 1999; Fleury, 2000; Dutra, 2008) junto a empresas brasileiras, indicam as principais transformações observadas na forma de gerir pessoas:

- O perfil obediente e disciplinado das pessoas passou para um perfil autônomo e empreendedor. A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa das pessoas, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa.
- Os modelos tradicionais de gestão de pessoas, inspirados nos paradigmas fordista e taylorista de Administração, baseavam-se no controle das pessoas. Para tal paradigma, as pessoas são objetos de controle e, por isso, devem agir passivamente. Com a mudança do perfil de pessoas exigido pela empresa, a gestão de pessoas deve ser marcada pela ideia do desenvolvimento mútuo – a empresa, ao desenvolver-se, desenvolve as pessoas e vice-versa.
- O comprometimento das pessoas com a empresa de forma integral gera vantagens competitivas, pois mobilizam todo seu potencial criador, sua intuição e capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele.

Segundo Dutra (2008), tais transformações não foram acompanhadas pelos conceitos e ferramentas que dão suporte à gestão de pessoas. Com isso, a forma de gerir pessoas, na maior parte das empresas, não dá conta da realidade. Não é raro observar as empresas sabotando constantemente seu sistema formal de gestão para adequá-lo à realidade. Para explicar esse fenômeno, foi encontrado o conceito de competência que vai tentar delinear um modelo de gestão – pautado por competências – do qual se tratará a próxima sessão.

3.2. Competências

Nessa sessão, abordaremos a construção do conceito de competência que foi o pilar para a origem de um inovador modelo de gestão.

Segundo Dutra (2008), o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos seletivos para as organizações.

Mais tarde, Boyatzis (1982) estruturou o conceito a partir das demandas de determinado cargo na organização, procurando fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Boyatzis foi o primeiro autor a demonstrar preocupação com questões como a entrega da pessoa para o meio no qual se insere, entendendo competências como “aspectos verdadeiros ligados à natureza humana”. Porém, a construção do autor parece limitada, já que naturaliza a competência e não focaliza as variáveis situacionais. Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008), uma pessoa ou organização podem saber fazer algo muito bem e não terem os recursos necessários para produzir um resultado com o padrão de qualidade esperado.

Le Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003) e Zarifan (1996 e 2001) exploraram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega aplicado a determinado contexto, porém, independente do cargo – isto é, a partir da própria pessoa – uma construção mais próxima da realidade das empresas.

Dutra (2004) aborda competência como conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A), originando o acrônimo CHA. Em sua teoria, CHAs são imprescindíveis para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Segundo o autor, conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. Já a habilidade, deve ser entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. Por fim, as atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios relacionadas com o “querer ser” e o “querer

agir”.

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), apesar de bastante difundido, o modelo de CHA é passível de ponderações e críticas. Primeiramente, os conceitos de conhecimento, habilidade e atitude são de difícil mensuração e aplicabilidade no dia-a-dia da organização.

Outro ponto de imprecisão refere-se ao conceito de atitude que, para muitos, é entendido como um sinônimo de comportamento ou ação. Para Sarabia (apud Pozo, 2002), atitude é “tendência ou disposição adquirida e relativamente duradoura para avaliar, de um modo determinado, um objeto, uma pessoa, fato ou situação e a atuar em consonância com essa avaliação”.

Complementando, na Psicologia, o conceito de atitude é bem específico e, segundo Rajewski (apud Huffman et al, 2003), é uma predisposição a responder cognitivamente, afetivamente e comportamentalmente a um objeto específico de modo particular.” Isto significa que a atitude é o conjunto formado por um componente cognitivo, outro afetivo e mais um comportamental.

Por fim, Carvalho, Passos e Saraiva (2008) apontam que as atitudes direcionam o conhecimento e a habilidade rumo a um desempenho que pode ou não ser adequado aos interesses de uma organização. Para os autores, conhecimentos e habilidades podem ser adquiridos ou até desenvolvidos. As atitudes, porém, envolvem desejos, crenças e valores que são produto de uma história de vida e, portanto, são mais resistentes.

O autor Zarifian (2001) faz uma construção do conceito de competência, enfatizando a iniciativa e a assunção de responsabilidades, como observamos a seguir:

“A competência é o ‘tomar a iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidades’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. Essa primeira formalização enfatiza o que muda fundamentalmente na organização do trabalho: o recuo da prescrição, a abertura de espaço para a autonomia e a automobilização do indivíduo”.

(Zarifian, 2001, p.68)

Conforme citado por Carvalho, Passos e Saraiva (2008), tomar a iniciativa e assumir responsabilidades não depende apenas de conhecimento e habilidades, mas, especialmente, das crenças e dos valores que ajudam a definir o significado que é atribuído ao trabalho e às atividades nele implicadas.

Dutra (2001) acredita que o modelo CHA não garante que os objetivos organizacionais

sejam atingidos. Sendo assim, o autor, para aperfeiçoar seu modelo, propõe que seja agregada mais uma variável a esse conjunto: a entrega. Fleury (2000) define o termo “entrega” como a capacidade do indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso. Isto significa que a entrega é o valor agregado disponibilizado ao final do processo de trabalho, como podemos ver a seguir:

“O indivíduo é avaliado e analisado para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., levando-se em consideração sua capacidade de entregar-se à empresa. Por exemplo, ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificarmos sua formação e experiência, observamos também o seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações, enfim, queremos nos assegurar de que a pessoa a ser escolhida terá condições de obter resultados que a organização espera e necessita. Na prática organizacional, as decisões sobre indivíduos são tomadas em razão do que eles entregam para a organização, enquanto o sistema formal, concebido, geralmente, a partir de cargos, privilegia apenas o que as pessoas fazem.” (Dutra, 2001, p.28)

Na prática organizacional, as decisões sobre indivíduos são tomadas levando em consideração o que eles entregam para a organização. Já o sistema formal, a partir do conceito de cargos, privilegia apenas o que as pessoas fazem – eis um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão.

Dutra (2001) afirma que todos nós fomos educados para olhar as pessoas pelo que fazem, porém, intuitivamente, valorizamos as pessoas por seus atos e realizações, não pela descrição formal de suas funções ou atividades. Sendo assim, ao olharmos as pessoas por sua capacidade de entrega, temos uma perspectiva individualizada e, por isso, mais adequada para avaliá-las, para orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008), contudo, propõem uma nova terminologia com relação ao modelo CHA, já adicionado do conceito de entrega. Para esses autores, os valores, as crenças, os desejos e outras características psicológicas concretizarão a competência. Sendo assim, propõem as categorias descritas abaixo:

- Saber: conjunto de informações articuladas sobre determinado tema;
- Saber Fazer: conjunto de capacidades que envolve a mobilização do saber, visando agir de forma a gerar um resultado concreto e em conformidade com um padrão preestabelecido;
- Saber Ser: conjunto de valores, crenças, desejos, motivações e outras características

psicológicas que contextualizam o saber e o saber fazer.

Acreditamos que as categorias listadas acima contemplam, de forma mais coerente, as três dimensões que constituem a competência: o Saber (conhecimento), o Saber Fazer (habilidade) e o Saber Ser (atitude).

Desta forma, o conceito de competência é o fundamento de um modelo de gestão específico, do qual se tratará a próxima sessão.

3.3. O modelo de Gestão por Competências

Na sessão anterior, realizamos a construção do conceito de competência a partir de diversos autores e concluímos que as categorias Saber, Saber Fazer e Saber Ser definem competência de forma mais coerente. Agora, trataremos da importância desse conceito como pilar e delineador de um modelo específico de gestão.

A instabilidade é uma das principais características do ambiente organizacional contemporâneo. A flexibilidade que se exige das organizações é uma questão de sobrevivência no mercado em face dos desafios apresentados, nos quais a informação – a principal mercadoria da sociedade contemporânea – circula de maneira cada vez mais veloz.

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), a todo momento, as organizações são chamadas a processar um volume gigantesco de informações para criar conhecimento capaz de apresentar soluções criativas para problemas novos e inusitados. As organizações precisam aprender continuamente. Sendo assim, se a aprendizagem é posta no eixo central das organizações, as pessoas também são conduzidas ao centro, pois, de acordo com Senge (1990), as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem – o aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional.

Stewart (1998) complementa ao afirmar que alguém que investe em uma empresa está comprando um conjunto de talentos, capacidades, habilidades e ideias – capital intelectual, não capital físico. Trata-se, portanto, de um patrimônio que é gerado através da competência das pessoas.

Chiavenato (2004) considera que as pessoas, seus conhecimentos e suas habilidades mentais passam a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos (RH) cedeu lugar a uma nova abordagem: Gestão de Pessoas. Nessa nova

concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. Passam de mero recurso e tornam-se novos parceiros da organização.

Nesse sentido, podemos definir a gestão por competências como um modelo de gestão empresarial que enfatiza dependência entre competências organizacionais e individuais, uma vez que:

“São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Utilizando de maneira consciente o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas conferem-lhe validade ou implementam as modificações necessárias para seu aprimoramento. A agregação de valor dos indivíduos é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo.” (Dutra, 2001, p.27).

Na verdade, Dutra (2001) demonstra que existe uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais. E, por isso, o estabelecimento das competências individuais deve estar sempre vinculado à reflexão sobre as organizacionais, havendo uma influência mútua.

Na abordagem das competências organizacionais, cabe a analogia de Prahalad e Hamel (apud Fleury, 2002), que compara as competências às raízes de uma árvore, ao oferecerem à organização alimento, sustentação e estabilidade. As competências impulsionam as organizações e seu uso constante as fortalece, na medida em que se aprendem novas formas para seu emprego ou utilização mais adequada (Fleury, 1995).

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), as competências organizacionais dividem-se em básicas e essenciais. As competências básicas são aquelas, sem as quais, o empreendimento sequer pode ser iniciado. Conforme Prahalad e Hamel (apud Fleury, 2002), para que uma competência seja considerada essencial deverá atender a três condições: gerar diferenciação entre concorrentes, gerar valor que o cliente possa perceber e possibilitar capacidade de expansão.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) lembram que apesar da diferenciação propiciada pelas competências essenciais, o mercado é altamente dinâmico. Sendo assim, a competência que hoje diferencia pode ser amanhã desenvolvida por outros concorrentes e acabar se

tornando competência básica. Portanto, as competências organizacionais não são estáticas e requerem um constante processo de revisão em função das mudanças no ambiente. Por outro lado, as competências funcionais são o conjunto de saberes das pessoas que trabalham na organização.

Nessa linha, nota-se que as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas.

O uso do conceito de competência também permitiu o surgimento de pessoas mais alinhadas com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de benefícios, listados no quadro a seguir:

Para a Organização	Para as Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidade, flexibilidade e transparência. • Otimização de recursos e da massa salarial. • Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional. • Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos. • Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia. • Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos. • Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado. • Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação. • Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Quadro 1: Benefícios para a organização e para os funcionários advindos da Gestão por Competências.

(Adaptado de Dutra, Gestão por competências. São Paulo: Gente, 2001).

Portanto, a gestão por competências é o ponto de partida para a definição de políticas e de operações dos diversos subsistemas envolvidos na gestão de pessoas. Conforme salientado por Carvalho, Passos e Saraiva (2008), a gestão por competências se desdobra em práticas de remuneração, de desenvolvimento, de carreira, de avaliação e de Recrutamento e Seleção,

com o objetivo de proporcionar à organização o conjunto de saberes necessários à criação de vantagens competitivas sustentáveis.

O modelo de Gestão por Competências foi um marco na história da Administração, por salientar a importância tanto das competências organizacionais quanto das individuais para a aquisição de vantagem competitiva para a organização e sua manutenção no mercado. Na próxima sessão, salientaremos a importância do desdobramento da gestão por competências na área de Recrutamento e Seleção.

4. Recrutamento e Seleção por Competências

No capítulo anterior, chamamos a atenção para um modelo de gestão pautado em competências. Vimos a importância desse modelo, já que o uso do conceito de competência permite que as pessoas estejam mais alinhadas com as expectativas e as necessidades das organizações.

No presente capítulo, abordaremos todas as etapas fundamentais para o processo de Recrutamento e Seleção por competências. Além disso, analisaremos qual a originalidade de uma Seleção por competências com relação ao modelo tradicional e qual a sua real contribuição para o mundo corporativo.

4.1. O fluxo do processo seletivo

Tomando por base os autores Alles (2006) e Leme (2002), elaboramos o fluxo do processo seletivo, o qual podemos ver na Figura 1. Usaremos tais autores, assim como Carvalho, Passos e Saraiva (2008), para especificar o que está envolvido em cada etapa desse fluxo.

