

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

KARIN CRISTINE KLEIN

ALINHAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PESSOAS:  
Um Estudo de Caso

São Leopoldo

2012

Karin Cristine Klein

ALINHAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PESSOAS:  
Um Estudo de Caso

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Cátia T. L. Venturella

São Leopoldo

2012

*Dedico este trabalho e a realização desta conquista às pessoas mais importantes da minha vida: minha querida filha Nadine, que é a luz e a motivação da minha vida; minha querida mãe Irene, que é a pessoa que mais admiro e a quem devo a formação do meu caráter; ao meu querido esposo Brunno, que me proporciona viver este sentimento tão lindo que é o amor sincero e verdadeiro; e a este bebê muito amado e esperado que está crescendo em meu ventre.*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço primeiramente a **Deus**, por sempre ter me abençoado com muita saúde, força, coragem e sabedoria para superar as dificuldades e lutar pelos meus sonhos.*

*Agradeço à **minha mãe Irene**, pelo incentivo de sempre e pelo apoio incondicional nos momentos de dificuldade e por sempre vibrar muito com minhas vitórias.*

*Agradeço à **minha filha Nadine**, por compreender que minha ausência era necessária para levar o projeto da graduação até o final, tendo sido seu carinho e incentivo de inestimável importância, e sua existência a principal razão da minha vida.*

*Agradeço ao **meu esposo Brunno**, pelo amor, apoio, carinho e dedicação que foram de extrema relevância para esta conquista e por me permitir participar de sua vida.*

*Agradeço à estimada **Prof.<sup>a</sup> Ms. Cátia Venturella**, pela orientação, atenção e por ter me dado todo o incentivo e apoio.*

*Agradeço à **empresa** por me proporcionar a oportunidade de desenvolver este estudo de caso e também as minhas competências enquanto colaboradora.*

*"Misterioso e intimidante para contemplar, o cérebro humano é a coisa mais complexa que existe, e a tarefa mais difícil em que ele pode se empenhar é entender a si mesmo." (David Noonan).*

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal descrever quais são os fatores que devem ser observados no momento da contratação de um profissional para que ocorra o alinhamento entre as competências individuais valorizadas pela empresa objeto deste estudo de caso frente às que o profissional dispõe, com o intuito de gerar maior assertividade nas contratações e na política de Gestão de Pessoas da empresa como um todo. O trabalho apresenta referencial teórico que abrange o tema principal do estudo, abordando os principais conceitos relacionados ao tema, tais como a Gestão de Pessoas enquanto definição e tendências; a gestão estratégica de pessoas, que através de sua essência constitui papel fundamental nas organizações e seus processos conferem o roteiro para seu gerenciamento; os processos de recrutamento e seleção, que são o foco principal do estudo; a cultura organizacional enquanto conceito que deve descrever a razão e a forma de agir de uma empresa; a seleção por competências, que visa justamente alinhar os perfis de empresas e colaboradores para uma construção de sucesso. Para este estudo, foi realizada pesquisa qualitativa, por meio de estudo de caso com caráter exploratório e descritivo, e foram utilizadas como técnicas a entrevista com perguntas abertas, a pesquisa documental e bibliográfica. Os resultados obtidos convergem para a adoção de uma nova postura da empresa quanto à sua estratégia de Gestão de Pessoas, buscando a adoção de ações para que efetivamente ocorra o alinhamento das competências da empresa com seus colaboradores. O principal desafio é justamente promover este “alinhamento estratégico de competências”, visto que ambas as partes envolvidas – empresa e colaboradores – são “seres” extremamente complexos e dinâmicos dentro do atual contexto empresarial.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Recrutamento e Seleção. Alinhamento de Competências.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os seis processos de Gestão de Pessoas.....	14
Quadro 2 - Apreensão da Cultura Organizacional.....	18
Quadro 3 - Questões iniciais de um processo de seleção .....	20
Quadro 4 - Competências individuais dos candidatos mais valorizadas pelas empresas.....	24
Quadro 5 - Conceitos de competências .....	25
Quadro 6 - Processo de desenvolvimento de competências .....	27
Quadro 7 - Seleção dos sujeitos.....	29
Quadro 8 - Roteiro de entrevista realizada com as diretoras da empresa - em conjunto.....	30
Quadro 9 - Avaliação dos seis processos de Gestão de Pessoas na empresa .....	31
Quadro 10 - Roteiro de entrevista realizada com as colaboradoras da empresa .....	32
Quadro 11 - Avaliação dos seis processos de Gestão de Pessoas na empresa .....	32
Quadro 12 - Estrutura da apresentação, análise e interpretação de dados.....	33
Quadro 13 - Quadro-resumo sobre respostas da entrevista realizada com as diretoras da empresa – individual.....	40
Quadro 14 - Resumo sobre respostas da entrevista realizada com as diretoras da empresa - em conjunto .....	44
Quadro 15 - Avaliação dos seis processos de Gestão de Pessoas na empresa – respostas das diretoras .....	45
Quadro 16 - Resumo sobre respostas das colaboradoras – questão 1 .....	46
Quadro 17 - Quadro-resumo sobre respostas das colaboradoras – questão 2 .....	46
Quadro 18 - Quadro-resumo sobre respostas das colaboradoras – questão 3 .....	47
Quadro 19 - Resumo sobre respostas das colaboradoras – questão 4 .....	48
Quadro 20 - Resumo sobre respostas das colaboradoras – questão 5 .....	49
Quadro 21 - Avaliação dos seis processos de Gestão de Pessoas na empresa – respostas das colaboradoras.....	49

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	9
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>10</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	12
<b>2.1.1 A gestão estratégica de pessoas.....</b>	<b>14</b>
2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	16
<b>2.2.1 Cultura organizacional .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.2 Recrutamento.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3 Seleção .....</b>	<b>21</b>
2.2.3.1 Seleção por competências.....	24
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>28</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	28
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA .....	29
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	29
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	33
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO .....	34
<b>4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>35</b>
4.1 A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA .....	36
<b>5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>38</b>
5.1 AS DIRETORAS DA EMPRESA .....	38
5.2 AS COLABORADORAS DA EMPRESA .....	45
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas aplicadas na empresa .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO A – Organograma da empresa .....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O foco na Gestão de Pessoas como estratégia para o sucesso nas organizações tornou-se uma tendência, uma vez que os tradicionais conceitos que descreviam a relação das pessoas com o trabalho e que figuravam a mão de obra como um mero recurso das organizações foi substituída por um conceito muito mais amplo para representar esta relação. As empresas são fictícias no que diz respeito à tangibilidade, pois são as pessoas que nelas estão é que fazem uma organização operar no dia-a-dia e são as pessoas que executam o trabalho que visa atender os clientes, de acordo com as premissas estabelecidas por esta mesma organização.

