

# I Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

12 a 14 de setembro de 2017- Naviraí-MS



## **ANÁLISE DE PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, COM BASE NAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA OS CARGOS: Estudo de Caso - Cooperativa Agropecuária do Noroeste do Paraná.**

Paulo Cesar Schotten  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)  
[Paulo.schotten@ufms.br](mailto:Paulo.schotten@ufms.br)

Rodrigo Santolini Soares  
Escola Estadual Jan Antonin Bata (EEJAB)  
[santoliniadm@gmail.com](mailto:santoliniadm@gmail.com)

Solange Fachin  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)  
[sofachin@yahoo.com.br](mailto:sofachin@yahoo.com.br)

**Eixo Temático:** Gestão de organizações públicas, privadas e do terceiro setor

### **Resumo**

A pesquisa tem a pretensão de avaliar se o processo de recrutamento e seleção de pessoas tem atingindo as expectativas organizacionais com relação as competências exigidas para os cargos. Para responder a questão de pesquisa, o estudo estabeleceu os seguintes objetivos: descrever o processo de recrutamento e seleção adotado pela organização em questão, identificar as competências requeridas para novos funcionários, comparar as competências requeridas nos cargos com as obtidas nos novos funcionários. Para que o objetivo fosse atingido realizou-se um levantamento bibliográfico sobre o tema, detalhando o recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto, o processo de seleção, bem como as competências exigidas para os cargos e bases documentais e entrevistas para compreender a organização estudada. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa descritiva, cumprindo os procedimentos técnicos de um estudo de caso. No transcorrer da pesquisa, constatou-se que a organização não está estruturada para uma gestão de competências, embora conste no organograma funcional um setor específico para a gestão de Recursos Humanos, não identificou-se um profissional específico para atuação na área. Nota-se que embora que de maneira informal, a instituição tem algumas linhas e ações que condizem com a gestão por competências, porém evidenciou-se uma compreensão equivocada do conceito.

**Palavras Chaves:** Recrutamento e Seleção, Competências, Gestão por Competências.

## 1 INTRODUÇÃO

As pessoas constituem o bem mais valioso de uma organização, são recursos humanos dotados de habilidades, capacidades, conhecimentos e atitudes, que no desenvolver de suas atividades laborais contribuem para o atingimento das metas organizacionais e para com o desenvolvimento econômico da sociedade.

Dada a importância das pessoas nas organizações, o estudo está focado no processo de ingresso das mesmas na empresa, sendo assim, Marras (2008) definiu o termo Recrutamento em: atrair, buscar pessoas potencialmente qualificadas para ocupar um determinado cargo ou função dentro da empresa, gerar informação ao qual a organização divulga aos departamentos as ofertas de emprego, que podem ser de forma Interno, Externo ou Mista. O recrutamento fomenta a Seleção quem tem por finalidade identificar o indivíduo que tem o perfil mais compatível com as exigências e necessidades da organização.

O processo de recrutamento e seleção de pessoas, é responsável pela composição do quadro organizacional, avalia quais são as atividades, responsabilidade, atribuições e obrigações que serão inerentes a cada cargo (descrição dos cargos), e o perfil de cada vaga, considerando suas habilidades, conhecimentos e competências necessárias aos candidatos. A importância deste trabalho é o papel estratégico do setor de recurso humano, pois cabe a ele cuidar da essência de toda organização, que são as pessoas. Tendo um trabalho de previsão da necessidade futura de pessoas que se estende até o ponto de identificação da pessoa mais capacitada para o exercício da função.

Esta pesquisa visa avaliar se o recrutamento e seleção de pessoas tem atingindo as expectativas em relação às competências atribuídas pela organização aos cargos. Neste cenário delineou-se como objetivos específicos descrever o processo de recrutamento e seleção adotado pela organização, conhecer e relacionar as competências requeridas para os cargos e identificá-las nos novos funcionários. De forma a comparar as competências requeridas com as obtidas nos candidatos selecionados. Para evidenciar essa problemática, o processo de recrutamento e posterior seleção de pessoas, identifica se as características e perfil de cada candidato se enquadram com as competências técnicas, habilidades e atitudes exigidas pela organização, e os avalia durante o período de experiência, integração na empresa e seu nível motivação para com o novo desafio laboral.