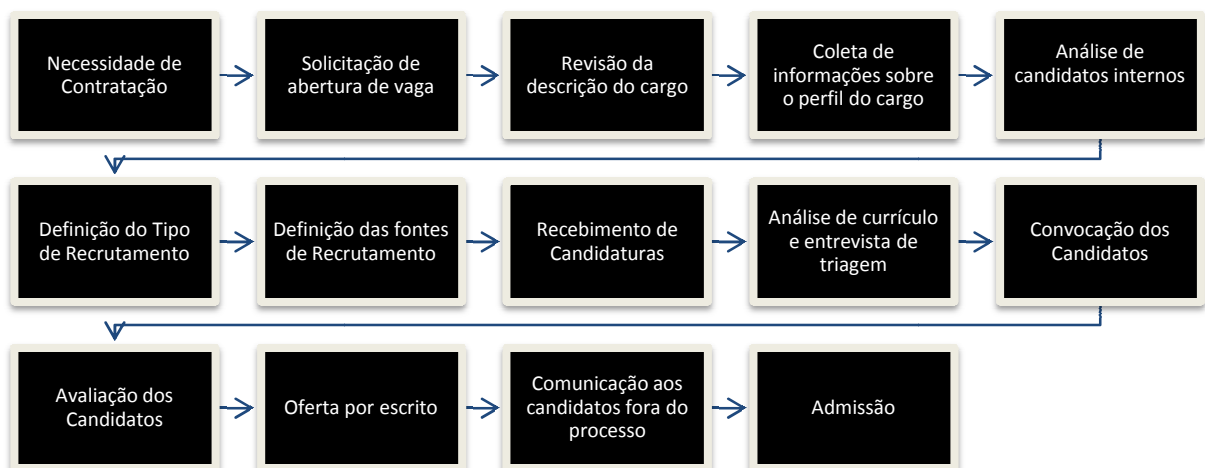


Figura 1: Etapas do Processo Seletivo.

(Adaptado de Alles, Selección por competências. Argentina: Ediciones Granica S.A., 2006 e Leme, Seleção e Entrevista por Competências com o inventário comportamental. São Paulo: Qualitmark, 2002)

O início do processo seletivo ocorre com a necessidade de contratação de um profissional. Tal necessidade pode se originar do aumento de demanda, de um novo cargo na estrutura organizacional ou da demissão de um colaborador. A partir de tal necessidade, o solicitante requisita, à área de Recrutamento e Seleção, a abertura da vaga.

Após a indicação da necessidade de contratação, o RH faz uma revisão da descrição do cargo, assim como um levantamento do perfil da vaga. Leme (2002) aponta que a maioria das empresas segue essa etapa do fluxo do processo seletivo, isto é o levantamento do perfil da vaga, porém esquecem de fazer o planejamento – fator este que é imprescindível para o sucesso da Seleção, já que evita o desperdício de tempo e de outros recursos.

Logo depois da definição do perfil de competências que a vaga exige, é a hora de analisar os funcionários e checar se existem candidatos internos alinhados com o perfil da vaga. A partir desse momento, faz-se necessário definir qual será o tipo do Recrutamento: interno (candidatos internos), externo (candidatos externos à organização) ou híbrido (candidatos internos e externos).

Na próxima etapa, cabe definir quais meios serão utilizados para procurar adeptos à proposta. Podem ser utilizados diversos meios, tais como anúncios em jornais, revistas ou na própria recepção da empresa. Na próxima sessão, específica sobre Recrutamento, aprofundaremos este item.

As fontes de Recrutamento atingirão possíveis talentos – esta é a fase do recebimento de candidaturas que geralmente se dá com o recebimento de currículos. Para muitos, o processo de Recrutamento é finalizado nesse ponto. Mas, não podemos esquecer da necessidade de triar e analisar os currículos. Carvalho, Passos e Saraiva (2008) indicam que é primordial realizar uma leitura cuidadosa dos itens indicados e verificar tanto a veracidade quanto a adequação dos mesmos. Para tanto, faz-se necessária;

- **Triagem de currículo:** Deve-se comparar os requisitos exigidos pelo solicitante do cargo em aberto com as qualificações informadas pelo candidato.
- **Entrevista de triagem:** Logo após a identificação dos candidatos que atendem as condições mínimas para seguir no processo, é necessária a realização de uma entrevista – também chamada de entrevista de triagem – que deve ser breve e ter por objetivo a confirmação dos dados apresentados nos currículos e seu alinhamento com as qualificações exigidas para o cargo.

A próxima etapa – convocação dos candidatos aprovados na análise do currículo e na

entrevista de triagem – já faz parte da Seleção. Nas próximas sessões, abordaremos mais especificamente essa questão, contudo cabe aqui diferenciar o que é Recrutamento e o que é Seleção. De acordo com Leme (2002), a etapa do Recrutamento envolve procurar adeptos à uma proposta e atrair prováveis talentos. Já na etapa da seleção, o foco é testar e avaliar cada candidato e encontrar o melhor profissional que esteja mais próximo do perfil da vaga. Recrutamento e Seleção são processos que funcionam conjuntamente, já que um Recrutamento bem feito facilita a etapa subsequente – a Seleção. É importante salientar que não se deve procurar o melhor talento possível, mas sim o melhor profissional que esteja alinhado com o perfil da vaga, pois profissionais que estejam acima ou abaixo do perfil necessário causarão problemas mais adiante – como desmotivação ou déficit de desempenho, respectivamente.

Os candidatos convocados para participar das próximas etapas do processo seletivo passarão por instrumentos de avaliação, tais como testes de conhecimento, testes psicológicos, testes situacionais, dinâmicas ou jogos empresariais e entrevistas. Mais adiante, abordaremos cada um desses instrumentos de avaliação. Contudo, cabe destacar que os profissionais de RH devem escolher os métodos avaliativos que consideram mais eficazes para descobrir o perfil de competências do candidato e se este está alinhado com o perfil exigido pela vaga.

Após a etapa de avaliação, os candidatos aprovados recebem a oferta de emprego por escrito. Não se deve esquecer de fazer um comunicado aos candidatos que não foram aprovados. Segundo Leme (2002), dar um retorno negativo é uma questão de responsabilidade social e de respeito com aqueles que investiram tempo, dinheiro e esperança ao participarem das etapas do processo seletivo.

O último passo do fluxo do processo seletivo, logo após a aprovação do candidato, é iniciar o processo de admissão – que envolve exames médicos e apresentação de documentação de acordo com a legislação do país.

Na sessão que se segue, falaremos de uma abordagem de Recrutamento e Seleção que têm se destacada ultimamente: aquela baseada em competências.

4.2. Seleção por Competências

Nos últimos dez anos vem ganhando espaço, no âmbito organizacional, uma abordagem de seleção pautada em competências. Contudo, qual é a originalidade ou contribuição da Seleção por competências frente as práticas tradicionais de Recrutamento e

Seleção? Tais perguntas inquietantes foram o ponto de partida para a criação do presente trabalho e serão respondidas ao longo da presente sessão.

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), o processo de seleção por competências é, na verdade, produto de dois subprocessos:

- Recrutamento: Conjunto de atividades cujo objetivo é localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas (BOHLANDER, SNELL & SHERMAN, apud Carvalho et al, 2008).
- Seleção: Conjunto de atividades cujo objetivo é coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados e escolher qual deles receberão propostas de emprego (MILKOVICH & BOUDREAU, apu Carvalho et al, 2008).

Para que esses dois subprocessos funcionem conjuntamente, faz-se necessária a definição de um perfil de competências que obrigatoriamente deve estar alinhado com as competências funcionais necessárias para o desempenho das funções inerentes a vaga em aberto e com as competências organizacionais.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) salientam que em todo processo seletivo, até mesmo nos modelos mais tradicionais de RH, é necessária a construção de um perfil de competências para a vaga em questão para que, daí, se possa investigar se os candidatos as possuem ou não.

A originalidade da Seleção por Competências reside, portanto, nos elementos que serão utilizados para elaborar o perfil de competências. Os modelos tradicionais de Seleção partiam da descrição do cargo para elaborar tal perfil. A Seleção por Competências também analisa a descrição do cargo, contudo, o seu enfoque está no conjunto de saberes – o que necessitam saber, saber fazer e saber ser. Já mencionamos no presente trabalho uma consideração de Dutra (2001), a que existe uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais. Desta forma, os saberes sempre deverão estar vinculados às competências organizacionais, servindo de suporte à sua concretização.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) definem, portanto, Seleção por competências como o processo de escolha de candidatos baseado nas competências organizacionais e na definição de indicadores das competências funcionais. Na próxima subseção, falaremos mais especificamente a respeito de como as competências organizacionais devem nortear o mapeamento e a definição do perfil de competências para cada cargo. Contudo, antes disso, focaremos nossa atenção no primeiro subprocesso da Seleção por competências que é o

Recrutamento – assunto da nossa próxima sessão.

4.2.1. Recrutamento por Competências

Vimos na seção anterior que o processo de Seleção por Competências é, na verdade, composto por dois subprocessos: o Recrutamento, o qual focaremos nossa atenção nesse momento e a Seleção. Portanto, na presente sessão, falaremos do Recrutamento dentro da ótica da Seleção por Competências.

Segundo Fleury (2001:95), “já se tornou lugar-comum afirmar que o recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudanças e complexidade crescentes são as pessoas”. Desta forma, Carvalho, Passos e Saraiva (2008) definem Recrutamento como o movimento de se atrair pessoas, um recurso bastante valioso, para ingressar na organização, de acordo com as necessidades dela.

“O Recrutamento é importante porque não trata apenas da divulgação de vagas, mas de atrair pessoas qualificadas dentro das necessidades da organização. Uma divulgação mal planejada, ao invés de atrair candidatos potenciais às vagas, pode surtir efeitos contrários, como a captação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando a má utilização do tempo disponível para análise dos perfis”. (Fidelis; Banov, 2009, p.55)

Banov (2010) afirma que, atualmente, o Recrutamento tem se destacado, dentre as áreas de RH, devido ao fato de existir uma grande quantidade de candidatos disponíveis, porém uma falta de qualificação mínima ou a exigência de um superperfil por parte dos solicitantes da vaga, para a ocupação das vagas em aberto. Isso torna o Recrutamento cada vez mais estratégico para as organizações, pois tem o objetivo de encontrar um equilíbrio, ou seja, o melhor candidato que se encaixe no perfil da vaga disponível.

Neste momento, faremos um parêntese salientando um ponto fundamental, porém, às vezes esquecido pelas organizações, que é o planejamento. De acordo com Leme (2002), quando o planejamento é bem realizado, o Recrutamento costuma proporcionar cerca de 80% do sucesso da contratação. Tal planejamento é de responsabilidade tanto do requisitante da vaga – que sabe com detalhes os objetivos e metas que deve alcançar – quanto do profissional de RH, que coordena todo o processo. Ambos devem também definir um prazo razoável para o preenchimento da vaga, assim como um cronograma a ser seguido.

Existem algumas questões básicas que são primordiais para o bom planejamento, tais como a verba disponível para a aplicação de recursos. Deve-se analisar se esta é suficiente ou se será necessário buscar novos recursos financeiros para alcançar o objetivo. Esta questão é fundamental, pois norteará todas as decisões subseqüentes.

No planejamento, também se deve checar se o RH terá condições de assumir a demanda ou se será necessário o auxílio de uma Consultoria em Recrutamento e Seleção. Nesses casos, o RH assume o papel de transmitir a estratégia para a Consultoria, além de certificar os profissionais finalistas antes de encaminhá-los ao requisitante da vaga.

Outra questão fundamental para o planejamento é a definição de qual tipo de Recrutamento será mais eficaz para o preenchimento da vaga em aberto. Segundo Banov (2010), com relação à sua tipologia, o Recrutamento pode ser interno, externo ou híbrido (misto).

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), o Recrutamento interno define-se pela busca de candidatos que já fazem parte da organização que possui a vaga em aberto. Sendo assim, a empresa preencherá a vaga através do remanejamento de seus empregados, através da promoção (movimentação vertical) ou transferência (movimentação horizontal).

Segundo Alles (2006), o Recrutamento interno possui as seguintes vantagens e desvantagens:

- Vantagens: mais econômico, mais rápido, mais seguro com relação aos resultados finais; motiva os funcionários que percebem uma oportunidade de crescimento.
- Desvantagens: exige potencial de crescimento dos empregados e que a organização ofereça oportunidades de promoção; pode gerar conflitos de interesses; pode levar os empregados ao máximo de sua incompetência, no caso de serem alocados em uma cargo que exige um perfil que não possuem; evita a renovação que surge através da admissão de pessoas novos.

Leme (2002) afirma que as desvantagens podem ser minimizadas se a empresa possuir um processo de Gestão por Competências eficiente, com uma radiografia de cada colaborador, permitindo a visualização do seu desempenho (passado e atual) e também do seu potencial para uma nova função (futuro). Mais adiante, falaremos sobre como essa radiografia para cada função pode ser delineada.

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), o Recrutamento externo, como o nome já sugere, define-se pelo preenchimento das vagas em aberto por candidatos que não

fazem parte do quadro de efetivos da organização.

Alles (2006) também indica vantagens e desvantagens do Recrutamento externo, as quais podemos notar a seguir:

- Vantagens: renova as pessoas da empresa, trazendo novas experiências; aproveita os investimentos profissionais efetuados por outras organizações.
- Desvantagens: é mais demorado; é mais caro; é menos seguro que o Recrutamento interno; os empregados podem encarar isso como injustiça e não se sentirem motivados; pode trazer problemas salariais para a organização, quando, por exemplo, o candidato externo pretende ganhar mais do que o salário previsto para a vaga.

Vale ressaltar também que há casos em que o processo seletivo é híbrido ou misto, isto é, o Recrutamento Interno e Externo ocorrem paralelamente. Nesse caso, as regras e critérios devem estar bem definidos e claros aos participantes.