Obter relativo sucesso na condução de Gestão de Pessoas é objetivo em grande parte das organizações do mundo contemporâneo, e para tanto são necessários diversos conhecimentos e habilidades por parte dos gestores, e que muitas vezes são de difícil compreensão e prática. Neste contexto, considera-se como um dos fatores de sucesso, no que tange à Gestão de Pessoas de uma empresa, a sua capacidade de atrair e reter talentos e de corresponder às expectativas mínimas dos seus colaboradores, de forma que tenham atendidas suas necessidades pessoais e que contemplem seu planejamento de carreira. Alinhar a ideia de perfil ideal de colaborador que uma empresa considera como adequada com as características individuais de cada candidato no momento da seleção é tarefa difícil, mas de extrema importância para que as organizações obtenham um considerável nível de assertividade em seus processos de seleção.

O sucesso na gestão que envolve as pessoas em pequenas empresas configura-se em um diferencial competitivo, uma vez que em mercados altamente concorridos a atração e a retenção de talentos através de *know how* adquirido podem representar condições de igualdade de concorrência frente às grandes empresas, dos diversos segmentos, na busca por maior solidez na atuação junto ao mercado. Segundo Chiavenato (2009), a provisão de recursos humanos em uma organização funciona como uma porta de entrada dos talentos que proporcionam a vida, a inteligência, a sua motivação, bem como suas competências, para uma organização. Ainda segundo o autor, esta porta de entrada deve filtrar e deixar entrar somente os candidatos que realmente tragam as competências e os recursos que são desejados pela organização. Elaborar e executar este filtro são os desafios que são apresentados às empresas, e neste estudo em especial sendo abordado como implantá-lo na empresa estudada, mas que também poderá servir de referência para qualquer outra empresa interessada.

Neste contexto se faz necessário apresentar e conceituar as questões e fatores que auxiliarão no desdobramento das questões problemas deste estudo: a cultura organizacional, a

gestão de recursos humanos, e de forma geral os conceitos acerca da Gestão de Pessoas. Dutra (2007, p. 60) indica que: “[...] uma base conceitual deve responder a todas as questões colocadas na empresa moderna [...]” e indica que o uso dos conceitos permite a obtenção de consistência e coerência entre todas as práticas e processos na Gestão de Pessoas.

O presente estudo se dará na empresa ABC (nome fictício), que atua há 10 anos no mercado de prestação de serviços em Comércio Exterior, e que adota posicionamento através da diferenciação em relação aos seus concorrentes. A empresa está situada na cidade de Novo Hamburgo / RS, não possui filial e atualmente conta com 15 (quinze) colaboradores em seu quadro funcional, atuando em prédio próprio e com faturamento anual em torno de R\$ 800.000,00 (oitocentos mil reais).

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com o dinamismo apresentado na nova configuração de relação de trabalho entre as empresas e seus colaboradores, a empresa em questão tem enfrentado dificuldades para selecionar colaboradores que tenham o alinhamento em relação as suas competências individuais, frente às que são procuradas e valorizadas pela empresa. Divergências nas avaliações que envolvem quesitos como princípios e valores, linhas de conduta, visão de negócio, estratégias e foco são as principais dificuldades apresentadas pela empresa nesta busca pelo alinhamento de competências, causando perda de *know how*, rotatividade de funcionários e investimentos em qualificação técnica que não apresentam retorno.

Tendo assim exposto a situação a ser trabalhada nesta pesquisa, o estudo pretende esclarecer a seguinte questão: **quais são os fatores que devem ser observados no momento da contratação de um profissional, para que ocorra o alinhamento entre as competências individuais valorizadas pela empresa frente às que o profissional dispõe?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Descrever quais são os fatores que devem ser observados no momento da contratação de um profissional para que ocorra o alinhamento entre as competências individuais valorizadas pela empresa frente às que o profissional dispõe.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar quais são as competências que a empresa valoriza em seus colaboradores;
- Indicar como os colaboradores percebem a Gestão de Pessoas na empresa;
- Caracterizar a política de Gestão de Pessoas da empresa, com suas principais estratégias e diretrizes.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa de um estudo acadêmico-científico apresenta informações quanto à importância, oportunidade e viabilidade.

A relevância do afinamento dos perfis de funcionário e organização é abordada no ambiente empresarial como importante condição para a obtenção de uma Gestão de Pessoas de sucesso, e neste sentido a presente pesquisa pretende apontar à empresa estudada e às demais do mercado como analisar os fatores em relação às competências individuais de um futuro colaborador, no momento do processo de seleção do profissional. O processo de recrutamento e seleção é de suma importância neste contexto e por isso deve ser planejado, visando identificar se a empresa e o candidato apresentam o alinhamento referido na questão de pesquisa.

Tratar a dificuldade de alinhamento de perfis entre empresa e colaborador é uma importante oportunidade para pesquisar o motivo pelo qual tantas empresas enfrentam esta dificuldade de estabelecer esta afinidade, quais as questões internas e externas que interferem nesta relação e como identificar a existência ou não do alinhamento já nos primeiros contatos, durante o processo de seleção dos novos colaboradores. Ao realizar o presente estudo, ocorrerá o incremento de conhecimento à autora e ao meio acadêmico, que poderá fazer uso dele, além da utilização por parte da empresa estudada e pelas demais empresas interessadas no tema.

A pesquisa proposta apresenta-se como tecnicamente viável, pois será conduzida através de um estudo de caso na empresa já anteriormente citada, que fornecerá todos os subsídios para o andamento da mesma. As importantes contribuições da professora orientadora, através de sua experiência, e o acesso ao referencial teórico que será abordado conferem ao estudo a viabilidade pretendida para que sejam atingidos os objetivos propostos.