A gestão com base nas competências é uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que se expressam através do desempenho profissional em um determinado contexto organizacional, agregando valor às pessoas e à própria organização. Seguindo a premissa de

alinhar as competências existentes na organização com as competências consideradas necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, descobrindo e valorizando talentos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Recrutamento**

Recrutamento é conceituado por Chiavenato (1998) como um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Nesse caso, na visão do autor, o recrutamento é basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher.

Diz ainda Chiavenato (1998), que “para ser eficaz o recrutamento deve atrair contingentes candidatos suficientes para abastecer adequadamente o processo de seleção”. Aliás, a função do recrutamento é a de suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento.

Segundo Werther e Davis (1983) apud Pontes (1996) é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. Já conforme Toledo e Milione apud Pontes (1996), recrutamento “é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procura prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto”.

Quanto à importância do recrutamento, Milkovick e Boudrean (2010) afirmam que o recrutamento não é importante apenas para a organização, ele é um processo de comunicação bilateral onde os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa, por seu lado, a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado.

Os autores anteriormente mencionados, afirmam que ambos os lados enviam sinais sobre as relações no trabalho, ou seja, os candidatos sinalizam que são bons concorrentes e devem receber a oferta de emprego, também tentam obter da organização as informações para que decidam ou não entrar para ela, enquanto as organizações sinalizam que são bons lugares para se trabalhar; pretendem obter dos candidatos sinais que mostrem claramente o valor potencial deles como futuros empregados.

A partir do recrutamento, Carvalho e Nascimento (1998) comentam que o sistema de RH passa a centralizar suas ações e programas no ocupante de cargo, quer dizer no candidato que concorre ao exercício das funções que compõem esse mesmo cargo e o contexto da identificação do ocupante do cargo que a empresa recorre ao mercado de trabalho, ao qual pode

ser local, isto é, presente na própria comunidade onde a organização atua, ou, de acordo com as exigências do cargo a ser preenchido, regional, nacional ou até internacional todo esse intercâmbio é de responsabilidades da atividade de recrutamento, a qual pode ser identificada como sendo o processo que objetiva pesquisar dentro e fora da empresa onde estão os potenciais talentos.

**Quadro 01** – Tipos de recrutamento

Interno	É o processo que ocorre quando, havendo uma determinada vaga a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos ou transferidos ou ainda transferidos com promoção.
Externo	Funciona com candidatos vindos de fora da organização. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento onde o recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações.
Misto	Na prática as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Ambos se complementam e se completam. Devido às vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo. Uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2006.

Em relação à abrangência do recrutamento, Lacombe (2005) aponta que esse abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Na visão do autor, o recrutamento deve ser efetuado em uma unidade centralizada, e é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada nas ocasiões em que existem vagas. Finaliza afirmando que o recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina como contrato definitivo após o período de experiência. Chiavenato (2006) conclui que o recrutamento é dividido em três tipos de processos, conforme apresentado no quadro 01.

## 2.2 Competências

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo segundo Vilas Boas (2011), obrigando as organizações a estarem sempre buscando o diferencial que lhe permita a sua sobrevivência. Para isso, algumas empresas vêm investindo na oferta de seus produtos ou em seus serviços prestado, enquanto procura conhecer profundamente quem é seu público alvo. Parti desse ponto o surgimento da gestão por competência.

O termo competência, conforme conceituado por Fischer, Dutra e Amorim (2009) vem da palavra latina *competens* que significa “o que vai com”, “o que é adaptado”. A competência

não é um estado ou conhecimento adquirido; a competência precisa de ação para existir. Segundo o autor, o conceito de competência mostre uma realidade dinâmica, mais um processo do que um estado, ou seja, usando a competência é o que nos torna competente.

Competências segundo Mascarenhas (2008) são usadas para a criação de uma abordagem alternativa às metodologias tradicionais de gestão do desempenho – a gestão das competências. O autor aponta com essa abordagem que a noção de competência individual surge em substituição ao mesmo conceito da qualificação para um posto de trabalho como base para o desenvolvimento de modelos integrados de gestão de pessoas que sejam mais abrangentes que possam caracterizar as organizações em aprendizagem.