“Na realidade, uma empresa nunca faz apenas o Recrutamento interno ou apenas o Recrutamento externo. Um sempre deve complementar o outro, pois, ao fazer o Recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em uma posição atual. Se é substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Quando se faz o Recrutamento interno em algum ponto da organização, sempre surge uma posição que, na maioria das vezes, é preenchida por meio do Recrutamento externo”. (Chiavenato, 2004, p.76)

Leme (2002) salienta a importância de se buscar as origens e os motivos da vaga estar em aberto. Se a abertura da vaga foi por demissão, por exemplo, vale a pena descobrir o que levou o gestor a tomar tal decisão e procurar um perfil de profissional que não tenha a característica indesejada, para evitar cometer o mesmo equívoco no futuro. Mas podem existir outros motivos para a reposição da vaga como afastamento médico, aumento da produção ou suprimento de uma demanda específica – qualquer motivo que seja, deve ser considerado durante a Seleção por competências.

Outra questão primordial para o Recrutamento por Competências – que também deve ser considerada durante a fase do planejamento – é o desenvolvimento de fontes. De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), desenvolver fontes de Recrutamento significa pesquisar, identificar e consolidar as fontes que mais se adequam às necessidades das vagas abertas na organização, otimizando tempo e recursos. Dentre as principais fontes de

Recrutamento, podemos destacar: banco de talentos, sites de emprego, site da empresa, jornais e revistas, indicação de colaboradores da própria empresa, consultorias de RH, instituições de ensino, *networking*, empresas de segmento similar, anúncios na entrada ou na recepção da empresa e contato com sindicatos ou associações de classe.

A partir do momento em que definimos quais fontes de Recrutamento serão utilizadas, é preciso criar a mensagem de divulgação da vaga. De acordo com Leme (2002), o estilo da mensagem de divulgação varia de acordo com a posição da função. Para funções operacionais, por exemplo, o foco são basicamente as competências técnicas necessárias, experiência e menção aos benefícios. Para níveis gerenciais e estratégicos, as mensagens devem conter qualificação exigida, mas também uma breve informação sobre a empresa, a abrangência de atuação da função e qual será o reporte do profissional. Deve-se transmitir a mensagem de forma que esta atraia mais o perfil de candidato que se está procurando.

Após a formulação e transmissão da mensagem, a empresa deve optar por divulgar ou não seu nome, caso a vaga envolva sigilo. Nos casos de divulgação fechada, dois cuidados devem ser tomados:

- Sabe-se que, no anúncio, deve-se, pelo menos, detalhar o perfil da empresa. Porém, existem casos que tantos detalhes são fornecidos, que não resta dúvida de qual é a empresa.
- Quando não se sabe qual é a empresa, corre-se o risco de receber currículos de profissionais da própria organização que se encontram desmotivados ou a procura de novas oportunidades.

Após a análise das fontes de Recrutamento e da transmissão da mensagem, os candidatos começam a apresentar suas candidaturas. Para alguns autores, como Banov (2010), o Recrutamento termina nessa fase. Contudo, preferimos adotar a abordagem de outros autores, tais como Carvalho, Passos e Saraiva (2008) e Leme (2002), que indicam que, a partir do recebimento de currículos, surge a última etapa do Recrutamento por Competências, que envolve dois subprocessos: a triagem de currículos e a entrevista de triagem.

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), a triagem de currículos significa comparar as qualificações declaradas pelos candidatos, em seus respectivos currículos, com o perfil de competências exigido na vaga em aberto. Depois dessa triagem, o profissional de RH pode perceber que muitos currículos apresentam as qualificações exigidas. Nesses casos, é aconselhável fazer mais uma análise, desta vez mais criteriosa, nos currículos restantes. Caso

ocorra o contrário, de a quantidade de currículos ser insignificante, deve-se fazer uma reavaliação do que deu errado no processo. A etapa de triagem de currículos é finalizada com a identificação de quais candidatos possuem as condições mínimas de prosseguir no processo seletivo.

Após a identificação dos candidatos que possuem as qualificações alinhadas com as exigidas para o cargo em aberto, Carvalho, Passos e Saraiva (2008) sugerem a realização de uma entrevista de triagem que é uma ferramenta muito importante para confirmar os dados apresentados pelos candidatos, em seus currículos. Essa entrevista é o intermédio entre o Recrutamento e a Seleção, além de ser o momento para checar se a formação, a experiência e as qualificações correspondem às exigidas pelo cargo.

Na presente seção, vimos que o Recrutamento é o movimento de se atrair pessoas para ingressar na organização, de acordo com as necessidades dela. Também checamos que podemos identificar e atrair candidatos usando diversas fontes de Recrutamento. Após isso, fazemos uma avaliação dos candidatos, a partir de seus currículos e da entrevista de triagem. Na próxima sessão, vamos falar das etapas que estão envolvidas no subprocesso de Seleção.

4.2.2. Seleção por Competências

Durante a fase do Recrutamento, comparamos os dados de currículo apresentados pelos candidatos e decidimos quais são aqueles que possuem o mínimo necessário para seguir na expectativa de ingresso na organização. Na presente sessão, falaremos das etapas que o subprocesso de Seleção envolve, dentro da ótica do Processo Seletivo por competências.

Segundo Banov (2010), a seleção diz respeito a um processo de escolha. Levam-se em consideração os candidatos que responderam ao Recrutamento, enviando os seus currículos ou preenchendo fichas de solicitação de emprego. Porém, será feita uma análise e somente aqueles candidatos que mais se aproximam do perfil do cargo desejado pela organização são escolhidos, pois se faz uma previsão do seu desempenho na vaga em aberto, assim como da sua adaptação e produtividade, diante das estratégias, cultura, clima, tecnologia e características da área requisitante.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) salientam a importância de um processo de Seleção por competências para que seja possível fazer uma comparação dos perfis dos candidatos baseada em fatores compatíveis com as características, necessidades e direcionadores estratégicos da organização.

Diversos autores (Carvalho et al, 2008; Banov, 2010; Dutra, 2001) salientam a importância do processo de Recrutamento e Seleção ficar a cargo de profissionais com formação adequada, especializados na área comportamental, para tornar o processo o mais legítimo possível. Cabe ao profissional da Seleção por competências orientar e fazer recomendações a respeito do que foi observado durante todo o processo, mas devemos lembrar que a decisão final será sempre do gestor – o requisitante da vaga é aquele que conviverá com o novo contratado durante o dia-a-dia da organização.

Para se decidir quais serão os candidatos que possuem as qualificações mínimas necessárias para seguir na expectativa de ingresso na organização, faz-se necessário ter um perfil de competências da vaga em aberto, já traçado, para nortear essa decisão. A seguir, falaremos da importância da coleta de informações sobre o cargo para traçar o perfil de competências.

4.2.2.1. Coleta de informações sobre o perfil do cargo e mapeamento das competências

“Um dia, um funcionário foi até a sala do patrão para dizer que se sentia injustiçado. Sabia que um colega, com menos tempo de casa, estava ganhando mais do que ele. O patrão fingiu não ouvir a reclamação e disse:

- Foi bom você ter vindo aqui... Tenho um problema para resolver. Quero oferecer uma sobremesa no almoço e pensei em servir abacaxi.

O funcionário, em cinco minutos, estava de volta com a missão cumprida, confirmando que na barraca havia abacaxi.

- E quanto custa?

- Ah, isso eu não perguntei!

O patrão pegou o telefone e mandou chamar o tal colega do funcionário. Quando ele entrou na sala, o patrão disse:

- Eu quero oferecer ao nosso pessoal uma sobremesa. Vá até a barraca de frutas e verifique se eles têm abacaxi.

Em oito minutos, o rapaz estava de volta.

- E então? Perguntou o patrão.

- Eles têm abacaxi sim. Têm em quantidade suficiente. E, se o senhor quiser, eles têm laranja e banana.

- E o preço? Indagou o patrão.

- Bom, o abacaxi é vendido a nove reais o quilo, a banana, a três reais e a laranja, a quarenta reais o cento, já descascados. Deixei reservado o abacaxi. Caso o senhor resolva, é só confirmar que eles entregam.

O patrão agradeceu e dispensou o rapaz. Voltou-se para o funcionário que estava sentado na cadeira ao lado e perguntou:

- Você falou alguma coisa quando entrou na minha sala hoje... O que era mesmo?

- Não era nada, pode esquecer, disse o funcionário.”

(Rangel, 2004, p.72-73)

O popular exemplo acima ilustra como a organização do saber, saber ser e o saber fazer produz resultados diferentes de uma pessoa para outra. Os funcionários podem ocupar o mesmo cargo, que exige as mesmas competências. Porém, as competências não se articulam da mesma maneira nas pessoas. A maneira como seus conhecimentos, habilidades, atitudes e capacidade de entrega se organizam é o que diferencia uma pessoa da outra. Porém, o peso maior das diferenças está na atitude, como notamos no exemplo acima.

Uma das grandes contribuições da Seleção por competências vai incidir na coleta de informações sobre o cargo para embasar o mapeamento do perfil de competências da vaga em aberto – que, por sua vez, deve estar atrelado às competências organizacionais. Para relembrar, competências organizacionais, de acordo com Banov (2010), são definidas como o conjunto da história da empresa, missão, visão, valores, princípios, políticas de qualidade, cultura, tecnologia, gestão e conhecimento de pessoal, estrutura, método, sistema gerencial, entre outros. Tudo se traduz em um ciclo: as competências organizacionais definirão as individuais que, por sua vez, farão com que os objetivos da empresa sejam atendidos.

As competências devem ser personalizadas para cada cargo e setor da organização. De acordo com Rabaglio (2005), deve-se elaborar um mapeamento de competências para cada cargo da organização e fornecer ferramentas específicas para facilitar a identificação do perfil de competências traçado nos candidatos disponíveis, sempre mantendo o foco nas estratégias e também nas competências da organização.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) complementam ao afirmar que, devido ao fato do perfil de competências de cada cargo estar intimamente relacionado às competências organizacionais, o mapeamento das competências da organização constitui-se uma atividade estratégica que cria vantagem competitiva para empresa e, por isso, é de responsabilidade dos seus principais executivos. O profissional da seleção pode até mesmo atuar com consultor técnico, porém, será, essencialmente, um usuário do mapeamento.

Banov (2010) indica que o primeiro passo é o mapeamento das competências organizacionais que, mais tarde, auxiliarão na definição das competências individuais. Carvalho, Passos e Saraiva (2008) sugerem o seguinte fluxo de atividades para orientar tal

mapeamento:

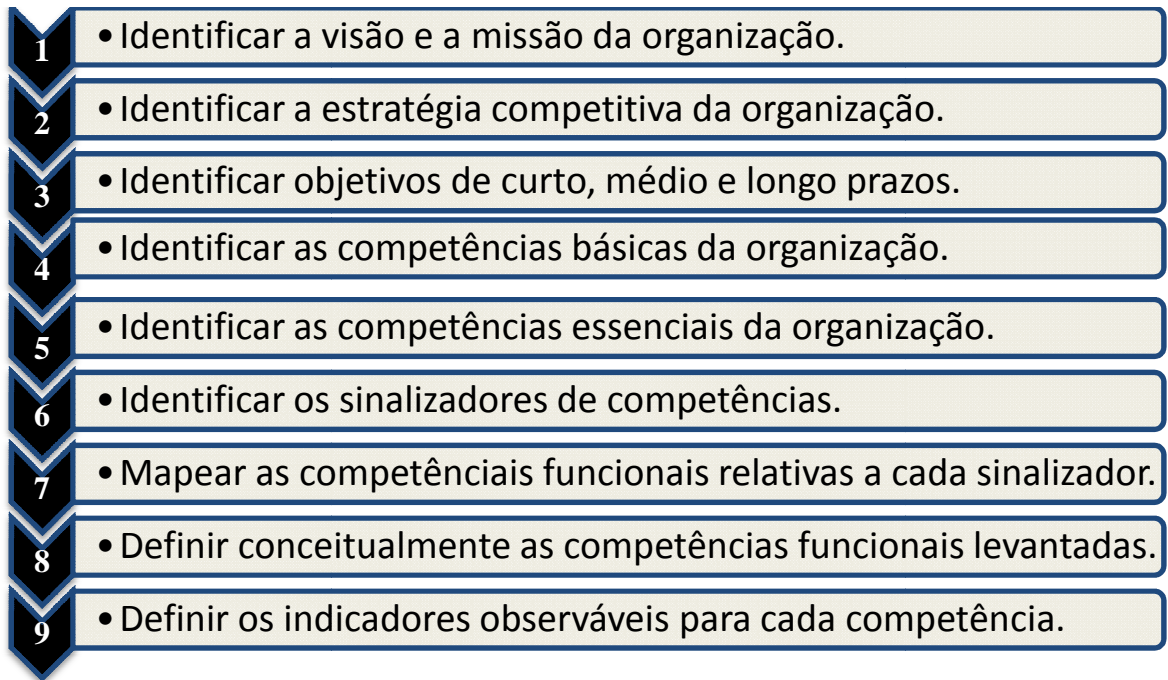


Figura 2: Fluxo para Mapeamento de Competências Organizacionais.

(Adaptado de Carvalho et Al, Recrutamento e Seleção por competências. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008)

Sem o mapeamento das competências organizacionais é impossível falar de Seleção por competências. Carvalho, Passos e Saraiva (2008:51) complementam ao destacar que as competências organizacionais nortearão a definição das competências funcionais, pois funcionarão como sinalizadores de competências, isto é, “proverão quaisquer informações sobre um cargo a partir das quais podemos inferir as competências necessárias para o bom desempenho de seu ocupante”. A seguir, listaremos os sinalizadores mais utilizados:

- Descrição do cargo;
- Principais desafios do cargo;
- Maiores erros cometidos no cargo;
- Projetos a serem desenvolvidos pelo ocupante do cargo;
- Características dos principais clientes e fornecedores internos;
- Cultura da equipe de trabalho;
- Estilo de liderança do superior;
- Cultura da empresa.