O presente trabalho apresenta, no segundo capítulo, o referencial teórico que descreve os importantes conceitos que envolvem o tema pesquisado e que auxiliam na compreensão dos temas abordados, e que conferem o embasamento científico da pesquisa. No terceiro capítulo é detalhado o método de pesquisa e o delineamento da mesma, a unidade de análise, as técnicas de coleta e análise de dados, e a limitação do método. No quarto capítulo a empresa é abordada para que o leitor tenha condições de visualizar as características da mesma; no quinto capítulo são descritas a apresentação e a análise dos dados da pesquisa, que possibilitam confrontar se os objetivos foram atingidos e se os fenômenos que ocorrem na organização demonstram, na prática, as teorias apresentadas. No sexto e último capítulo são indicadas as considerações finais sobre o presente estudo proposto, que apresentam as conclusões sobre o estudo de caso com base nos objetivos que foram inicialmente propostos, as implicações e as limitações que o estudo apresentou bem como as sugestões para a empresa e para pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão de literatura tem como principal objetivo proporcionar o embasamento teórico para a pesquisa proposta, de forma a servir como base para a avaliação e a análise do projeto. A mesma será elaborada a partir da consulta aos materiais publicados cientificamente por importantes autores do assunto, de forma a apresentar as teorias sobre os temas que envolvem esta pesquisa, apresentando os principais conceitos que lhes conferem a sustentação, de forma a proporcionar, juntamente com a análise dos dados coletados, o atendimento dos objetivos propostos neste trabalho.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Há algumas décadas atrás, os recursos humanos constituíam um exemplo típico de recursos abundantes e fáceis, pois era muito comum encontrar em construções ou em frente às fábricas um contingente enorme de candidatos que aguardavam longamente sua vez de atendimento. Nesta época, segundo Chiavenato (2009), os recursos humanos disponíveis eram mais do que suficientes para as necessidades das organizações, e por isso as empresas não se preocupavam em fazer investimentos nesta área.

No século XXI, ainda segundo o mesmo autor, a Administração de Recursos Humanos encaminha profundos impactos nas pessoas e nas organizações, uma vez que a maneira com que lidamos com os indivíduos, com que os buscamos no mercado, a forma como agimos para integrá-los e orientá-los no dia-a-dia das organizações e que os fazemos trabalhar, além de desenvolvê-los, recompensá-los e monitorá-los, é um aspecto fundamental no desempenho e na competitividade organizacional moderna.

As organizações podem ser consideradas como verdadeiros seres vivos, e quando são bem sucedidas tendem a crescer ou a apenas sobreviver em mercados cada vez mais competitivos. O crescimento de uma organização gera uma maior complexidade dos recursos a serem utilizados em suas operações, devido a, por exemplo, aumento de capital, incremento da tecnologia e a necessidade de atividades de apoio, e por consequência gera um aumento no número de pessoas envolvidas, que acarreta na intensificação da aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas, indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio como um todo (CHIAVENATO, 2008).

O mesmo autor apresenta ainda que as organizações estão mudando os seus conceitos tradicionais e alterando suas práticas de gestão, pois ao invés do foco de investimentos

continuar sendo somente os produtos e serviços que a organização oferece no mercado em que atua, as atenções agora também estão voltadas para as pessoas que fazem parte deste contexto, uma vez que estas são as que produzem, criam, desenvolvem e melhoram os produtos, e por outro lado, são elas que vendem e sabem como encantar os clientes, satisfazê-los em suas necessidades visando sua fidelização. As pessoas passam a representar o elemento chave de sucesso nas organizações, e é através delas que são planejadas as ações para que as empresas possam manter vantagens competitivas em relação a seus concorrentes, de forma que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional estabelecida.

Fleury e Fleury (2002, p. 05) apresentam que a história da Gestão de Pessoas no Brasil começou há várias décadas: “[...] nos primórdios da nossa industrialização, no surgimento da classe operária, nas organizações sindicais e patronais, na profissionalização dos administradores, no nascimento das escolas de administração.” Os autores ainda apresentam que embora o tema seja fundamental dentro da administração moderna, ainda é considerado recente como fator chave para o sucesso das organizações, para projetar um país em um mundo globalizado e para alavancar as empresas neste contexto de mundo extremamente competitivo.

Os mesmos autores conceituam um modelo de Gestão de Pessoas como sendo “[...] a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e acompanhar o comportamento humano no trabalho” (FLEURY; FLEURY, 2002, p. 12). Para tanto, ainda segundo Fleury e Fleury (2002), a organização estrutura-se definindo princípios, estratégias, políticas, e práticas ou processos de gestão, e através destes mecanismos estabelece suas diretrizes e orienta os estilos de atuação dos seus gestores na relação com os demais colaboradores.

Bitencourt (2010) apresenta que a Gestão de Pessoas é uma responsabilidade que deve ser compartilhada e distribuída ao longo da estrutura organizacional, pois mesmo que na empresa exista um departamento de Recursos Humanos (RH) formalmente constituído, a Gestão de Pessoas não pode ser uma atribuição somente desta área. Ela deve ser distribuída por todos os gestores, cabendo ao setor de RH estabelecer as políticas que visem equalizar as práticas de Gestão de Pessoas pelos gestores da empresa, vinculando-os aos objetivos estratégicos da organização e oferecendo suporte a esses gestores na aplicação diária destas diretrizes.

### 2.1.1 A gestão estratégica de pessoas

As mudanças no ambiente empresarial, nas organizações e na sociedade em tempos modernos ocorrem de forma acelerada e profunda, por este motivo a transformação é uma das características mais marcantes no mundo e nas empresas, segundo Albuquerque et al (2002). O aumento do nível de qualificação e de conhecimento que são exigidos dos profissionais nas organizações é um dos impactos mais expressivos que esta mudança no ambiente apresenta, com implicações diretas na Gestão de Pessoas e nos modelos utilizados para a administração das mesmas, segundo o mesmo autor.

Chiavenato (2008, p. 73) apresenta que a Gestão de Pessoas é “[...] um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos [...]” e os seis processos básicos juntamente com seus respectivos quesitos estão demonstrados no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Os seis processos de Gestão de Pessoas

Processos de agregar pessoas	* Recrutamento * Seleção
Processos de aplicar pessoas	* Modelagem do trabalho * Avaliação de desempenho
Processos de recompensar pessoas	* Remuneração * Benefícios * Incentivos
Processos de desenvolver pessoas	* Treinamento * Desenvolvimento * Aprendizagem * Gestão do Conhecimento
Processos de manter pessoas	* Higiene e segurança * Qualidade de vida * Relações com empregados e sindicatos
Processos de monitorar pessoas	* Banco de dados * Sistemas de informações gerenciais

Fonte: Chiavenato (2008). Adaptado pela autora.