Competência é tratada por Vilas Boas e Andrade (2009) como uma prática estratégica tendo como objetivo principal melhorar o desempenho geral da empresa por meio de acrescentar o desenvolvimento individual dos funcionários. Pode-se dizer em termos gerais que alguma empresa ou alguém só é competente quando se tem a capacidade, habilidade, vontade e atitude para realizar algo. Uma visão mais ampla sobre a competência é, que ela pode ser definida ainda como o saber agir responsável e reconhecimento, que implica mobilizar, integrar e transferir seus conhecimentos. Além disso, ser competente significa mobilizar recursos e habilidades que possam agregar valores econômicos às organizações e valores sociais ao indivíduo.

Quanto às competências requeridas, Sant'Anna apud Schotten, (2011) afirma após três levantamentos de dados empíricos, descritos como o primeiro realizado junto a 654 pós-graduandos da área de Administração, um segundo compreendendo a investigação de 220 egressos pós-graduandos de programas de pós-graduação *lato sensu* não área de telecomunicações e um terceiro estudo abrangendo 129 graduandos em administração, que as novas competências individuais requeridas são: o domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal, capacidade de trabalhar em equipes; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora.

A competência é vista por Dutra (2011) como uma capacidade de entrega da pessoa, e também, como um conjunto de qualificação que o indivíduo possui para se dedicar totalmente a empresa, mostrando a suas capacidades de trabalho. Competência é na verdade colocar em

prática tudo aquilo que se sabe.

### **2.3 Competências Individuais**

O conceito competência para Vilas Boas e Andrade (2009) passou-se a se desenvolver no campo da administração ao longo dos anos de 1990, formando assim, uma nova estratégia: a gestão por competência, que envolve o estudo das competências individuais para melhorar o desempenho da organização como um todo. Competência individual também pode ser conhecida como competências humanas ou como competências profissionais, referindo-se as características que os funcionários devem ter para o auxílio na realização de objetivos nas empresas.

Dentro deste conceito, os autores dizem que as competências individuais representam um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes de indivíduo ou das equipes de trabalho a que irão gerar diferencial competitivo para a empresa. Trata-se não só de competências técnicas, mas também comportamentais.

Para sustentar esses conhecimentos evidentes, Pereira (2012) fala que é necessário estar sempre preparado para as mudanças que surgem ser flexível, ter iniciativas, ser ousado e ter coragem. É preciso também saber agir, ter escolhas, tomar decisões, ter mobilidade, ser comunicativo, aprender assumir responsabilidades e se comprometer com as atividades exercidas.

Continua ele afirmando que o sucesso da organização é o ajuntamento da competência individual com as essenciais e com seus objetivos estratégicos, e é bom estar sempre consciente de que o sucesso está nas mãos de todos, que direta ou indiretamente todos estão envolvidos com seu resultado final. É assim que se faz a diferença nas competências individuais.

Mascarenhas (2008)assimila novas dimensões de qualificação ao conceito de competência individual e que aponta capacidade de pensar diferencialmente, já que os trabalhos mediados pelos computadores tornam-se distante de suas referências físicas, o raciocínio indutivo, uma vez que a informações impõe aos indivíduos a necessidade de se pensar analiticamente, compreendendo assim as relações potenciais entre os dados e utilizando-os para reflexão, construção e teste de hipóteses e, por último a concepção teórica dos processos aos quais os dados se referem, ou uma espécie de roteiro sobre os processos.

Kanaane (2011) competência técnica é um valor agregado ao trabalho e ao trabalhador, de forma em que se dá um significado à sua participação enquanto um profissional, mas desde que, não basta só o indivíduo se apropriar somente da ciência e da tecnologia, uma vez que, ao atuar social e profissionalmente, terá que fazer com que apareça ou que surgem alternativas de

comportamentos e atitudes sociais, compatíveis e autênticas sua.