A partir da indicação de sinalizadores, faz-se o levantamento das competências funcionais. Leme (2002) sugere uma pergunta que deve ser sempre feita: que competências

funcionais são necessárias para o futuro ocupante da vaga ter um bom desempenho no cargo? Carvalho, Passos e Saraiva (2008) mencionam que, para se responder a essa pergunta, deve-se questionar o que o candidato precisa saber, o que precisa saber fazer e o que precisa saber ser para ter sucesso no cargo.

“Para lidar com um gerente centralizador e autoritário é preciso saber negociar, ser uma pessoa paciente, com boa tolerância à frustração. Para treinar vendedores é preciso ter informações sobre como as pessoas aprendem, é preciso saber preparar e conduzir aulas. Para supervisionar a equipe de vendas é preciso ser líder. Para lidar bem com o volume de trabalho, a pressão por resultados e o pequeno tamanho da equipe é preciso ser organizado, saber fazer planejamento de atividades e administração do tempo, bem como ser uma pessoa orientada para resultados”.

(Carvalho et al, 2008, p. 52)

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) indicam que o próximo passo é definir conceitualmente as competências funcionais. Essa tarefa é complexa e pode ser realizada tendo por base a Figura 3, abaixo:



Figura 3: Matriz de Competências.

(Adaptado de Carvalho et al, Recrutamento e Seleção por competências. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008)

Para definirmos as competências funcionais, precisamos usar as competências organizacionais como ponto de partida. Para cada sinalizador das competências organizacionais, precisamos listar as competências funcionais relacionadas, defini-las e instituir indicadores concretos e observáveis, para não se correr o risco da imprecisão.

É importante destacar que este é um processo imprescindível para a Seleção por competências. Para se encontrar o melhor profissional de acordo com um perfil, faz-se necessário, primeiramente, saber exatamente o que estamos procurando. Quando a organização mapeia as competências para cada cargo existente, neste momento, está tirando uma fotografia ou uma radiografia, termo último sugerido por Leme (2002), daquele cargo específico. Desta maneira, será muito mais fácil encontrar um profissional que mais se

aproxime daquela fotografia, ou seja, que melhor se adeque ao perfil do cargo.

O mapeamento das competências, por sua vez, produzirá o perfil de competências para a vaga em aberto. Tal perfil norteará todas as ações da Seleção por competências. Os candidatos aprovados na triagem de currículos e na entrevista de triagem serão convocados para participar da etapa de Avaliação, conforme vimos no fluxo do processo seletivo, na Figura 1. A seguir, conheceremos alguns instrumentos utilizados no processo de Seleção por competências a fim de avaliar se o candidato está alinhado ou não com o perfil de competências exigido para o cargo.

4.2.2.2. Testes a serem aplicados

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) indicam que existem três grupos de testes, cada um com seu objetivo específico, que podem ser aplicados para avaliar o perfil dos candidatos, como detalhamos a seguir:

- **Testes de Conhecimento:** Objetivam mensurar os conhecimentos dos candidatos. Pode-se escolher entre testes práticos e teóricos, analisando qual agregará mais valor ao processo.
- **Testes Psicológicos:** O Conselho Federal de Psicologia, por intermédio da Resolução CFP 25/2001, regulamenta a elaboração, comercialização e uso dos testes psicológicos, estabelecendo que estes constituem um “método de avaliação privativo do psicólogo”. Isto significa que é obrigatória a presença de um psicólogo para conduzir a aplicação e avaliação do teste. Um teste é um instrumento padronizado, baseado em procedimentos estatísticos, que tem por objetivo medir aspectos da personalidade do candidato através de amostras de rendimento ou comportamento. A interpretação dos dados é baseada em tabelas previamente definidas. Embora os testes facilitem a tomada de decisão quanto à recomendação ou não do candidato à vaga, os resultados, como são definidos através do uso de gabaritos, podem ser influenciados por fatores externos e devido à desatualização dos gabaritos dos testes.
- **Testes situacionais:** Têm por objetivo expor o candidato a um problema que ocorre no desempenho da atividade em questão e este, por sua vez, terá que colocar em prática sua capacidade de percepção, análise e resolução do problema. A vantagem desse tipo de teste é sua capacidade de analisar o grau de percepção do candidato, assim como sua capacidade de organizar, planejar, tomar decisões, definir prioridades e agir de

forma proativa.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) complementam ao indicar um outro tipo de teste, o instrumento de perfil, que tem se popularizado atualmente nas empresas. Estes são instrumentos desenvolvidos para verificar e associar certas características e comportamentos dos candidatos. Ao contrário dos testes psicológicos, não existem respostas certas ou erradas. As respostas são classificadas, a partir de fatores previamente estabelecidos, obtendo-se o perfil psicológico do candidato. Contudo, cabe salientar que tais instrumentos identificam características de acordo com a opção teórica definida por seus autores que, nem sempre, está relacionada com a função em aberto.

4.2.2.3. Dinâmicas de Grupo

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008), as dinâmicas de grupo são instrumentos através dos quais o observador é capaz de estudar e avaliar a natureza do grupo, assim como as relações indivíduo/grupo, grupo/grupo e grupos/instituições. Seu maior objetivo consiste em identificar e analisar a interação de cada candidato com os demais, cruzando a sua conduta com a que é esperada para seu ingresso na organização.

Além disso, a dinâmica de grupo possibilita a observação de algumas características pessoais, como, indecisão, iniciativa, argumentação ou como lida com pressões, conflitos, como resolve e soluciona problemas. Contudo, é necessário conhecer previamente o perfil de competências relacionado à vaga, para que se possa escolher a dinâmica mais apropriada, assim como fazer uma avaliação consistente.

Banov (2010) salienta que no mínimo seis e, no máximo, doze candidatos desconhecidos devem ser reunidos, concorrendo a uma mesma vaga. Isto porque um grupo reduzido pode inibir as reações de seus integrantes, dando maior chance à manipulação. Por outro lado, grupos muito grandes exigem a presença de mais facilitadores e observadores para registrarem as características dos candidatos e os fatos considerados relevantes. Cabe frisar que é imprescindível a participação dos gestores das áreas requisitantes, pois o candidato escolhido conviverá com eles no dia-a-dia da organização.

Ainda segundo Banov (2010), na seleção de pessoal, a primeira fase da dinâmica de grupo é conhecida como “aquecimento”. Os candidatos ainda estão ansiosos e sem saber quais serão os próximos acontecimentos. Nesta fase é importante que se faça uma

apresentação tanto da empresa quanto da vaga, assim como dos profissionais que estão participando do processo e representando a organização. A partir daí, os participantes podem se apresentar.

Na segunda fase, uma tarefa é proposta, como uma prova situacional, simulações de situações do cotidiano, aparentemente nada relacionadas com o cargo, ou um jogo empresarial. Quaisquer métodos utilizados, o desempenho de cada candidato e como eles se relacionam com o grupo é o que será analisado. Por exemplo, verifica-se, se o candidato é capaz de mudar de ponto de vista ou se é inflexível por se sentir ameaçado; se lidera e a forma que o faz; e outras competências exigidas pelo cargo que serão avaliadas; sua postura diante das regras estabelecidas; espírito competitivo; criatividade etc.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) complementam que é fundamental a avaliação da dinâmica de grupo, a ser realizada no final da atividade, pois é um meio através do qual podemos checar o grau de satisfação dos candidatos com o processo e o que pode ser aperfeiçoado.

4.2.2.4. *Entrevista: Conceito e Tipologia*

De acordo com Banov (2010), a entrevista é a técnica de pesquisa mais utilizada. Seu objetivo é testar conhecimentos, esclarecer dados não tão claros no currículo, aprofundar informações, dar oportunidade ao candidato expor suas qualificações e expectativas, informar ao candidato sobre a cultura da empresa, o cargo, o salário, os benefícios e as condições de trabalho.

Ainda segundo a autora, dentre as vantagens da entrevista, podemos destacar: permite contato direto com o candidato e avaliar seu comportamento e reações. Dentre as desvantagens, ressaltamos que a entrevista é uma técnica subjetiva que exige treinamento do entrevistador; o candidato pode ser muito bom e não se sair bem naquele momento; exige conhecimento das competências exigidas pelo cargo; e, por fim, pode ser difícil comparar os candidatos entre si.

Faissal et al (apud Carvalho et al, 2008) afirmam que a entrevista individual, hoje em dia, é o instrumento de seleção que mais contribui para a decisão final sobre a continuidade ou não do candidato no processo seletivo. Contudo, apesar de bastante difundida, é a que apresenta a maior possibilidade de subjetividade e imprecisão. Apesar disso, a entrevista é o momento em que se pode analisar os comportamentos e as competências do candidato.

Segundo Banov (2010), a entrevista pode ser realizada pessoalmente, por telefone (principalmente para cargos em que o trabalho se dará por telefone) ou pela internet (principalmente para cargos em que o trabalho será a distância, como *home office*). No caso de ser feita pela internet, pode-se utilizar *chats* (entrevista através do teclado) ou usando teclado, microfone e *webcam*, dependendo da modalidade que o cargo exige.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) salientam alguns aspectos fundamentais para o sucesso de uma entrevista, os quais: deve ser planejada, determinando objetivos específicos e método para alcançá-los; o ambiente físico e psicológico devem ser propícios; a privacidade é fundamental para que o candidato sintá-se à vontade; a análise prévia a cerca da função e do candidato; o conteúdo da entrevista, que deve buscar informações sobre várias áreas da vida do candidato; e, por fim, o comportamento do entrevistado diante de situações, sua maneira de pensar e agir e seu grau de agressividade latente.

Diversos autores (Carvalho et al, 2008; Banov, 2010; Dutra, 2001; Alles, 2006) indicam alguns tipos de informações importantes que devem ser buscadas e compreendidas durante as entrevistas:

- **Âmbito pessoal:** Interesses e planos futuros do candidato, assim como enxerga seus pontos fracos e fortes.
- **Âmbito profissional:** organizações em que o candidato já trabalhou, atividades exercidas e posições ocupadas na hierarquia.
- **Âmbito educacional:** qual é a base da escolha profissional do candidato, principais interesses de formação, evolução nos estudos, gostos pessoais e dificuldades de aprendizado.
- **Âmbito familiar:** qual é a composição familiar, a educação recebida e status socioeconômico.
- **Âmbito social:** comportamento do candidato dentro de grupos sociais, se já fez parte de alguma organização ou se já prestou trabalho voluntário.

Campo de Pesquisa	Principais Itens a Pesquisar
Pessoal	Idade e Estado Civil Nível de disposição e energia Grau motivacional atual Perfil psicológico de personalidade Principais aptidões e potencialidades

Profissional	Perfil das empresas anteriores Cargos ocupados Estabilidade Realizações ou resultados obtidos Responsabilidades ou tarefas mais importantes É membro de alguma associação ou sindicato?
Educacional	Qualidade das escolas básicas frequentadas Nível de formação superior Pós-graduação (lato ou stricto sensu) Trabalhos ou pesquisas concluídos (temas, avaliação) Idiomas Cultura geral: leituras, cursos, viagens
Familiar	Composição familiar Educação recebida Status socioeconômico
Social	Clubes e igrejas que frequenta Esportes praticados Hobbies É membro de alguma associação para fins sociais? Tem amigos? Quantos? Qual a frequência dos encontros? Qual seu programa preferido para o final de semana? Como planejou e efetivou as últimas férias?

Quadro 2: Estruturação de uma entrevista.

(Adaptado de Banov, Recrutamento, Seleção e Competências. São Paulo: Atlas, 2010.)

Devemos ressaltar que não cabe a nós, profissionais de RH, fazer julgamentos pessoais das informações que o candidato nos fornece. O nosso papel é associar as informações obtidas e checar se o perfil do candidato se encaixa com o perfil do cargo a ser preenchido.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) afirmam que por mais que o entrevistador se esforce em criar um clima agradável, muitas vezes, devido a timidez, ansiedade ou pela própria personalidade, pode haver alguma resistência por parte do candidato. Nesses casos, os profissionais de RH devem fazer uso de técnicas específicas, para extrair respostas mais

informativas possíveis dos candidatos. A seguir, abordaremos os diferentes tipos de perguntas e a melhor forma de usá-las:

- Perguntas fechadas: São aquelas cujas respostas são objetivas, “sim” ou “não”. Deve ser utilizada quando desejamos uma resposta pontual, por exemplo, quando o candidato faz um relato bastante amplo.
- Perguntas abertas: São aquelas que obrigam o candidato a fornecer uma opinião sobre o que foi perguntado. Deve ser utilizada com candidatos que possuem dificuldade de expressão ou exposição. Podemos pedir para discorrer sobre um assunto ou uma experiência pessoal.
- Perguntas reflexivas: São aquelas que fazem o candidato pensar sobre o assunto e dar uma resposta. Podemos dizer: “essa atividade, então, para você...”.
- Perguntas conclusivas: São aquelas que buscam a confirmação ou negação de algo que o entrevistador entendeu. Podemos dizer: “sendo assim, o que você quis dizer com isso foi que...”.