A dificuldade em obter apenas uma definição para o conceito de estratégia que englobe todos os diferentes sentidos faz com que Albuquerque (2002, p. 38) conceitue-a da seguinte forma: “[...] formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças do ambiente e a competição.” Anthony et al (1996 apud ALBUQUERQUE, 2002) diz que as características da administração estratégica de recursos humanos são as que seguem:

- a) reconhecer de forma explícita os impactos do ambiente externo;
- b) reconhecer o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;

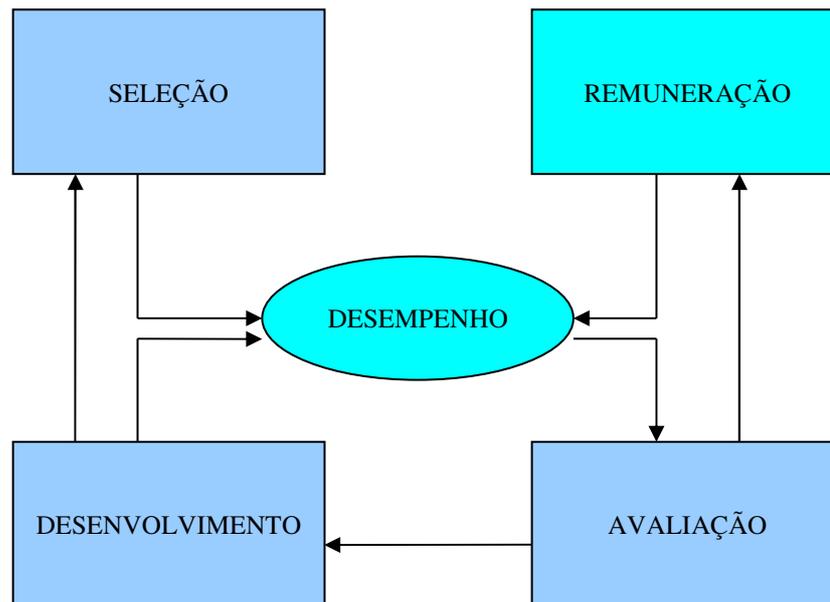
- c) apresentar foco na atuação de longo prazo;
- d) indicar ênfase na escolha e na tomada de decisão;
- e) considerar todos os colaboradores da empresa, e não somente o grupo que envolve os executivos ou o de empregados operacionais;
- f) estar sempre integrada com as demais estratégias funcionais e corporativas da organização.

Neste contexto, Bitencourt (2010) apresenta que os profissionais da área de Recursos Humanos das organizações precisam adaptar suas atividades, antes exclusivamente administrativas e operacionais voltadas ao departamento, passando a ajustar as políticas e práticas de Gestão de Pessoas às estratégias organizacionais e aos resultados desejados. Para isso, é necessário que o profissional de RH domine, além das técnicas de Gestão de Pessoas, as estratégias da organização, conhecendo muito bem seu negócio e conduzindo as pessoas para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Chiavenato (2009, p. 10) também destaca a importância das novas características que um profissional de RH precisa desenvolver dentro da estratégia da organização e da gestão estratégica de pessoas: “O profissional de RH está sendo solicitado para atuar em termos amplos e organizacionais e não simplesmente dentro de uma visão microscópica e departamental como era antes [...]”. As estratégias de trabalho deste profissional devem compreender atuações em nível organizacional, sistêmico, global, e não simplesmente em planos circunstanciais, isolados e efêmeros.

Bitencourt (2010) apresenta que, considerando que as estratégias organizacionais somente podem ser realizadas pelo desempenho de pessoas, toda a estratégia de Gestão de Pessoas deve ser direcionada para a obtenção de um desempenho considerado superior e consistente com os objetivos da empresa. E neste sentido, quatro componentes do sistema de gestão estratégica de pessoas são considerados como críticos, pois são os que mais agem sobre o desempenho das pessoas, conforme Esquema 1 abaixo:

Esquema 1 - O sistema de Gestão de Pessoas



Fonte: Bitencourt (2010). Adaptado pela autora.

Com Teixeira e Zaccarelli (2010, p. 115) é possível complementar esta abordagem: “A escolha de pessoas para trabalhar em uma organização representa um papel estratégico.”

## 2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Teixeira e Zaccarelli (2010, p.118) indicam que: “A escolha de pessoas para participar de uma equipe de trabalho está longe de ser um processo isolado em Gestão de Pessoas.” Isto porque ela está diretamente ligada às políticas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e plano de carreira de uma organização. As mesmas autoras complementam indicando que o mercado de trabalho após o advento da Internet, tornou-se de fato um mercado totalmente aberto, não controlado pelas empresas isoladamente e não restrito por áreas geográficas. A seguir são resgatados os principais conceitos sobre recrutamento e seleção, assim como a importância do entendimento da cultura organizacional neste contexto.

### 2.2.1 Cultura organizacional

A complexidade do mundo organizacional moderno indica uma maior complexidade na indicação de respostas para os inúmeros questionamentos que cercam os seres humanos em sua condição de trabalhadores, segundo Bitencourt (2010). A autora ainda destaca que se atribui à cultura organizacional a culpabilidade por todas as resistências que permeiam o

espaço empresarial, estabelecendo que ao interferir na cultura organizacional das empresas todos os males estarão resolvidos.

As teorias sobre o tema “cultura” encontram fundamentos na antropologia, disciplina que inicialmente dedicava-se ao estudo das sociedades tribais, e que na medida em que estas foram sendo extintas adequou-se ao estudo das sociedades complexas, conforme apresenta Bitencourt (2010). A autora complementa indicando que, seja no campo da administração ou da antropologia, as discussões sobre esta temática estão articuladas em torno das seguintes questões:

- a) possibilidade de a cultura organizacional ser gerenciável ou não;
- b) identificação do método de investigação, qualitativo ou quantitativo, que permita um descortinamento mais profundo do ambiente que envolve o universo organizacional;
- c) existência de uma cultura organizacional homogênea ou heterogênea.