Fischer, Dutra e Amorim (2009) apontam vários autores contemporâneos que mostram que o diferencial de uma empresa líder em diferentes pontos da atualidade do mercado é a qualidade de seu recurso humano e a forma como essas competências individuais são exploradas. Os autores afirmam ainda que esse tipo de acontecimento tenha levado as pessoas e as empresas a buscar um novo referencial ou até mesmo uma nova conduta e novas competências que permita uma melhoria na sua competitividade.

### **3 METODOLOGIA**

O objetivo inicial desta pesquisa de avaliar se o recrutamento e seleção de pessoas tem atingindo as expectativas organizacionais, em relação às competências exigidas para os cargos, em específico para a empresa em questão e identificar se as competências requeridas são compatíveis com as obtidas nos novos funcionários.

Este artigo foi desenvolvido através de uma pesquisa descritiva de base qualitativa, que Rodrigues (2007) define a pesquisa qualitativa de modo descritiva tendo em vista uma descrição de interpretações dos fenômenos e das atribuições dos significados serão de forma básica esclarecedora. Estudo descritivo na visão de Gil (2009) tem como objetivo principal a descrição das características de uma determinada população ou fenômenos, ou então, o estabelecimento de relação entre variáveis. O autor complementa que uma das suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática.

A coleta de dados foi realizada através de visitas de observação e coleta documental, além de entrevistas no setor de RH da empresa localizada na região noroeste do Paraná, fato que ocorreu no primeiro semestre de 2013. Na ocasião das visitas, o objetivo foi além de conhecer o setor, sua localização dentro do organograma da empresa, identificar as competências que os funcionários contratados pela a empresa deve ter para fazer parte de sua estrutura organizacional, saber se essas competências estão sendo identificadas nos candidatos a vagas, e buscar saber qual o processo adotado pelo o RH da empresa para identificar se os novos funcionários apresentam as competências exigidas na descrição do cargo.

Foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, com o responsável pelo o setor de RH. Essas são, de acordo com Marconi e Lakatos (1996) apud Nascimento (2008) um encontro entre duas pessoas, afim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento

utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Após coletados os dados nas entrevistas foi analisado e descrito as respostas pelo entrevistador. Os questionários e entrevistas foram conduzidos diretamente pelo pesquisador.