Segundo Banov (2010), existem diversos tipos de entrevista, porém, atualmente, as mais utilizadas são:

- Entrevista tradicional: individual, baseada nos cinco campos de pesquisa mencionados anteriormente na tabela: pessoal, profissional, educacional, familiar e pessoal. O entrevistador formula questões baseadas no cargo e na cultura organizacional.
- Entrevista comportamental ou baseada em competências: estruturada e situacional. O entrevistador formula questões focadas nas atitudes e nos comportamentos do candidato. Tal modalidade parte do princípio de que o comportamento futuro de uma pessoa está vinculado ao seu comportamento passado, em ambientes similares. Desta forma, o entrevistador procura definir, a partir das respostas do candidato, qual é realmente o seu padrão comportamental. Será observado o tempo que o candidato leva para responder, se a resposta faz parte do seu inventário comportamental e qual a relevância da resposta fornecida.

Rabaglio (2005) afirma que todas as perguntas, em uma entrevista baseada em competências, são planejadas com o objetivo de obter do candidato respostas que possuam Contexto (C), Ação (A) e Resultado (R):

“Ao investigar o comportamento do candidato, estaremos procurando conhecer o Contexto em que aconteceu a ação, detalhes da Ação e o Resultado alcançado por esta ação. Sendo assim, só aceitamos do candidato uma declaração comportamental, ou seja, uma declaração que contenha o CAR.” (Rabaglio, 2005, p.37)

A entrevista comportamental, ou baseada em competências, busca fazer um rastreamento do padrão comportamental do candidato: sua maneira de liderar, solucionar conflitos e tomar decisões (BANOV, 2002).

Somente quando o CAR está completo é que se tem certeza das competências do candidato.

CAR Incompleto	<p>Situação: Candidato informou que, no seu emprego anterior, ficou responsável por organizar uma palestra importante com o Diretor de RH. No dia da palestra, a luz acabou, mas tudo foi prontamente resolvido.</p> <p>Contexto: No dia da palestra importante com o Diretor de RH, faltou luz.</p> <p>Ação do Candidato: Não relatada.</p> <p>Resultado: Tudo foi resolvido prontamente, mas o candidato não relatou como.</p>
CAR Completo	<p>Situação: Um profissional de RH, que atuava na área de Recrutamento e Seleção, informou que conseguiu diminuir em 50% a rotatividade dos funcionários, por adotar a estratégia de Recrutamento e Seleção por competências.</p> <p>Contexto: A empresa encontrava-se com alta taxa de rotatividade de funcionários.</p> <p>Ação do Candidato: O candidato adotou a estratégia de Recrutamento e Seleção por competências.</p> <p>Resultado: Reduziu, em 50%, a rotatividade dos funcionários da empresa.</p>

Quadro 3: Contexto, Ação e Resultado.

(Adaptado de Banov, Recrutamento, Seleção e Competências. São Paulo: Atlas, 2010.)

A pergunta baseada em competências procura exemplos de situações passadas reais, vividas pelo candidato, que sejam compatíveis com as competências exigidas para o cargo em aberto.

Segundo Banov (2004, p.142), é comum na entrevista, o candidato:

- Falar sobre o que ele acredita que é;
- Falar sobre o que ele gostaria de ser, como se assim o fosse;
- Falar o que ele percebe que o entrevistador deseja ouvir;
- Falar sobre si mesmo baseado no perfil da mídia.

Desta forma, cabe ao profissional de RH estar bem treinado para perceber se há coerência entre o discurso do candidato na entrevista e todos os comportamentos apresentados durante o processo seletivo.

2.2.2.5. Avaliação do candidato, escolha e parecer final

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), os dados colhidos em todas as etapas do Recrutamento e Seleção por competências, devem ser anotados logo após o término da atividade para evitar esquecimentos ou distorções. O parecer final é um resumo do processo seletivo e nada mais além da comparação dos dados obtidos em todas as etapas com o perfil de competências exigido pelo cargo. Devemos evitar utilizar termos técnicos, presentes apenas no cotidiano dos profissionais de RH, que podem não ser entendidos pelo requisitante da vaga.

2.2.2.6. Atuação do RH Pós-Seleção

Segundo Leme (2002), ao contrário do que muitos pensam, o papel do RH não termina após a admissão do novo funcionário, mas sim após a aprovação do candidato ao fim do período de experiência. Somente nesse momento, pode-se afirmar se o processo seletivo foi concluído ou não com êxito.

5. Estudo de Caso

O objeto de estudo da presente pesquisa é a subsidiária brasileira da empresa *Pontal* (nome fictício) que está localizada no Centro, da cidade do Rio de Janeiro, mas possui vários outros escritórios no Brasil.

Todas as informações que constam nesse capítulo, foram obtidas por intermédio da análise de manuais, políticas da organização, rotinas de Recrutamento e Seleção, materiais de divulgação e também pelo discurso do Gerente de Recrutamento e de Relações com as Universidades.

Nas próximas sessões, apresentaremos:

- O histórico da empresa e seu início no Brasil;
- Visão e Missão;
- Estrutura da Empresa;
- Estrutura do RH.

5.1. *Histórico*

As informações utilizadas para a caracterização da empresa, especialmente sua subsidiária no Brasil, foram obtidas através de três fontes principais: site oficial, manuais disponíveis e entrevistas com o gerente de Recrutamento e Relações com as Universidades.

A empresa surgiu com a tecnologia relacionada ao mercado de petróleo e gás. As primeiras medições elétricas em superfícies rochosas, tecnologia atualmente conhecida como perfilagem, se deram por volta do ano de 1912 por Conrad *Pontal*. Com o passar dos anos, seu irmão se juntou a ele e em 1920, abriram seu próprio escritório, em Paris. Antes da criação do escritório, os irmãos tinham trabalhado realizando levantamentos geofísicos em países tais como a Romênia, Canadá, Sérvia, África do Sul, a República Democrática do Congo e os Estados Unidos.

No decorrer da década de 1920, a empresa começou a se expandir para outros países, com suas inovadoras tecnologias relacionados às medições. Na década de 1930, a empresa mudou sua matriz para Houston, onde começou a intensificar a prestação de serviços relacionadas a perfurações de poços de petróleo, implementando o sistema de angulações otimizadoras, o que proporcionou a maximização – segundo os padrões da época – dos poços.

Em meados da década de 1940, a *Pontal* começou a produzir o instrumento conhecido como Galvanômetro-R9, que gravava simultaneamente as múltiplas curvas log. Assim, com a utilização deste instrumento foi iniciado o primeiro trabalho em plataforma *offshore*.

A década de 1950 foi bastante significativa para a empresa, pois a mesma criou a técnica de “*slowing down time*”, para medir a concentração de hidrogênio através da detecção de redução da energia de fontes de *neutron*. Em 1952, a *Pontal Limited*, tornou-se uma das empresas com ações negociadas na Bolsa de Nova York.

A *Pontal* nasceu com a inovação tecnológica e sua tendência a apoiar soluções de alta tecnologia ficou mais destacada em 1981, quando estabeleceu os primeiros laços de comunicação internacionais, via e-mail. Em 1983, foi aberto o *Pontal Cambridge Research Center*, em Cambridge, Inglaterra, reafirmando o propósito de alto investimento em tecnologia e soluções inovadoras, que perdura até hoje.

Em 2009, a empresa inaugurou o seu sexto centro de tecnologia no mundo, na cidade do Rio de Janeiro: o *Brazil Research & Geoengineering Center*. Este é um indicativo que o Brasil tem grande potencial dentro da estratégia global da *Pontal*.

5.2. Visão e Missão

Desde sua criação, a marca registrada da *Pontal* é a excelência em tecnologia. Não é de se estranhar que esta é a empresa líder mundial no ramo de prestação de serviços e tecnologia para explorar e produzir petróleo e gás. Segundo informado pelo Gerente de Recrutamento e Relações com as Universidades, a empresa encomendou, em 2010, uma pesquisa de mercado que comprovou que o faturamento anual da *Pontal* é maior do que os de suas cinco principais concorrentes juntas.

Contudo, um ponto interessante a se destacar é que, mesmo sendo a empresa líder de mercado e cada vez mais em ascendência, não foi possível encontrar em seu site, na intranet ou em políticas organizacionais sua Visão e Missão claramente delineadas e difundidas. Na Figura 2 (Fluxo para Mapeamento de Competências Organizacionais), vimos que o primeiro passo para a definição das competências organizacionais é a identificação da visão e da missão da organização. Carvalho, Passos e Saraiva (2008) são irredutíveis ao exortar que sem o mapeamento das competências organizacionais é impossível falar de Seleção por competências, já que as competências organizacionais nortearão a definição das competências funcionais.

5.3. Estrutura da Subsidiária Brasileira

A sede da *Pontal* no Brasil fica no Centro da Cidade do Rio de Janeiro, mas também há escritórios em: Macaé-RJ, São Mateus-ES, Catu-BA, Mossoró-RN, Natal-RN, Aracaju-SE e Urucu-AM. No Rio de Janeiro, também está localizado um escritório focado em América Latina (LAM).

Cabe aqui destacar que, por ser uma empresa focada em tecnologia para a área de petróleo e gás, grande parte dos seus funcionários são engenheiros e técnicos (basicamente da área industrial). Os engenheiros e técnicos possuem planos de carreiras específicos – esse ponto será esclarecido mais adiante – mas, para ambos, há a oportunidade de atuarem como gerentes fora das operações e dentro do escritório, em áreas que não tiveram uma formação mais específica.

Se nos atentarmos para o Anexo 1, o organograma da *Pontal*, todos, sem exceção, tem formação em engenharia ou em curso técnico, iniciaram suas carreiras em operações, intimamente ligados com a exploração e produção de petróleo. Porém, com os anos, devido a cultura da *Pontal* ser baseada na meritocracia para profissionais engenheiros e técnicos, foi-lhes oferecida uma posição gerencial, de acordo com seu plano de carreira, em uma nova área que, na maioria das vezes, não tem nenhuma relação com sua formação acadêmica inicial. Esse fato pode causar transtornos, pois de acordo com Banov (2010), cada cargo exige competências técnicas específicas e profissionais experientes tendem a ter certa resistência com relação a serem treinados para uma nova função.

Na sessão que segue, abordaremos o organograma da área de RH e, na próxima, especificaremos como é o fluxo do processo seletivo na *Pontal*.

5.4. Estrutura da área de Recursos Humanos

No anexo 2, podemos notar o organograma do RH da *Pontal*, cujas observações encontram-se abaixo:

- Existe a célula de Recrutamento e Seleção, direcionada pelo Gerente de Recrutamento e Relações com as Universidades, a qual nos atentaremos na próxima sessão.
- A *Pontal* é dividida por segmentos. Cada segmento representa uma etapa da Exploração e Produção de petróleo, tais como: sísmica, teste, perfuração, estimulação e perfilagem – no total, são treze segmentos que não serão explicitados por questão de

confidencialidade. No Brasil, existem oito Representantes de Pessoal, cada um responsável por um conjunto de segmentos e, conseqüentemente, pela admissão, demissão e assessoria aos respectivos funcionários.

- Muitas células do RH, como Folha de Pagamento, Compensações & Benefícios, Transações e Treinamento & Desenvolvimento são concentradas no escritório de América Latina. Desta forma, a estrutura do RH no Brasil conta com o apoio de apenas um profissional focado em *Payroll* que trabalha como um consultor interno, repassando as demandas para os pontos focais espalhados na América Latina.
- Existe uma Gerente de *Compliance*, ou observância, responsável por garantir que a área de RH esteja de acordo com as exigências legais e éticas. Além disso, ela é responsável por preencher vagas de cargos não-técnicos para o escritório.
- Como a empresa é global, existe a célula de Relocação e Imigração responsável por todos os vistos e também a logística, inerentes ao processo de transferência de funcionários para o Brasil.

A estratégia de Recursos Humanos da *Pontal* objetiva atrair, desenvolver, motivar e reter pessoas altamente competentes. Para tanto, existe um conjunto de princípios que norteia tal estratégia, os quais veremos a seguir:

- **Promover a diversidade de nacionalidade, cultura, sexo, e pensamento**

A riqueza da diversidade é o que realmente diferencia a *Pontal*. A empresa busca uma melhor forma de se relacionar com as necessidades dos clientes e colaboradores, onde quer que seja. Um elemento fundamental da estratégia de negócios da *Pontal* é o desenvolvimento de uma cultura global em que homens e mulheres, de todas as origens e nacionalidades, possam construir pontos fortes de diversidade enquanto trabalham juntos para o sucesso da empresa.

Cada pessoa é apreciada por suas capacidades únicas e existe um esforço para garantir que todos os funcionários se sintam respeitados e valorizados. Não é um pedido para que as pessoas abdicuem de suas identidades, mas sim para contribuir com seus talentos, pensamentos e criatividade, visando enriquecer as equipes com as quais trabalham. O bem-sucedido programa global de Recrutamento destina-se a atrair o melhor capital humano, visando a excelência nas soluções inteligentes na área de petróleo e gás.

- **Treinar e desenvolver continuamente as pessoas durante toda a sua carreira**

O compromisso da *Pontal* para a formação e desenvolvimento é reconhecido em toda a indústria e representa uma significativa vantagem competitiva. A empresa investe mais tempo e recursos em programas estruturados de formação e desenvolvimento do que em qualquer outro campo petrolífero. Uma infinidade de programas intensivos de formação proporciona aprendizagem contínua e progressão de oportunidades para os empregados ao longo de suas carreiras. O compromisso para o desenvolvimento contínuo durante uma carreira voltada para a tecnologia ou gestão está disseminado em toda a companhia.