Fleury e Sampaio (2002) indicam que para a construção de um diagnóstico de cultura organizacional é necessário trabalhar com uma perspectiva histórica e observando o contexto em que a empresa foi criada e o papel do fundador. Ainda, conceituam a cultura organizacional de uma empresa como sendo um:

Conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 293)

Os mesmos autores indicam que são três os níveis de uma organização a serem analisados durante o processo de diagnóstico da cultura organizacional, conforme Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Apreensão da Cultura Organizacional

Nível dos artefatos visíveis	<i>Layout</i> da organização, comportamento e vestuário das pessoas, rituais, mitos organizacionais, crenças expressas em documentos (fáceis de serem percebidos, mas difíceis de serem compreendidos).
Nível dos valores compartilhados	É difícil notá-los pela observação direta, é necessário entrevistar os membros-chave ou analisar conteúdo em documentos formais da organização. Estes valores expressam a que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, ficando as razões subjacentes escondidas ou inconscientes.
Nível dos pressupostos básicos	Não raro inconscientes, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. À medida que valores compartilhados pelo grupo conduzem determinados comportamentos e estes se mostram adequados para a solução de problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente de como as coisas de fato são.

Fonte: Fleury; Sampaio (2002). Adaptado pela autora

Bitencourt (2010) complementa indicando que apesar de haverem diferenças entre as diversas linhas de conceituação acerca da definição de cultura organizacional, em pelo menos um aspecto parece haver o consenso entre os estudiosos do tema: atrelar cultura organizacional ao condicionamento dos integrantes de certa realidade em relação às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma. A autora apresenta a definição de cultura organizacional segundo um dos autores mais consagrados no assunto:

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e de se sentir em relação a estes problemas. (SCHEIN, 1984, p. 4 apud BITENCOURT 2010, p. 323)

Ao analisarmos as definições de Fleury e Sampaio (2002) com a que Bitencourt (2010) nos apresenta, é possível visualizar que a diferença central entre as duas conceituações está na inclusão da dimensão do poder que Fleury e Sampaio (2002) agregaram ao seu conceito. Eles apresentam que estas relações de poder podem ser percebidas no cotidiano das organizações e, para que seja possível desvendar a cultura organizacional de uma empresa, é fundamental mapear estas relações todas entre as diferentes categorias e níveis hierárquicos da organização.

A complexidade do mundo organizacional moderno remete à dificuldade em obter respostas a inúmeros questionamentos referentes aos seres humanos em sua relação com o trabalho. Neste cenário, entender claramente como está construída a cultura organizacional de uma empresa é fator decisivo para um processo de recrutamento e seleção completo e que obtenha relativo sucesso na contratação de novos colaboradores, uma vez que ao analisar o perfil do candidato, o gestor poderá avaliar se as características do indivíduo estão alinhadas com estes conceitos.

### **2.2.2 Recrutamento**

As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atração: da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, coletando informações e opiniões sobre as mesmas no mercado, as empresas procuram por sua vez atrair indivíduos e obter informações acerca deles para avaliar sobre a intenção de contratá-los ou não (CHIAVENATO, 2009). O autor conceitua recrutamento como sendo “Um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização.” (CHIAVENATO, 2009, p. 68) Segundo Bitencourt (2010), o processo de recrutamento consiste em identificar potenciais candidatos para preencher as posições em aberto na estrutura de uma organização, que tenham o perfil desejado pela mesma. A constante dificuldade nas organizações justamente consiste no alinhamento dos perfis que são desejados, para que ocorra a captação de possíveis candidatos da forma mais correta.

O processo de recrutamento deve ser iniciado quando a organização percebe a necessidade de uma competência a ser desenvolvida por uma pessoa, que se apresenta como necessária para a consecução de uma competência organizacional, segundo Teixeira e Zaccarelli (2010). As autoras ainda apresentam que, mesmo com os aspectos estratégicos, culturais e políticos bem delineados, é necessário o refinamento em relação a três importantes questões que envolvem o processo de recrutamento: “De quem precisamos?”, “Para que precisamos” e “Por que precisamos”, e que para responder a estas questões é necessária considerável dose de reflexão, e que construir as respostas quase nunca se apresenta como uma tarefa fácil. A seguir Quadro 3 que apresenta as perguntas e conceitos de respostas que devem ser observados no início de um processo de seleção:

Quadro 3 - Questões iniciais de um processo de seleção

Perguntas:	Devem responder sobre:
De quem precisamos? Para que precisamos?	Valores, atitudes, habilidades, conhecimentos e experiências necessárias e desejáveis, que irá perfazer a competência individual que irá agregar valor à competência organizacional atual e futura.
Por que precisamos?	A possibilidade de haver alguém na equipe que esteja apto ou poderá ser desenvolvido em tempo hábil para concretizar a competência organizacional necessária.

Fonte: Teixeira; Zaccarelli; (2010). Elaborado pela autora.

O recrutamento é influenciado diretamente pelo ambiente do mercado de trabalho, segundo Arellano e França (2002): em períodos onde há o crescimento e desenvolvimento econômico a disputa pelos candidatos é acirrada, já quando o período é de crise econômica, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão de obra em relação aos postos de trabalho oferecidos. As autoras detalham que o processo de recrutamento necessita de criatividade para atrair o máximo de pessoas que tenham o perfil desejado e que estejam interessadas na oportunidade, sendo que o referido processo pode ser feito de duas formas básicas:

a) atraindo pessoas que já são contratadas pela empresa, mas que atuam em outros postos de trabalho, chamado recrutamento interno;

b) buscando candidatos no mercado de trabalho que não têm vínculo direto com a empresa, chamado recrutamento externo.

Chiavenato (2009) apresenta que o recrutamento interno visa preencher vagas ou oportunidades por meio de remanejamento de atuais colaboradores de uma organização, que são promovidos (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (movimentação diagonal). O recrutamento externo, ainda o mesmo autor, incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações do mercado, e baseiam-se principalmente em contatos com universidades e escolas, anúncios em veículos impressos e em agências de recrutamento, anúncios na internet, e apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa.

Já o conceito de recrutamento misto que o mesmo autor apresenta indica que sempre deve haver a complementação entre os recrutamentos interno e externo, pois sempre que o processo é externo, é necessário oferecer ao novo colaborador um horizonte de novas possibilidades dentro da organização, para que ele sinta-se motivado ao desenvolvimento; e

sempre que ocorre o processo interno, em algum ponto da organização será necessária a reposição para o colaborador que está trocando de função, a menos que esta seja extinta.