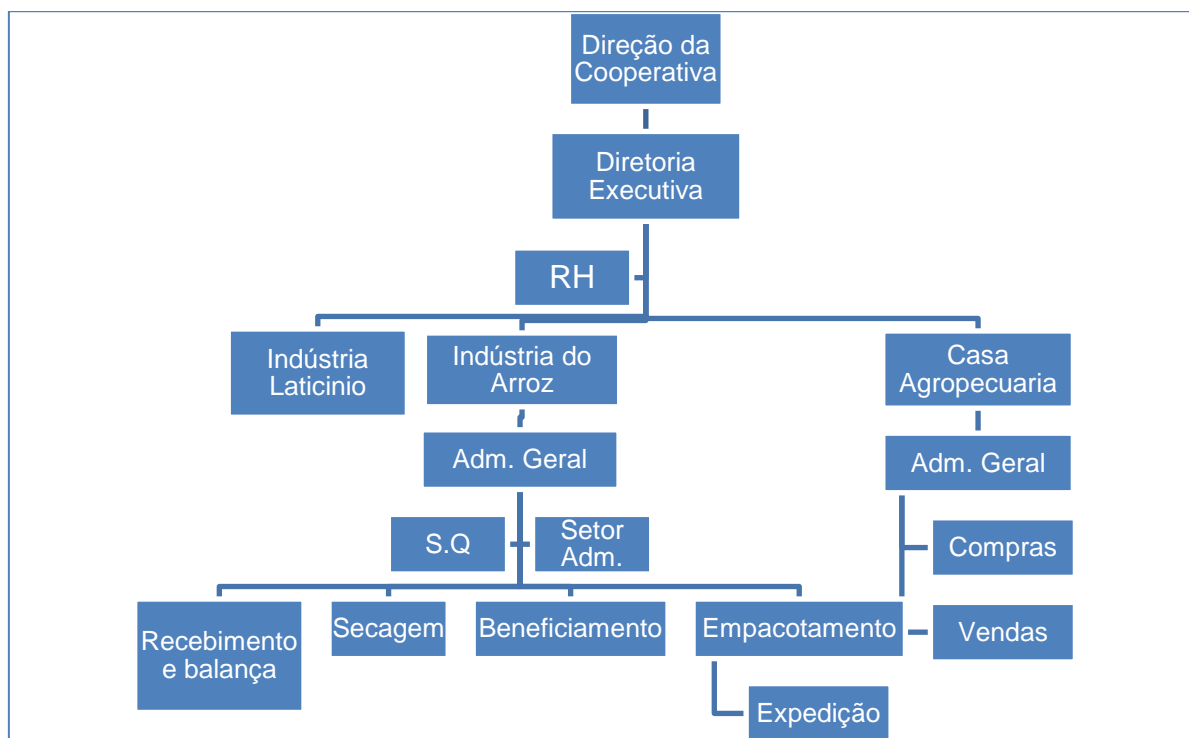
## 4 LEVANTAMENTOS DE DADOS

### 4.1 Caracterizações da organização

A empresa estudada atua no ramo industrial e está localizada no noroeste do Estado do Paraná tendo como produtos principais o arroz e derivados do leite, conta com um quadro funcional de 80 empregados. A Empresa se divide em três principais áreas de negócios: Indústria de Beneficiamento de Arroz, Laticínio e Casa Agropecuária.

A principal atividade organizacional está no comércio atacadista de matérias-primas agrícolas com atividade de fracionamento e acondicionamento associada; e como atividade secundária o transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional, comércio varejista de mercadorias em geral com predominância de produtos alimentícios – supermercados. O organograma da empresa está ilustrado a seguir e visa identificar a funcionalidade do setor de RH e suas relações estratégicas.

**Figura 01** – Organograma da empresa.



Fonte: Arquivos da empresa.



Em relação à formação do setor de RH, embora conste no organograma funcional um quadro específico para o setor, na realidade ele não é estruturado, ou seja, não há um profissional específico da área, sendo suas atividades distribuídas entre os demais funcionários do setor administrativo. A chefia fica a cargo do Diretor Executivo, e as atividades de rotina distribuídas com funcionários que acumulam outras funções organizacionais. Vale ressaltar, conforme afirmam Milkovick e Boudrean (2010) que o recrutamento não é importante apenas para a organização, ele é um processo de comunicação bilateral onde os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa, por seu lado, a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado.

O fato de a empresa manter em seu organograma um setor específico de Recursos Humanos demonstra que a mesma tem consciência da importância e necessidade do setor o que condiz com a afirmação de Lacombe (2005) que aponta que o recrutamento deve ser efetuado em uma unidade centralizada, e é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada nas ocasiões em que existem vagas. Finaliza afirmando que o recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina como contrato definitivo após o período de experiência.

Em relação à função de recrutamento, constatamos que fica a critério do administrador da empresa. O processo funciona da seguinte forma: A admissão é feita pelo gerente geral e administrativo que delega o poder que faz parte da burocrática, sendo que a contratação de funcionários é feita conforme a necessidade da empresa, a divulgação é feita por seus próprios funcionários e sem a formalização de um manual de descrição de cargos e muito menos de um requerimento de contratação de pessoal.

#### **4.2 Competências requeridas pela organização**

A empresa busca os princípios básicos que ordenem em suas atividades pessoais para a consecução dos objetivos da empresa, os quais devem ser aplicáveis a todo o quadro pessoal. Embora descrito pelo gestor não está oficializado ou redigido documentalmente. Foram relacionadas como competências exigidas: ser sistemática, ser consistente, ter clareza e facilidade de compreensão. Visto que os dirigentes não tinham um padrão de conhecimento sobre competências requeridas para os cargos, foi elaborado um questionário avaliativo com sugestões de valorização de competências, com base nos estudos de Sant'Ana, apud Schotten (2011), obtendo-se os resultados apresentados no quadro a seguir:

##### **Quadro 02 – Competências requeridas**

<b>Competência sugerida</b>	<b>Nota</b>
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	10
Capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora	10
Iniciativa de ação e de decisão capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	10
Capacidade de inovação e de comunicação	9
Capacidade que o funcionário tem em aprender rapidamente novos conceitos sobre a tecnologia	9
Capacidade de trabalhar em equipes	9
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	8
Criatividade	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Sugerido discussão das competências acima, nota-se que em relação aos novos contratados a empresa visa identificar as competências a seguir relacionadas:

a) Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas: Este item pode ser o diferencial dentre a equipe de trabalho que pode demonstrar a capacidade de coordenar a equipe, pois para isto é preciso o conjunto de diversos fatores (já citados) como criatividade, iniciativa e compromisso com a empresa.

b) Capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora: A eficiência na execução do trabalho é o fator primordial para qualquer tarefa que o funcionário venha desenvolver na empresa, e a capacidade empreendedora basicamente é o conjunto dos itens descritos anteriormente, é a capacidade de ver o “todo” e perceber os rumos possíveis a serem tomados para a empresa, portanto indispensável para cargos de gerenciamento e direção da empresa.

c) Iniciativa de ação e de decisão capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização: é muito importante a capacidade de exercer o trabalho sem a necessidade constante de ordenar o que deve ser feito e a cumplicidade junto às metas da empresa, pois é claro que se o funcionário faz com que a empresa cresça naturalmente ele cresce junto, este item é indispensável para cargos de coordenação e gerenciamento.

d) Capacidade de inovação e de comunicação: A capacidade de inovação pode significar iniciativa, mas a comunicação tem maior peso para o trabalho coletivo e principalmente nos cargos de coordenação de equipes.

e) Para a capacidade que o funcionário tem em aprender rapidamente novos conceitos sobre a tecnologia: Como dito anteriormente, a tecnologia é dinâmica, por isso é indispensável

que o funcionário sempre tenha o interesse e capacidade de seguir reciclando seus conhecimentos e se aperfeiçoando.

f) Capacidade de trabalhar em equipe: É indispensável para a empresa o trabalho em equipe, pois a produção em escala é desenvolvida em diversos setores e equipes de trabalho.

g) O domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada: O conhecimento básico sobre a atividade a ser realizada é importante, no entanto a tecnologia é algo dinâmico e, portanto, sempre haverá a necessidade de buscar o aperfeiçoamento e a reciclagem do conhecimento, sendo assim é mais importante o interesse em sempre aprender.

h) Criatividade: Pode demonstrar iniciativa, no entanto em excesso e por si só pode se confundir com autossuficiência, gerando problemas com a execução do trabalho coletivo e/ou equívoco na tomada de decisões que podem afetar a cadeia de produção.

Pode ser visto que a empresa, embora não de forma sistemática, procura uma maneira de enquadrar as competências requeridas de seus potenciais candidatos à realidade organizacional ressaltando-se a afirmação de Dutra (2011) para quem a competência pode ser vista como uma capacidade de entrega da pessoa, e também, como um conjunto de qualificação que o indivíduo possui para se dedicar totalmente a empresa, mostrando a suas capacidades de trabalho. Competência é na verdade colocar em prática tudo aquilo que se sabe.

#### **4.3 Processos adotados pelo RH no Recrutamento em busca dessas competências**

Não existe um processo especificamente adotado na empresa que registre ou identifique a busca de competências, como dito anteriormente, a empresa é dividida entre áreas de negócios, e cada uma tem suas particularidades na maneira de recrutar pessoas. Cada área tem um Executivo Geral que exerce essa função, as contratações são feitas através das necessidades setoriais, mas procuram seguir um mesmo padrão de contratação que é por meio de:

1. Entrevista
2. Contrato de Experiência por 45 dias com renovação por 45.
3. Treinamento Introdutório.
4. Avaliação do Desempenho pelo Coordenador do Setor.
5. Contração definitiva ou dispensa.

#### **4.5 Cruzamentos de informação entre competências requeridas x competências obtidas**

Ao procurar resultados obtidos com as competências identificadas nos novos

funcionários, o diretor administrativo, segundo o qual poderia descrever esse resultado através de atribuições de notas dadas a esses funcionários de 0 a 10. Na sua visão os funcionários após contratados em relação ao requisito competências poderiam levar a nota 07 de acordo com a organização, sendo na maioria dos casos após o funcionário passar por certo período de experiência essa nota atribuída a ele pode se elevar a nota 08, pois 90% de seus funcionários novos não possuem experiência e/ou a formação necessária para desenvolver trabalhos designados.