A *Pontal* possui uma política de crescimento de nome *Eureka* para todos os técnicos e engenheiros que possuem capacidades de seguir uma carreira técnica, baseada em novas formas de trabalho, novos equipamentos e máquinas. Uma ampla carreira de gestão também é oferecida para a linha de gerentes de todos os níveis. Este programa está baseado em desenvolver o funcionário com uma visão holística da organização, se tornando apto a dar soluções de negócios com uma visão ampliada.

- **Gestão por objetivos**

A *Pontal* é uma companhia orientada e guiada por objetivos. A intenção deste modelo, conhecido como MBO, é assegurar que os objetivos organizacionais sejam compreendidos em todos os níveis da organização, de forma coordenada. Além disso, visa garantir que todos os funcionários contribuam para o sucesso da empresa, incidindo sobre processos específicos. Na *Pontal*, cada funcionário tem um conjunto de objetivos anuais que devem ser revistos trimestralmente. Tal modelo incentiva o mérito, ou seja, premia aqueles funcionários que renderam conforme o acordado.

- **Oferecer oportunidades de carreira sem fronteiras**

Além de programas de formação, a empresa acredita no desenvolvimento de pessoas através de atribuições e projetos especiais. Por ser uma empresa multinacional com atividade em mais de 140 países, muitas vezes existe a possibilidade de trabalho fora de seu país de origem. Essa probabilidade representa a visão da empresa no que se refere ao crescimento dos funcionários. Para que um cooperador tenha uma visão ampla e sem muitas limitações geográficas, muitas vezes se faz necessária a presença física em algum lugar do mundo, vivendo experiências através da superação de obstáculos. Essa nova designação inicial serve também como teste para identificar as pessoas que, de fato, pensam em construir uma carreira

global na empresa. Assim, sendo interessante e estratégico para o negócio, muitos funcionários podem ser transferidos para fora de seu posto.

- **Recrutar onde trabalhamos**

A *Pontal* entende que é crítico a comunicação com os clientes em suas línguas nativas e o partilhar dos valores pessoais nos países onde trabalham. A empresa é conhecida em nível global com os recursos e os conhecimentos locais, capazes de entender, respeitar e trabalhar na cultura local dos nossos clientes.

Talento, conhecimento e competência existem em todos os países ao redor do mundo e a empresa busca trazer mais pessoas talentosas, em todos os lugares em que trabalha. Além da rede global de recrutadores, a *Pontal* possui relações com universidades e um programa que dá especial ênfase em determinados centros de inteligência em todo o mundo, para assegurar a atração de estudantes de diversas áreas de estudo.

Até o presente momento, tivemos por objetivo esclarecer e dar uma noção ao leitor de como a *Pontal* e sua área de Recursos Humanos está estruturada. Na próxima sessão, enfocaremos o processo de Recrutamento e Seleção, a fim de checarmos se o discurso, que afirma adotar a estratégia de Seleção por competências, é compatível com a prática.

5.5. A área de Recrutamento & Seleção da Subsidiária Brasileira

No presente trabalho, já abordamos a importância e os benefícios envolvidos na estratégia de Seleção por competências. Nesta sessão, explicitaremos como se dá o fluxo do processo seletivo na *Pontal*, objetivando comprovar se a empresa realmente adota a estratégia de Seleção por competências nas suas práticas diárias ou não.

5.5.1. Estrutura da área de Recrutamento & Seleção

O time de Recrutamento e Seleção é composto pelo Gerente de Recrutamento e Relação com as Universidades, dois Recrutadores, duas Coordenadoras de Recrutamento e uma estagiária que assessora todo o time. Mais adiante, esclareceremos o papel de cada um deles dentro do time, mas é importante destacar que essa estrutura é padronizada para todos os países onde a *Pontal* está estabelecida.

A área de Recrutamento e Seleção é responsável por preencher somente vagas direcionadas a profissionais técnicos em áreas industriais (mecânica, eletrotécnica, eletrônica, química e automação, basicamente) ou graduados em Engenharia, recém-formados. Os técnicos recém-formados concorrem a vagas de Técnico de Campo ou Técnico de Manutenção e entram todos no grupo salarial G07. Os engenheiros recém-formados concorrem a vagas de Engenheiro de Campo ou Engenheiro de Manutenção e entram em um grupo salarial acima dos técnicos, o G08.

Como podemos perceber no Anexo 1, existe um Gerente dedicado a contratar profissionais experientes. No Anexo 2, vimos a posição de Gerente de *Compliance* que, conforme mencionamos na sessão anterior, é a responsável por recrutar e selecionar candidatos para posições não-técnicas, que geralmente exigem formação em Humanas, no escritório. Com isso, podemos perceber que o processo de Recrutamento e Seleção não é unificado.

Como a *Pontal* é uma empresa global, existem vagas em aberto para as localidades no Brasil (Macaé-RJ, São Mateus-ES, Catu-SA, Aracaju-SE, Mossoró-RN, Natal-RJ ou Urucu-AM) ou no exterior. Cada segmento da *Pontal* possui profissionais, basicamente com formação em engenharia, posicionados em cada país, que servem como *Business Partners* ou consultores internos. Tais profissionais estão em contato direto com os gerentes do seu segmento, os quais sinalizam a necessidade de contratar certa quantidade de engenheiros e técnicos para sua localização, durante o ano. Os *Business Partners* também são responsáveis por abrir vagas para que profissionais de outros países venham trabalhar em sua localização, garantindo que a cultura global da *Pontal* seja reforçada.

Todas as vagas são gerenciadas por um Sistema de Informação chamado *i-recruit*. Existe quatro módulos nesse sistema:

- O primeiro é direcionado aos candidatos que podem acessar o site de Carreiras da *Pontal* (careers.pontal.com) e cadastrar seu currículo. Automaticamente, o currículo do candidato entra no banco de dados do *i-recruit* que dispõe de diversos filtros para se encontrar o profissional procurado (por exemplo: da Universidade X, homem ou mulher, entre outros).
- O segundo módulo é dedicado aos *Business Partners* que podem criar requisições com as vagas, para engenheiros ou técnicos, que devem ser preenchidas no seu segmento, pelo time de Recrutamento e Seleção.
- O terceiro módulo é de interesse dos Recrutadores e das Coordenadoras de

Recrutamento que podem encontrar candidatos, atualizar seu status no sistema (recrutado, rejeitado ou em processo de admissão), procurar requisições de vagas em aberto e alocar determinado candidato em determinada requisição. Além disso, é possível criar relatórios que sinalizam indicadores, tais como: quantidade de candidatos recrutados, rejeitados ou em processo de admissão ou percentual de contratados que pediram demissão ou ainda os que foram demitidos.

- O quarto módulo é direcionado ao time de Treinamento e Desenvolvimento focado em profissionais recém-formados. Conforme mencionamos no início dessa sessão, o time de Recrutamento e Seleção é focado em engenheiros e técnicos com, no máximo, dois anos de formação. Desta forma, o time de T&D é capaz de disponibilizar, no *i-recruit*, os cursos disponíveis, suas respectivas datas, em qual local do mundo será ministrado e como a inscrição pode ser feita.

Além do preenchimento das vagas em aberto, a área de Recrutamento e Seleção é responsável por manter uma boa relação com as Universidades e Escolas técnicas ao redor do Brasil. Para tanto, comprometem-se a fazer investimentos nas “Escolas Embaixadoras”, tais como UFRJ, UFSC, Unifei, CEFET e ETEP, criando laboratórios de pesquisas, financiando projetos ou doando softwares desenvolvidos pela própria *Pontal* para fundar cursos de extensão, pós-graduação e até mestrado.

Manter uma boa relação com as Universidades e Escolas técnicas pelo Brasil também envolve participar de Feiras de Carreiras organizadas pelos alunos ou empresas, dando palestras para fornecer mais detalhes sobre o processo seletivo e as oportunidades de carreiras que a *Pontal* oferece.

Por fim, o time de Recrutamento e Seleção, também é responsável por gerenciar o PEED (*Pontal Excellence in Educational Development*). Este é um programa social da empresa, que também funciona ao redor do mundo, onde oito escolas foram “adotadas”. A *Pontal* investe dinheiro para a criação e manutenção de laboratórios de informática e de ciências, visto que a empresa tem uma cultura bastante focada na tecnologia e inovação. O programa também envolve a realização de *workshops* com temas diferenciados, mas sempre enfocando a ciência. Já foram ministrados PEED Workshops sobre o empuxo, exploração e refino de petróleo, poder das frutas e energia solar.

Na próxima sessão, daremos enfoque em como ocorre o subprocesso de Recrutamento.

5.5.2. Subprocesso do Recrutamento

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008), o processo de Seleção por competências é, na verdade, produto de dois subprocessos: o Recrutamento e a Seleção. Nesta sessão, abordaremos como o primeiro subprocesso é estruturado na *Pontal*.

A etapa do Recrutamento é, essencialmente, de responsabilidade dos Recrutadores. Eles passam o ano inteiro viajando pelo Brasil, visitando as principais Universidades e Escolas técnicas. O Gerente de Recrutamento e de Relações com as Universidades acorda com os Recrutadores, o calendário de visitas a cada mês.

O bom relacionamento com o meio acadêmico, que reconhece a excelência da *Pontal* no mercado, permite que os Recrutadores sejam sempre bem-vindos nas unidades educacionais. Cada Universidade e Escola técnica possui seus pontos focais para cada curso que, por sua vez, organizam a visita do Recrutador, por exemplo, por agendar auditório, divulgar o evento e convocar os alunos.

Nessa primeira etapa, o Recrutador faz uma palestra, que dura cerca de uma hora e meia, explicando a estrutura da *Pontal*, os segmentos que existem, as oportunidades de carreira e também dão um depoimento sobre sua trajetória na companhia. Após a palestra, há espaço para perguntas e os candidatos interessados fazem um teste de conhecimento. Existe um modelo para engenheiros e outro para técnicos – com níveis de dificuldade diferentes, mas ambos em inglês, que é uma exigência básica da empresa, visto que trabalham pessoas do mundo inteiro e é necessário que haja uma língua em comum.

O Recrutador é responsável por corrigir todas as provas. Os candidatos que conseguem um aproveitamento maior que setenta por cento no teste de conhecimento são convocados para participarem da sessão de Entrevistas de Triagem que, costumam ocorrer, um dia depois, na própria Universidade ou Escola Técnica. As Entrevistas de Triagem são individuais e em inglês. O Recrutador solicita que o candidato leve currículo atualizado com foto e em inglês, além do histórico escolar no dia de sua entrevista.

Trabalhar no ramo de exploração e produção de petróleo exige muita energia dos profissionais, pois cada hora envolve custos de milhões de dólares. Qualquer tipo de erro deve ser evitado, porque as operações não podem parar. Desta forma, o profissional nesse ramo não pode ter dificuldades em lidar sob pressão, além de ter energia suficiente para trabalhar a qualquer hora que for chamado, pois existe a máxima que “as operações não podem parar”.

Sendo assim, durante a Entrevista de Triagem, o Recrutador procura fazer perguntas que possam mostrar se o candidato tem ou não perfil para entrar na *Pontal*, isto é, se lida bem diante de pressão, se tem iniciativa, sabe trabalhar em equipe e se possui bastante disposição.

Os dados dos aprovados na Entrevista de Triagem em cada Universidade e Escola técnica são colocados no *i-recruit* e enviados para as Coordenadoras de Recrutamento que mantem o banco de dados de candidatos aprovados para a segunda etapa da Seleção, assunto da nossa próxima sessão.

5.5.3. Subprocesso da Seleção

Na sessão anterior, acompanhamos todo o processo de Recrutamento da empresa, focada em atrair candidatos com o perfil para trabalhar em operações na área de petróleo e gás. Na presente sessão, abordaremos como se dá o fluxo do processo de Seleção de técnicos e engenheiros na *Pontal*.

No *i-recruit*, é possível ver a quantidade de vagas, em aberto, que os *Business Partners* inseriram para cada segmento. A partir disso, o time de Recrutamento e Seleção da *Pontal* organiza, ao longo do ano, o que chamam de “Segunda Rodada”, que nada mais é que o subprocesso de Seleção, para um grupo pré-determinado de segmentos.

O Gerente de Recrutamento e Relações com as Universidades, juntamente com os Recrutadores, definem a agenda do mês com a quantidade de “Segundas Rodadas” que serão realizadas, para quais segmentos e se serão focadas em engenheiros ou técnicos. A partir daí, entra em ação a maior parte do trabalho das Coordenadoras de Recrutamento, que contam também com a assessoria da estagiária.

Cada segmento, devido a sua especificidade, requer profissionais de determinada formação acadêmica, seja na engenharia ou no curso técnico. Sendo assim, quando se define para quais segmentos a “Segunda Rodada” será dirigida, as Coordenadoras de Recrutamento filtram no *i-recruit*, seu banco de dados, os candidatos já aprovados no subprocesso de Recrutamento com a formação exigida pelo segmento. Procura-se sempre mesclar os candidatos e escolher um pouco de cada Universidade ou Escola técnica.

Cada “Segunda Rodada”, seja esta focada na seleção de técnicos ou engenheiros, tem vinte candidatos. Após a definição da lista de candidatos, as Coordenadoras de Recrutamento enviam um email de convocação com todos os detalhes e pedem que, aqueles que confirmarem a presença, enviem uma cópia do currículo em inglês e com foto, assim como de um seguro de vida devidamente preenchido. Como os candidatos vem de cidades de todo o

Brasil, a *Pontal* exige que eles estejam assegurados, caso ocorra algum imprevisto.