### **2.2.3 Seleção**

O processo de seleção consiste em escolher dentre os diversos candidatos captados no processo de recrutamento, aquele que melhor preenche os requisitos definidos e demandados pela organização para um determinado posto de trabalho, segundo Bitencourt (2010). A autora ainda destaca que para que ocorra o sucesso qualquer organização necessita dispor em seu quadro de empregados colaboradores qualificados, e que a seleção de pessoas tem um papel fundamental no desempenho organizacional, pois nem sempre é possível compensar um mau processo de seleção através do treinamento.

Arellano e França (2002, p. 66) conceituam a seleção de pessoal como “A escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.” As autoras ainda destacam que é necessária habilidade para conduzir esta etapa, uma vez que contratar um funcionário cujo potencial é maior do que as oportunidades que a empresa oferece pode criar um quadro de desmotivação; assim como optar por um candidato que tenha qualificação aquém da mínima necessária para desenvolver certa atividade pode gerar estresse, ansiedade e tensão, caso não seja investido em treinamento e capacitação, além de tempo para acompanhamento desta etapa.

Para o processo de seleção de pessoas não existe o método perfeito ou ideal, pois cada ser humano é único e não há como conhecê-lo integralmente mesmo que utilizemos métodos científicos, como a avaliação e teste psicológico, por exemplo, e por isso um bom processo de seleção é amparado por métodos e elementos objetivos e subjetivos, conforme Teixeira e Zaccarelli (2010). Os conhecimentos constituem elementos passíveis de serem verificados, segundo as autoras, porém é necessário observar que quando um candidato declara conhecer certo assunto ou procedimento isso não garantirá que ele o colocará em prática: serão necessárias habilidades que também podem ser verificadas mediante testes objetivos.

Outro ponto importante a ser considerado neste processo é a existência do comprometimento do indivíduo com a empresa onde este pretende atuar como colaborador, e dependerá de seus valores e atitudes, e a percepção dos valores e atitudes compartilhados na empresa, ainda segundo Teixeira e Zaccarelli (2010). As autoras ainda complementam:

O comprometimento afetivo consiste num estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com os seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos. Os valores constituem metas transituacionais que orientam a conduta humana, compondo fatores motivacionais. O comprometimento organizacional pode ser influenciado pelos valores da empresa e como são percebidos pelos empregados. (TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2010, p. 129)

A seleção de pessoal não pode ser conduzida apenas pela avaliação do conhecimento e da experiência do candidato em relação ao trabalho a ser realizado, pois conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para a empresa e para o empregado, segundo Arellano e França (2002). Todos os métodos psicométricos preveem uma margem de erro e de acerto, por isso não caracterizam a expressão do futuro, mas sim a predição, e a utilização de diversas técnicas que se complementam visam diminuir as margens de erro na escolha dos candidatos, segundo as mesmas autoras, e sendo as principais técnicas utilizadas nos processos seletivos:

a) entrevistas: é considerado como o instrumento mais importante no processo de seleção e, justamente por isso, deve ser conduzido por um profissional experiente e que seja capaz de identificar fatores de ordem pessoal que podem interferir no processo, tais como antipatia, atração, rejeição, e para minimizar esse problema é sugerido que mais de um entrevistador avalie o mesmo candidato. Além das características visuais e de dados demográficos do candidato, o entrevistador deve averiguar os interesses e as expectativas do candidato, tais como pretensão salarial, desenvolvimento de carreira, disponibilidade para viagens e outros fatores importantes para o preenchimento da vaga, assim como pesquisar sobre a vida pregressa do candidato em relação às suas experiências pessoais e profissionais e suas expectativas para o futuro. Ainda, é importante conhecer os *hobbies* do aspirante à vaga, seu histórico de relações com colegas e superiores e avaliar a chamada linguagem corporal, pois indicam seu estado emocional;

b) provas de conhecimento: podem ser específicas ou gerais, e visam avaliar o grau de cultura geral de um candidato. As provas gerais apresentam baixa correlação com o desempenho do candidato, mas servem para entender melhor o universo e a atitude profissional que estão inseridos; já as provas específicas visam avaliar os conhecimentos profissionais que o candidato apresenta e que serão fundamentais para o bom desempenho na função pretendida, e devem ser formulados e avaliados internamente para que não ocorra a eliminação de bons candidatos;

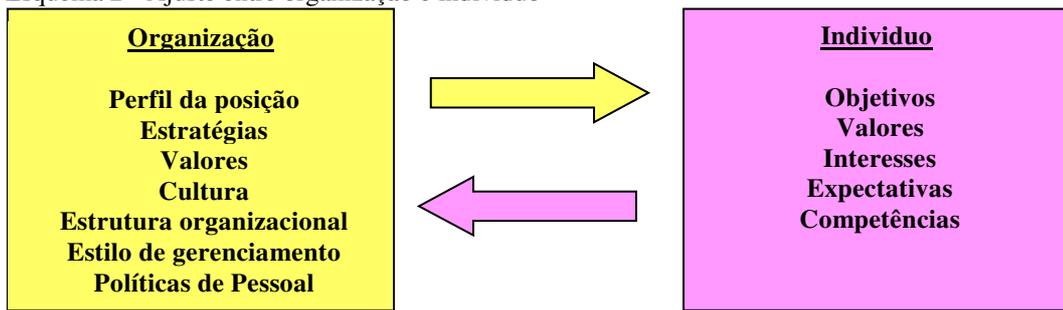
c) testes psicológicos: buscam prever o comportamento humano com base no que foi apontado na situação-teste, e são instrumentos padronizados que servem de estímulo para analisar determinado comportamento do candidato a ser examinado. As aplicações dos testes devem levar em consideração a idade, escolaridade, grupo social, econômico e profissional dos examinados; sua validade no sentido de demonstrar evidência científica em medir o que está querendo ser medido; e se são precisos quanto à coerência entre si e à constância na medida. Ainda, os testes psicológicos podem ser psicométricos e de personalidade: os psicométricos medem as aptidões individuais, determinando um índice comparado com escores ponderados e validados anteriormente e têm como exemplo os testes de inteligência; já os testes de personalidade visam identificar os traços da personalidade do candidato, assim como aspectos motivacionais, interesses e distúrbios e indicam estados temperamentais, necessidades, pressões, ou conflitos emocionais que podem vir a interferir no seu desempenho profissional;

d) técnicas vivenciais: são atividades que simulam situações com base em circunstâncias profissionais, e que exigem respostas dos candidatos através da interação ativa dos mesmos frente às situações apresentadas. Estas técnicas devem ser bem estruturadas e aplicadas por profissionais experientes, e podem ser classificadas em: provas situacionais, que são relacionadas às tarefas que envolvem o cargo; dinâmica de grupo, que envolve jogos de grupo com situações estruturadas que podem ou não envolver o cargo, e que propiciam a interação entre os candidatos, proporcionando a identificação de problemas de relacionamento, integração social e características de liderança; e psicodrama, que tem como pressuposto a expressão da personalidade do candidato através de um papel social atribuído, e com o qual ele irá expressar-se livremente em relação aos seus sentimentos, valores e emoções através de uma representação;

e) avaliação de saúde: deve ser conduzida por um médico, que deve conhecer em detalhes as atividades que serão desempenhadas em referido cargo, para poder corretamente avaliar e verificar se o candidato está ou não habilitado para exercê-las, e é acompanhada por exames clínicos específicos de acordo com a legislação e a política da empresa.