Além disso, pode se observar que a organização vê a evolução profissional de cada funcionário de forma a identificar os futuros líderes das equipes e em qual setor o funcionário obterá maior produtividade. Portanto a empresa acaba investindo em treinamento durante o período de experiência, assim a capacidade e o interesse de aprender de cada funcionário são essências para a sua permanência na empresa.

A partir desta constatação, destaca-se que os autores dizem que as competências individuais representam um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes de indivíduo ou das equipes de trabalho a que irão gerar diferencial competitivo para a empresa. Trata-se não só de competências técnicas, mas também comportamentais. Destaca-se ainda que para sustentar esses conhecimentos evidentes, Pereira (2012) fala que é necessário estar sempre preparado para as mudanças que surgem ser flexível, ter iniciativas, ser ousado e ter coragem.

É preciso também saber agir, ter escolhas, tomar decisões, ter mobilidade, ser comunicativo, aprender assumir responsabilidades e se comprometer com as atividades exercidas.

#### **4.6 Análise geral do processo**

Na visão dos pesquisadores, nota-se que a empresa não está estruturada para uma gestão de competência. Não há uma preocupação em talvez formalizar essas competências visando apenas à percepção de seus colaboradores no processo em uma rápida análise poderia se apontar que a organização apesar dela ter um organograma em que aponta que a um setor de RH ela demonstra certas dificuldades com o quadro de funcionalidade desse setor por não ter uma pessoa específica nessa área que possa tomar frente a todas as contratações da empresa, tirando assim de seus diretores administrativos essa responsabilidade de contratações.

Ao verificar tal situação, demonstra-se que a empresa não é atenta a importância do processo de Recrutamento, dificultando o processo visto que Carvalho e Nascimento (1998) comentam que o sistema de RH organizado passa a centralizar suas ações e programas no ocupante de cargo, quer dizer no candidato que concorre ao exercício das funções que compõem

esse mesmo cargo e o contexto da identificação do ocupante do cargo que a empresa recorre ao mercado de trabalho, ao qual pode ser local, isto é, presente na própria comunidade onde a organização atua, ou, de acordo com as exigências do cargo a ser preenchido, regional, nacional ou até internacional todo esse intercâmbio é de responsabilidades da atividade de recrutamento, a qual pode ser identificada como sendo o processo que objetiva a pesquisa, dentro e fora da empresa.

Com um setor de RH definido e bem estruturado a organização conseguirá ir a busca dessas competências exigidas por ela, e terá um conhecimento mais amplo de seus novos funcionários podendo perceber neles quais são suas habilidades que possa contribuir na produtividade da empresa.

Em relação à operacionalidade, nota-se que embora de maneira informal, a instituição tem algumas linhas que condizem à gestão por competências, ou seja, fazem muitas vezes sem ter noção de que estão fazendo. Isso fica evidente nas pesquisas com os gestores responsáveis pela contratação e pela avaliação das pessoas dentro de seu período de experiência. Essa informalidade pode comprometer o resultado organizacional visto que na visão de Vilas Boas (2011) o mundo de negócios está cada vez mais competitivo obrigando as organizações a estarem sempre buscando o diferencial que lhe permita a sobrevivência.

Vale ressaltar que os aspectos positivos em relação à gestão por competências localizados na organização são a busca por princípios básicos que ordenem suas atividades pessoais consecutivas para ir à busca de seus objetivos valorizando as habilidades de seus funcionários. A competência é tratada por Vilas Boas e Andrade (2009) como uma prática estratégica tendo como objetivo principal melhorar o desempenho geral da empresa por meio de acrescentar o desenvolvimento individual dos funcionários. Pode-se dizer em termos gerais que alguma empresa ou alguém só é competente quando se tem a capacidade, habilidade, vontade e atitude para realizar algo.