A “Segunda Rodada” dura dois dias, ocorre em uma das bases da *Pontal* – geralmente em Macaé-RJ ou em Aracaju-SE – esta é uma estratégia logística, pois os candidatos do Centro-Oeste, Sudeste e Sul do Brasil, costumam ser levados até a base de Macaé; já os do Norte e Nordeste, para a base de Aracaju. Todos os candidatos chegam um dia antes da data marcada, juntamente com o Recrutador e a Coordenadora de Recrutamento designados para acompanhar a sessão. É de responsabilidade das Coordenadoras de Recrutamento providenciar reservas de viagem aérea, hospedagem, traslado do hotel até a base e alimentação para todos os dias do processo seletivo. É de responsabilidade do Recrutador enviar um email com a agenda da “Segunda Rodada” para todos os gerentes dos segmentos participantes para que eles possam estar presentes.

Depois que vinte candidatos confirmam sua participação, as Coordenadoras de Recrutamento enviam um email a todos, geralmente um ou dois dias antes do processo seletivo, com detalhes finais, encaminhando inclusive as reservas aéreas. Elas também pedem que os candidatos preparem uma apresentação (em *.ppt), em inglês, com cerca de cinco minutos, que abranja os seguintes pontos:

- Quem sou eu?
- Forças.
- Pontos a melhorar.
- Grandes desafios.
- Plano para os próximos cinco anos.
- Falar um pouco sobre sua experiência de trabalho anterior.
- Falar um pouco sobre alguma pesquisa em que você tenha participado.
- Por que eu devo entrar na *Pontal*?
- Por que a *Pontal* deve me contratar?.

No primeiro dia, às três horas da manhã, a recepção do hotel entrega aos candidatos uma apostila técnica, em inglês, que deve ser estudada para que estejam preparados para fazer um teste de conhecimento às oito horas e trinta minutos da manhã, na base. Existem apostilas específicas para cada segmento, sendo assim, a Coordenadora de Recrutamento escolhe aquelas referentes aos segmentos participantes da “Segunda Rodada”.

Todos chegam na base, por volta de oito horas, onde o Recrutador é responsável por fazer uma apresentação da “Segunda Rodada” e também fornecer noções de segurança que

devem ser rigidamente cumpridas durante todo o processo. Após tal apresentação, os candidatos são submetidos ao teste de conhecimento referente ao material distribuído durante a madrugada.

Das dez até as onze horas e trinta minutos, o Recrutador, a Coordenadora de Recrutamento e os gerentes do segmento solicitante das vagas acompanham e guiam os candidatos em duas Dinâmicas de Grupo, que encontram-se nos Anexos 4 e 5. O objetivo das duas Dinâmicas é ver a capacidade dos candidatos de trabalhar em equipe, de se comunicar, de liderar e de trabalhar sob pressão, pois, constantemente, o Recrutador e os gerentes informam quanto tempo falta para o fim e pressionam para que eles encontrem uma solução dentro do prazo pré-determinado.

Logo após o horário do almoço, os candidatos recebem seus EPIs (Equipamentos de Proteção Individual), a saber: macacão, luva, óculos, capacete, protetor auricular e bota com biqueira e palmilha de aço. É necessário que estejam com os EPIs para entrar em certa parte da base dedicada a manutenção dos equipamentos. Neste momento, os candidatos são divididos em dois grupos: o primeiro é levado para uma visita técnica na base; o segundo é levado para a área de um dos segmentos solicitantes das vagas, a fim de fazer um teste situacional. O teste dura em torno de duas horas e, basicamente, consiste em montar e desmontar os equipamentos estudados na apostila distribuída durante a madrugada. Como o material é em inglês e é bem técnico, os candidatos podem utilizar a apostila para auxiliar a tarefa. O objetivo é checar a atitude do candidato durante o teste, como lida diante de pressão e se possui as habilidades técnicas para cumpri-lo. Ao término do teste situacional, os grupos são trocados para que todos façam tanto a visita técnica quanto a avaliação.

Na madrugada do segundo dia, novamente às três horas da manhã, a recepção do hotel entrega aos candidatos uma nova apostila técnica, também em inglês, que deve ser estudada para que estejam preparados para fazer um teste de conhecimento às oito horas da manhã, na base.

Após a realização do teste de conhecimento, os candidatos, um a um, são convocados para a Entrevista, onde o Recrutador, a Coordenadora de Recrutamento e os gerentes participam. A entrevista começa com a apresentação preparada pelo candidato, conforme instruções enviadas anteriormente, que deve durar cerca de cinco minutos. Após a apresentação, o Recrutador, a Coordenadora de Recrutamento e os gerentes fazem perguntas ao candidato. Não há um roteiro pré-definido a se seguir, mas se procura fazer perguntas que façam o candidato demonstrar se realmente quer entrar para a *Pontal* e se possui o perfil para

trabalhar pesado, sempre que for chamado.

Quando todos os candidatos fazem suas apresentações e são entrevistados, o Recrutador e os gerentes analisam a atuação de cada um deles durante a “Segunda Rodada” e decidem quais são os candidatos escolhidos, em quais segmentos serão alocados e para qual locação serão designados, dentro ou fora do Brasil.

Dentro de uma a duas semanas após a sessão da “Segunda Rodada”, os candidatos aprovados recebem a carta de oferta de trabalho por email, através do Recrutador. Já os candidatos não aprovados recebem um email relatando que o seu perfil não está de acordo com o procurado pela *Pontal*. Apenas lembrando que o status, de aprovação ou reprovação, deve ser atualizado no *i-recruit*, pois os candidatos não aprovados não poderão mais ser convocados, mesmo a vaga sendo para outra posição que não técnico ou engenheiro recém-formado.

Após a aceitação da carta de oferta de trabalho, as Coordenadoras de Recrutamento e a estagiária organizam a admissão do futuro funcionário, reunindo os documentos necessários, segundo a Legislação Brasileira e agendando os exames admissionais. Se a vaga for para o exterior, as Coordenadoras precisam assessorar o candidato selecionado quanto a obtenção do visto de trabalho específico para sua locação.

Após esclarecer como ocorrem todas as fases do processo seletivo na *Pontal*, na próxima sessão, faremos algumas considerações e também sugestões de melhoria.

5.5.4. Análise das práticas de Recrutamento e Seleção na *Pontal*

A presente pesquisa nasceu a partir da afirmação da *Pontal* de que adota a estratégia de Seleção por competências. Com o objetivo de comprovar se essa informação é verdadeira, ao longo do trabalho, construímos o conceito de competência e de Gestão por Competências até chegarmos nas contribuições que a Seleção pautada em Competências oferece. Nas sessões anteriores, especificamos todas as etapas dos subprocessos de Recrutamento e Seleção na *Pontal* e agora faremos algumas considerações.

Na introdução do presente trabalho, estabelecemos cinco critérios que servem como indicadores se a organização realmente adota a estratégia de Seleção por competências, os quais analisaremos a seguir:

- Definir e difundir a visão e missão da empresa para ser possível estabelecer quais são as competências organizacionais;

Conforme vimos na sessão 3.2, apesar da *Pontal* ser a empresa líder do mercado onde está inserida, não foi possível encontrar em seu site, na intranet ou em políticas organizacionais, sua Visão e Missão claramente delineadas e difundidas dentre seus colaboradores.

Notamos na sessão 2.2.2.1 que, antes de definir quais são as competências funcionais para cada cargo, faz-se necessário, primeiramente, definir as competências da empresa, pois estas nortearão a definição das competências funcionais.

Na Figura 2, que mostra o fluxo para o Mapeamento das Competências Organizacionais, o primeiro passo é a definição clara da visão e missão da empresa. Desta forma, podemos perceber que para adotar a estratégia de Seleção por competências, torna-se urgente a construção e difusão da visão e missão da *Pontal* para os funcionários e *stakeholders*. A partir disso, será possível estabelecer as competências organizacionais que serão a direção para o mapeamento das competências funcionais.

- Listar sinalizadores pautáveis relacionados às competências organizacionais para que seja possível definir as competências funcionais;

No critério acima, vimos que a *Pontal* precisa definir qual é sua visão e missão, primeiro passo para o mapeamento das competências organizacionais. Depois disso, os próximos passos da Figura 2 devem ser seguidos até alcançar o passo 6, que é a listagem de sinalizadores observáveis, isto é, quaisquer informações sobre um cargo a partir das quais podemos inferir as competências necessárias para o bom desempenho de seu ocupante (CARVALHO et al, 2008).

Cabe aqui lembrar o que foi visto no Capítulo 2: o mapeamento das competências organizacionais é uma questão altamente estratégica da empresa e deve ser de responsabilidade dos altos executivos. A área de Recrutamento e Seleção pode prestar certa assessoria, mas não deve assumir esta responsabilidade.

- Mapear as competências funcionais para cada cargo, partindo do que o seu ocupante precisa saber, saber ser e saber fazer para ter um bom desempenho.

Nas sessões anteriores vimos que a área de Recrutamento e Seleção da *Pontal* é focada apenas em cargos que exigem formação técnica ou de engenharia. Desta forma, logo após o mapeamento das competências organizacionais, deve-se definir quais são as competências funcionais necessárias aos Técnicos de Campo, Técnicos de Manutenção, Engenheiros de

Campo e Engenheiros de Manutenção.

O Recrutador, a Coordenadora de Recrutamento e os gerentes sabem que trabalhar em operações na área de petróleo e gás é um trabalho pesado, cansativo e que exige bastante disposição (e por que não paixão?) da parte dos funcionários. Por outro lado, para contrabalancear todo o trabalho e esforço, a *Pontal* adota uma política salarial e de benefícios bastante competitiva. Desta forma, durante todas as etapas do processo seletivo, o time de Recrutamento e os gerentes procuram perceber a atitude do candidato, se realmente possui o perfil para trabalhar em operações ou se vai desistir no meio do caminho. Contudo, as competências funcionais não são claramente definidas, pois se tem a ideia de que o candidato precisa mesmo ter boa disposição, energia e saber lidar diante de pressão. Desta forma, este critério também deve ser considerado para a estratégia de Seleção por competências.

- Profissionais capacitados para atuar na área de RH, com foco em Recrutamento e Seleção;

Vimos na sessão 3.3 que por estar inserida no mercado de exploração e produção de petróleo, a grande maioria dos funcionários da *Pontal* são técnicos e engenheiros que possuem um plano de carreira que permite assumir posições gerenciais, em áreas de apoio.

Dos três Recrutadores do time de Recrutamento e Seleção, dois são engenheiros e um é técnico. Todos eles iniciaram na empresa, ainda recém-formados, nas operações. E com os anos foram assumindo novas posições dentro da organização, até que lhes foi oferecida a vaga na área de Recrutamento.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) salientam que não apenas os candidatos precisam saber, saber ser e saber fazer, mas também os profissionais da Seleção. Isso envolve:

- Saber: Conhecer os fundamentos da Administração, dos subsistemas que integram uma organização, a visão e missão da empresa, assim como seus clientes.
- Saber Fazer: Quem não sabe o que procura, quando encontra, não acha. Os profissionais da Seleção devem ser capazes de escolher as melhores técnicas de avaliação, de acordo com o perfil da vaga em aberto, além de ter noções de Administração e Psicologia, que engenheiros e técnicos não possuem.
- Saber Ser: O profissional de Seleção deve ser empático e um bom negociador durante todo o processo.

Logo assim que técnicos ou engenheiros são destinados para uma posição em

Recrutamento, eles passam por um curso de uma semana que tem por objetivo capacitá-los a saber conduzir um processo seletivo, a fazer uma entrevista e a lidar com os candidatos. Depois disso, eles já partem para a prática.

Difícilmente a estrutura de plano de carreiras da *Pontal* será modificada: engenheiros e técnicos continuarão saindo das operações e assumindo cargos gerenciais, administrativos ou de suporte. Isso porque passar muito tempo em operações torna-se cansativo e enfadonho, desmotivando o bom funcionário. Desta forma, acreditamos que a melhor alternativa, neste caso, é um treinamento mais encorpado para saber, saber fazer e saber ser um Profissional de Seleção por competências, pois não é possível que isso seja feito em apenas uma semana.

Além dos critérios discutidos, temos outras observações a serem feitas.

Vimos na sessão 3.5.3 que o time de Recrutamento e Seleção também é responsável por gerenciar o PEED (*Pontal Excellence in Educational Development*). Este é um programa social da empresa que consome bastante tempo do time de Recrutamento e Seleção e não está intimamente ligado com os objetivos da área. O PEED já foi responsabilidade de diversas células da área de RH da *Pontal*, contudo foi passando por várias delas. Sendo assim, acreditamos que a melhor alternativa é criar uma posição no organograma do Brasil, do mesmo jeito que existe em outros países, dedicada ao PEED.

Outro ponto a ser considerado é que o time de Recrutamento e Seleção objetiva preencher as vagas para técnicos e engenheiros. Como podemos ver no Organograma da *Pontal* (Anexo 1) e no Organograma da área de RH (Anexo 2), existem outros funcionários que recrutam e selecionam profissionais experientes e profissionais para o escritório, respectivamente. Para se ter Seleção por competências, é necessário que haja uma estrutura única e alinhada de Recrutamento e Seleção e não algo pulverizado, com objetivos especificados.