De forma simplificada, Bitencourt (2010) destaca que é possível afirmar que o critério de seleção consiste na comparação de duas variáveis principais, que são as características da organização e as características do candidato. Em tese, pode-se afirmar que o melhor candidato será aquele cujas características pessoais melhor se ajustem às principais características da organização, conforme Esquema 2 abaixo:

Esquema 2 - Ajuste entre organização e indivíduo



Fonte: BITENCOURT (2010). Adaptado pela autora

Embora o conceito seja de relativa simplicidade, uma das dificuldades que as empresas apresentam é justamente o processo de identificar as reais características e habilidades de um candidato a colaborador, para então poder seguir com a análise em relação à busca por uma completa interação das mesmas com as características da organização. Algumas ainda apresentam dificuldade em estabelecer e relacionar suas próprias características, e em ambas as situações citadas, o processo de seleção pode ficar seriamente comprometido quanto ao seu índice de assertividade.

### 2.2.3.1 Seleção por competências

Muitas organizações estão substituindo a forma tradicional de um processo de seleção, que era focado nos cargos, pelo processo centrado nas competências individuais do candidato, buscando assim uma colocação mais ampla, segundo Chiavenato (2009). O autor destaca uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral de Minas Gerais no ano de 2008 que, entre outros assuntos, indicaram quais são as principais competências individuais que as organizações pesquisadas requerem dos candidatos, que estão relacionadas no Quadro 4, conforme segue:

Quadro 4 - Competências individuais dos candidatos mais valorizadas pelas empresas

1) Orientação para resultados	7) Empreendedorismo	13) Conhecimento da realidade externa
2) Capacidade de trabalhar em equipe	8) Negociação	14) Garra, ambição
3) Liderança	9) Capacidade de inovar	15) Por a “mão na massa”, “carregar o piano”
4) Relacionamento interpessoal	10) Percepção de tendências	16) Habilidade em lidar com paradoxos
5) Pensamento sistêmico, visão do todo e do conjunto	11) Multifuncionalidade	17) Domínio do Inglês
6) Comunicabilidade	12) Visão de processos	18) Domínio do Espanhol

Fonte: Chiavenato (2009). Elaborado pela autora

Nestas organizações o processo seletivo não funciona mais como provedor de ocupantes de cargos específicos apenas, mas sim como provedor de competências para toda a organização e não necessariamente apenas para a uma posição específica. Segundo Chiavenato (2009), as competências individuais funcionam como base do processo de comparação e decisão sobre a escolha dos candidatos.

A discussão sobre competência ganha expressão no espaço educacional, na medida em que surge a necessidade de reformulação no conceito de qualificação dos profissionais, visando à adequação frente à nova configuração de seleção nas empresas, conforme Bitencourt (2010), pois somente as competências técnicas não seriam suficientes para suprir as necessidades das organizações neste novo contexto. Isto faz com que as instituições passem a adotar a abordagem para o desenvolvimento de atitudes críticas e reflexivas em seus alunos, conferindo foco para a preparação dos candidatos e estando voltada ao trabalho em geral, e não mais para somente uma determinada e específica ocupação. Neste cenário, a autora apresenta alguns dos conceitos sobre a definição de competência, descritos sob diferentes ênfases, de acordo com a linha de estudos de cada um dos autores citados, como demonstra no Quadro 5 abaixo:

Quadro 5 - Conceitos de competências

Autor	Conceito	Ênfase
Becker Huselid e Ulrich (2001) apud BITENCOURT, 2010, p. 180-181)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”	Formação. Desempenho.
Fleury e Fleury (2000) apud BITENCOURT, 2010, p. 180-181)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”	Ação. Resultado.
Dutra e Silva (1998) apud BITENCOURT, 2010, p. 180-181)	“Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para seu alcance ( <i>input</i> ).”	Aptidão. Resultado. Formação.
Magalhães e Rocha (1997) apud BITENCOURT, 2010, p. 180-181)	“Conjunto de conhecimentos, habilidade de experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”	Formação. Aptidão.

Autor	Conceito	Ênfase
Zarifian (2001, apud BITENCOURT, 2010, p. 180-181)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”	Aptidão. Ação. Resultado.

Fonte: Bitencourt (2010). Adaptado pela autora

O conjunto destas diferentes linhas de pensamento em relação ao conceito de competência visa esclarecer que o profissional valorizado pelas organizações modernas deve assumir as responsabilidades propostas absorvendo o trabalho, e neste empregar todas as suas habilidades pessoais e comportamentais, bem como utilizar todos os recursos que a empresa lhe oferece, atuando como personagem das transformações que ocorrem de forma extremamente dinâmica no ambiente empresarial. É fato que encontrar profissionais que desempenhem de forma satisfatória o trabalho, utilizando-se destas ferramentas e em organizações que aceitem e valorizam esta habilidade, não é tarefa fácil, porém a seleção por competências espera e tem como principal objetivo desenvolver este papel.

A competência é definida por Fleury e Fleury (2008, p. 48) como sendo “[...] um saber agir responsável e reconhecido pelos outros, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

No estudo dos autores citados acima, consta a indicação do conceito de Le Boterf (1994 apud BITENCOURT, 2010, p. 187) para a definição de competência, como sendo “[...] o resultado do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional.”, concluindo assim que “[...] a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação, e a jusante pelo sistema de avaliações.”