Em contrapartida, os aspectos negativos são os dirigentes não terem um conhecimento mais amplo sobre a gestão de competências e por não terem um setor de RH bem estruturado que pudesse valorizar mais esse processo adotado por essa gestão que é essencial para o desenvolvimento da empresa. Esse processo não estruturado compromete todo o processo de recrutamento, pois como afirmado por Toledo e Milione apud Pontes (1996), recrutamento “é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procura prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto”.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar se o processo de recrutamento e seleção de pessoas tem atingindo as expectativas organizacionais em relação às competências exigidas para os cargos, descrever todo o processo de recrutamento adotado pela a organização, identificar as competências requeridas para novos funcionários, comparar as competências requeridas com as obtidas de novos funcionários.

Para atingir o objetivo inicial, em seu referencial teórico a pesquisa aborda o processo de recrutamento que está dividido em três etapas como, por exemplo, Recrutamento Interno, Recrutamento Externo e Recrutamento Misto. Dando continuidade as avaliações de identificação das competências atribuídas a cada cargo.

Apona-se como resultado do trabalho que embora a organização demonstre em seu organograma um setor de RH, na realidade da empresa ele não é estruturado da forma que deveria ser. Ou seja, não existe um profissional específico para esse setor, sendo assim, suas atividades são distribuídas aos seus diretores executivos acumulando suas funções organizacionais. A contratação de funcionários ocorre quando há uma necessidade da empresa. Na admissão de um funcionário é feito por um gerente geral e administrativo, sendo que as divulgações de uma oportunidade de trabalho são feitas pelo seu próprio funcionário.

Em relação à gestão por competências a empresa não segue nenhum processo específico em busca dessas competências e que nem seus dirigentes tinham um conhecimento sobre essas competências requeridas, foi elaborado então um questionário em que se pudessem avaliar as valorizações dessas competências. Como resultado do questionário, conclui-se que embora de maneira não sistematizada a organização tenha informalmente uma preocupação, não um processo, apenas preocupação com a competência da pessoa que é admitida para exercer atividades dentro da organização.

Como limitação dessa pesquisa, aponta-se que o objetivo era identificar se as pessoas contratadas pelo setor de Recursos Humanos ofereciam para a empresa as competências requeridas, ficando prejudicado pela própria falta de informação ou processo formal de trabalho visando isto. Mas com base nas pesquisas, identificou-se que no processo informal há sim uma oferta das competências requeridas pelos recém-contratados. Não era objetivo interferir na realidade organizacional, o que não foi feito.

Finaliza-se por apontar que essa pesquisa pode contribuir com trabalhos futuros no desenvolvimento para uma nova ideia de como avaliar o processo de gestão por competência, deixando o leitor atualizado sobre o que a organização vem cobrando das pessoas para poder torna-se um membro dela, o leitor pode ter um conhecimento de como funciona o processo de recrutamento influenciando ele a se capacitar para estar preparado para um processo seletivo

de recrutamento.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antônio Vieira, NASCIMENTO. Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, 1ª Edição, Editora Saraiva. 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Capital das Organizações**. São Paulo, 8ª Edição, Editora Atlas. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo, 5ª Edição, Editora Atlas S.A. 1998.

DUNTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo, 1ª Edição, Editora Atlas. 2011. (pag. 21).

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa. **Gestão de Pessoas: Desafios estratégicos das Organizações Contemporâneas**. São Paulo, 1ª Edição, editora Atlas. 2009. (pag. 57 e 78).

GIL, Antônio Carlos, **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, 4ª Edição, Editora Atlas. 2002.

KANAANE, Roberto. **Comportamentos Humanos nas Organizações**. São Paulo, 3ª Edição, Editora Atlas. 2009.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo, 8ª Edição, Editora Saraiva. 2005.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo, Cengage Learning, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAN, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, 8ª Edição, Editora Atlas, 2010.

PONTES, B. R. Planejamento, **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. São Paulo, 2ª Edição, Editora LTr, 1996.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. 2007. Disponível em: <[http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues\\_metodologia\\_cientifica.pdf](http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf)>. Acessado em 25 de Junho de 2012 as 09hs: 12min.

SCHOTTEN, Paulo César. **Gestão por Competências: Evolução dos Conceitos e Comparativo entre Competências Individuais e Competências Organizacionais**. 2011.

VILAS BOAS, Ana Alice. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**; 1º Edição, Editora Campus, 2009, São Paulo.