Por último, cabe ressaltar que há cerca de três anos, a “Segunda Rodada” usa as dinâmicas da Torre (Anexo 4) e a do Quadrado (Anexo 5). Acontece que os candidatos que passam por essa fase contam aos seus amigos da Universidade ou da Escolas técnica sobre o processo seletivo. Desta forma, novos candidatos já chegam na “Segunda Rodada” sabendo quais dinâmicas serão feitas. Portanto, é extremamente necessário que novas dinâmicas sejam escolhidas para analisar a capacidade dos candidatos de trabalhar em equipe, de se comunicar, de liderar e de trabalhar sob pressão.

Considerações Finais

Leme (2002) salienta que o grande desafio dos profissionais de RH é a Gestão da Cultura e Valores Organizacionais, na tentativa de alinhar uma cultura cada vez mais diversificada, globalizada e heterogênea com os objetivos organizacionais.

A importância disso para o profissional de Recrutamento e Seleção é que não basta utilizar recursos apenas para contratar o candidato com as competências mais adequadas ao perfil da vaga, mas é necessário analisar sua atitude, buscar e investigar o Saber, o Saber ser e o Saber Fazer desse profissional e checar se estes são compatíveis com os da organização.

De acordo com Leme (2002), neste ponto entra a importância fundamental da Seleção por Competências, já que esta é a porta de entrada da empresa. Os métodos tradicionais necessitam ser substituídos com urgência, pois através deles não é mais possível enxergar detalhes que trazem grande impacto aos resultados e ao desempenho da organização. Não há como fazer Seleção por Competências se a empresa não passar por um processo de alinhamento da visão, missão, definição dos objetivos organizacionais, mapeamento das competências organizacionais e funcionais.

As pessoas são os ativos mais importantes de qualquer organização. As competências organizacionais são mera abstração estratégica que nortearão e serão materializadas nas competências de cada pessoa que faz parte da organização.

O objetivo principal da presente pesquisa é analisar a compatibilidade entre o discurso conceitual de Seleção por competências e a prática adotada na empresa *Pontal*. Logo na introdução, fizemos as seguintes perguntas: será que a organização participante do estudo que afirma adotar o Recrutamento e Seleção por competências para captar os melhores profissionais do mercado e alcançar seus objetivos realmente o faz? Ou a estratégia de Recrutamento e Seleção por competências aparece apenas no discurso e cada vez menos nas práticas e rotina diária da organização?

No capítulo anterior, apontamos que a *Pontal* precisa aprimorar diversos campos para realmente tirar a estratégia de Seleção por Competências do seu discurso e colocá-la em suas práticas. Desta forma, concluímos que a empresa não adota tal estratégia e, a seguir, listaremos algumas sugestões de melhoria.

Primeiramente, a *Pontal* precisa concentrar esforços na construção e difusão da sua visão e sua missão para os funcionários e outros colaboradores. A partir disso, será possível estabelecer as competências organizacionais que serão a direção para o mapeamento das

competências funcionais.

O próximo passo é listar sinalizadores pautáveis relacionados às competências organizacionais para que seja possível definir as competências funcionais para cada cargo, a saber: Técnico de Campo, Técnico de Manutenção, Engenheiro de Campo e Engenheiro de Manutenção.

Em terceiro lugar, é necessário definir claramente as competências funcionais e difundi-las dentro da organização, pois dentro da estratégia de Seleção por competências não basta somente se ter a ideia do que o candidato precisa ter – isto precisa estar formalizado.

Também pontuamos que os profissionais da Seleção por competências devem estar devidamente capacitados. Desta maneira, os Recrutadores da *Pontal*, devido a sua formação técnica ou na área de engenharia, devem receber um treinamento mais encorpado para saber, saber fazer e saber ser um Profissional de Seleção por competências.

Além disso, percebemos que o PEED (*Pontal Excellence in Educational Development*), programa social da empresa, consome bastante tempo do time de Recrutamento e Seleção e não está intimamente ligado com os objetivos da área. Desta maneira, a *Pontal* deveria criar uma posição no organograma do Brasil, do mesmo jeito que existe em outros países, dedicada ao PEED.

Outro ponto a ser considerado é que para se ter Seleção por competências, é necessário que haja uma estrutura única e alinhada de Recrutamento e Seleção e não algo pulverizado, como se vê na estrutura do RH da *Pontal*.

Por último, cabe ressaltar a necessidade da escolha e uso de novas dinâmicas para analisar a capacidade dos candidatos de trabalhar em equipe, de se comunicar, de liderar e de trabalhar sob pressão, haja visto que há mais de dois anos as mesmas dinâmicas são utilizadas. Além disso, deve ser considerado se é interessante ou não incluir algum teste psicológico, já que este não está inserido em nenhuma etapa dos subprocessos de Recrutamento ou Seleção.

Os profissionais de Seleção precisam aprender as melhores práticas para empreender seus esforços em atrair os profissionais mais competentes de acordo com o perfil das vagas em aberto. Além disso, necessitam entender o negócio da organização, identificar suas competências básicas e essenciais para manter a vantagem competitiva.

Ao concluir o presente trabalho, afirmamos que uma organização não se faz apenas de profissionais competentes, pois também é necessário que haja a mobilização de outras ferramentas da gestão para a manutenção de vantagem competitiva no mercado. Portanto,

reinteramos que o trabalho de Selecionar por competências não é nada fácil, mas é um caminho que pode colaborar, e muito, para o sucesso da organização.

Referências Bibliográficas

ALLES, Martha A. **Selección por competências**. Argentina: Ediciones Granica S.A., 2006.

ANDRDE, Kenia da Mota. **Práticas de Recrutamento e Seleção nas Empresas**. Revista Psicologia IESB, 2009, VOL.1, Nº. 1, 1-10.

BANOV, Márcia Regina. **Ferramentas da psicologia organizacional**. Suzano: Cenaun, 2004.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

BOYATZIS, Richard E. **The competence management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

CARVALHO, Ieda; PASSOS, Antonio; SARAIVA, Suzana. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compacta**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas com base em competências**. In: DUTRA, J.S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. **Educação e modernidade nas organizações: desafio de implantar sistemas educacionais competitivos.** In: EBOLI, Marisa. **Universidades Corporativas.** São Paulo: Schmukler, 1999.

FIDELIS, Gilson José; BANOV, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica.** São Paulo: Érica, 2009.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e gestão do conhecimento.** In: DUTRA, Joel Souza (Org.) **Gestão por competências.** São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na Organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: 4º ed. Atlas, 2007.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** IN Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar/Abr 1995^a, p. 57-63.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de Competências e Gestão de Talentos.** São Paulo: Pearson: Makron Books, 2004.

HUFFMAN, Karen; VERNOY, Mark; VERNOY, Judith. **Psicologia.** São Paulo: Atlas, 2003.

LEME, 2002. **Seleção e Entrevista por Competências com o inventário comportamental**. São Paulo: Qualitmark, 2002

LINS, C. R. G. & ZUNIGA, M. **Administração de Recursos Humanos: Teoria e prática em empresas mineiras**. Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. Retirado em 25/04/2008 no Word Wide Web.

NERI, A. A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papirus, 1999.

POZO, J.I. **Aprendizes e mestres: a nova cultura aprendizagem**. Porto Alegre: ArtMed, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competência**. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2005.

RANGEL, Alexandre. **O que aprender com os gansos 2**. São Paulo: Original, 2004.

RIBEIRO, D. G. V. & BISCOLI, F. R. V. **A Busca por novos colaboradores através do Recrutamento e Seleção**. Revista Expectativa, 2004, 3(3), 67-73.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHINYASHIKI, G. T. **Socialização Organizacional: o processamento das pessoas nas organizações**. 1995. (conferência).

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, Robert K. **Case Study Research – Design and Methods**. USA: Sage Publications Inc.,

1989.

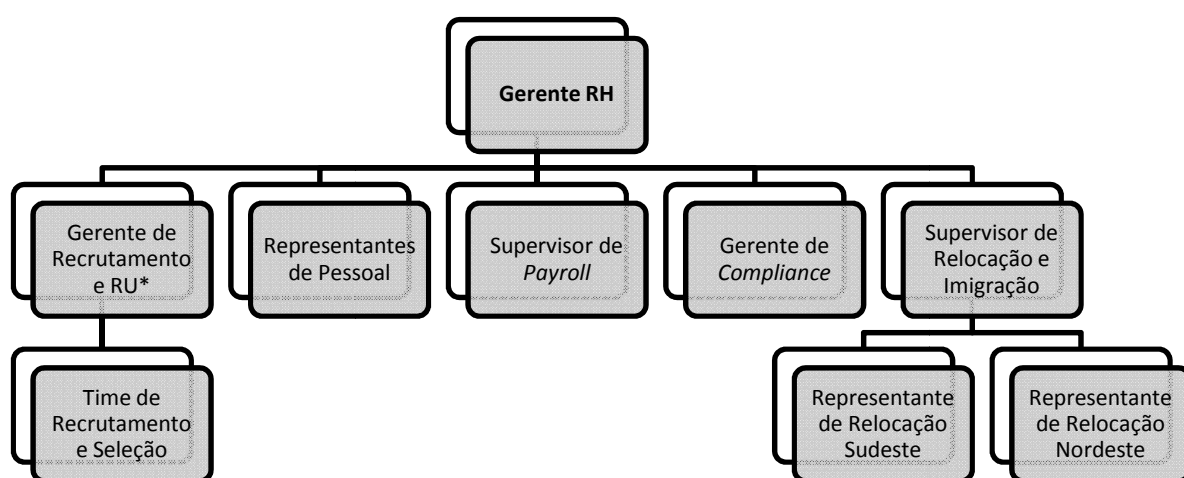
ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS



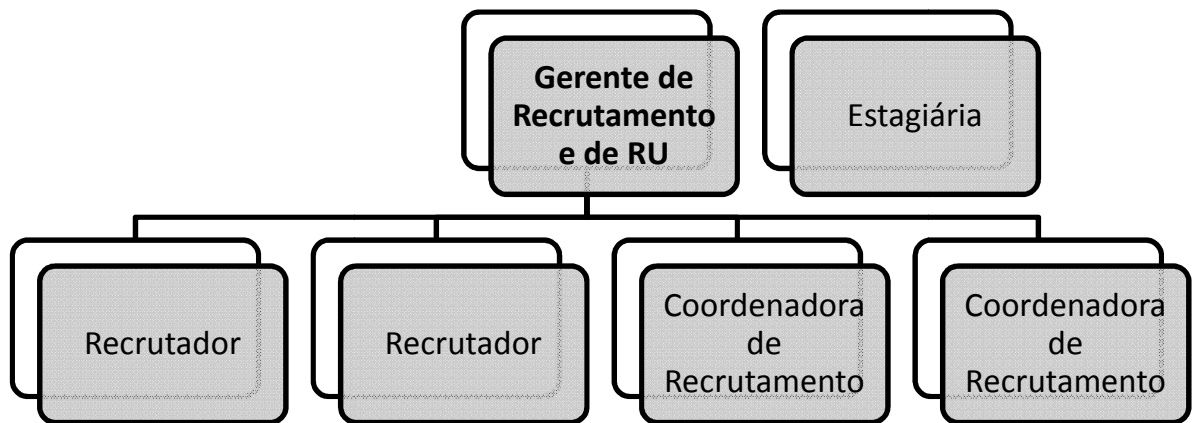
Anexo 1: Estrutura Organizacional da Pontal no Brasil.

* Saúde, Meio-Ambiente e Segurança



Anexo 2: Estrutura do RH da Pontal no Brasil.

* Relações com as Universidades



Anexo 3: Estrutura da área de Recrutamento e Seleção da Pontal no Brasil.

* Relações com as Universidades

A TORRE

Objetivo:

Construir uma torre de papel utilizando papel A4 e fita adesiva, a mesma deverá ser forte o suficiente para sustentar 12 colaboradores (bolas de golf) e conseguir somar o máximo de pontos possíveis de acordo com a tabela a ser apresentada.

Material:

100 folhas de papel A4

2 rolos de fita adesiva

12 bolas de golf

Regras:

1. A altura máxima permitida para construção é 1.80 m
2. Cada time deverá construir somente UMA torre.
3. Nenhum outro material além do distribuído será permitido.
4. A torre deverá se auto-sustentar, isto é, não poderá ser colada ao chão ou ao teto.
5. A altura mínima para contagem de pontos é 10 cm de altura, todos os ``colaboradores`` deverão estar acima de 10cm.

Tempo:

O tempo para realização desta tarefa é de 50 minutos.

Pontuação:

1. 1 ponto para cada centímetro
2. 2 pontos para cada centímetro acima de 1.20m
3. 2 pontos para cada minuto restante no seu tempo regulamentar.
4. 10 pontos para cada ``colaborador`` alocado na torre, acima de 10cm.
5. 20 pontos para cada ``colaborador`` alocado na torre, acima de 1.20m
6. 30 pontos para cada ``colaborador`` alocado na torre, acima de 1.50 m
7. 1 ponto para cada folha não utilizada.

Anexo 4: Primeira dinâmica utilizada na “Segunda Rodada”.

O DESAFIO DO QUADRADO

Objetivo:

Todos os participantes devem ser vendados e espalhados aleatoriamente. Uma corda deve ser passada por todos eles, que devem segurá-la com as duas mãos. Eles devem formar um quadrado, isto é, um polígono com quatro lados e ângulos iguais dentro do limite de tempo.

Material:

20 vendas

1 corda de 10 metros

Regras:

1. Não pode tirar a venda.
2. Não pode soltar a mão da corda.

Tempo:

O tempo para realização desta tarefa é de 20 minutos.

Anexo 5: Segunda dinâmica utilizada na “Segunda Rodada”.