Abaixo Quadro 6 indicativo do processo de desenvolvimento de competências, que auxilia na compreensão da teoria abordada:

Quadro 6 - Processo de desenvolvimento de competências

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como se comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Fleury e Fleury (2008)

A seguir é apresentada a descrição, em forma de itens, das competências que devem acompanhar o profissional moderno, ainda segundo os mesmos autores:

- a) **saber agir**: saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir;
- b) **saber mobilizar**: saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles;
- c) **saber comunicar**: compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros;
- d) **saber aprender**: trabalhar o conhecimento e a experiência; rever modelos mentais; saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros;
- e) **saber comprometer-se**: saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização;
- f) **saber assumir responsabilidades**: ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido;
- g) **ter visão estratégica**: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

No próximo capítulo serão abordados os métodos e procedimentos que nortearam o trabalho, bem como os principais conceitos envolvidos.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo estão demonstrados o delineamento da pesquisa e os participantes da mesma - sujeitos, as técnicas de coleta de dados, as técnicas de análise de dados e as limitações do método e do estudo.

Roesch (1999, pág. 125) afirma que “[...] a metodologia descreve como o projeto será realizado.”

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2002, p. 42):

As pesquisas podem ser classificadas com base em seus objetivos e com base nos procedimentos técnicos utilizados. Com base em seus objetivos, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. Já com base nos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa pode ser classificada em bibliográfica, documental, experimental, *ex-post facto*, estudo de corte, levantamento, estudo de campo, estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante.

De acordo com Roesch (1999), em princípio, não há como determinar um método mais apropriado para qualquer tipo de projeto de pesquisa, porém ele precisa ser coerente com a maneira, com a formulação do problema, com os objetivos do projeto e com outras possíveis limitações.

O delineamento da pesquisa tem por objetivo, ainda segundo o mesmo autor, determinar quem vai ser pesquisado e quais as questões que serão trabalhadas.

Neste estudo, será utilizada a pesquisa qualitativa e, como método, o estudo de caso, que tem como estratégia o levantamento de fatores importantes que visam esclarecer a questão de pesquisa e examinar os fenômenos que fazem parte da sua composição. Martins (2008) apresenta que no estudo de caso ocorre a busca de elementos e evidências para a demonstração prática de uma teoria ou a construção de uma, enquanto que em uma pesquisa convencional o investigador tem como objetivo testar a adequação de uma realidade a uma teoria já existente.

Esta pesquisa qualitativa possui caráter exploratório e descritivo, por se tratar de objetivar principalmente estabelecer uma compreensão acerca dos perfis e processos necessários para a Gestão de Pessoas na organização caso do estudo.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA

Vergara (1998, p. 48) apresenta que “[...] os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita.”

O estudo foi realizado na empresa ABC e, conforme indicado na Introdução, essa empresa atua do ramo de prestação de serviços na área de Comércio Exterior, situada na cidade de Novo Hamburgo/RS e tem 15 (quinze) funcionários. Destes foram entrevistados os que apresentam maior alinhamento de suas competências individuais em relação às da empresa, segundo a avaliação da direção da mesma.

O critério para seleção das entrevistadas foi, essencialmente, a indicação da empresa quando questionada sobre quais os colaboradores apresentavam maior alinhamento de perfil em relação ao conjunto de suas características com as que a empresa busca e valoriza em seus funcionários, conforme demonstra o Quadro 7:

Quadro 7 - Seleção dos sujeitos

Entrevistados	Diretora ARP	Diretora JCM	Colaboradora 1	Colaboradora 2	Colaboradora 3
Tempo de empresa	Sócia Fundadora	Sócia Fundadora	4 anos	1 ano e 2 meses	8 anos
Cargo	Direção	Direção	Auxiliar financeiro	Auxiliar de importação	Recepcionista/telefonista

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados pode ser efetuada de diversas formas. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, as escolhidas para condução deste estudo serão: a aplicação de entrevistas com perguntas abertas, as pesquisas documentais e bibliográficas. Nesta pesquisa, serão utilizados dados primários e secundários, e conforme conceitua Martins (2008), dados primários são aqueles colhidos diretamente na fonte a ser pesquisada, e dados secundários são os dados que já foram coletados e que estão disponíveis em arquivos, bancos de dados, anuários estatísticos e relatórios, entre outros.

Em um estudo de caso, a pesquisa documental é necessária para um melhor entendimento do caso a ser apresentado e também para que as evidências coletadas através de outras fontes e instrumentos possam indicar a confiabilidade de achados por meio de triangulações de dados e de resultados, segundo Martins (2008). Ainda segundo o mesmo

autor, os esforços devem ser convergidos para que em um estudo de caso, documentos sejam coletados e analisados, pois estas evidências demonstram características importantes para o projeto proposto: a perseverança do pesquisador, a confiabilidade do estudo e a melhora da qualidade da produção proposta.

Vergara (2007) define a pesquisa bibliográfica como o estudo sistematizado e desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral. Ainda segundo a autora, este tipo de pesquisa fornece um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas que também pode esgotar-se em si mesma.

Buscando atingir os objetivos específicos proposto neste estudo, a coleta de dados ocorreu da seguinte forma: para verificação do primeiro objetivo específico foram realizadas entrevistas com a diretoria da empresa; para verificação do segundo objetivo específico foram realizadas entrevistas com três colaboradores da empresa; em relação ao terceiro objetivo foi realizada uma pesquisa documental e bibliográfica.

A seguir o Quadro 8 , que representa o roteiro de entrevista realizada no dia 11/07/2012, com duração de 42 minutos, aplicada de forma conjunta às duas diretoras da empresa:

Quadro 8 - Roteiro de entrevista realizada com as diretoras da empresa - em conjunto.

Roteiro	Referencial bibliográfico	Tema
Quais são as principais características de perfil que vocês consideram como fundamentais para que um (a) candidato (a) esteja habilitado a compor o quadro de colaboradores da empresa?	Chiavenato (2009); Fleury e Fleury (2008)	Seleção por Competências
Além das características de perfil citadas no item acima, o que mais a empresa considera importante avaliar em um candidato, além da qualificação técnica?	Chiavenato (2009); Fleury e Fleury (2008)	Seleção por Competências
O processo de recrutamento e seleção ocorre de forma interna, externa ou ambos?	Chiavenato (2009)	Recrutamento e Seleção
A empresa costuma contratar ou promover colaboradores para uma vaga específica apenas ou busca analisar o conjunto do candidato para verificar seu melhor aproveitamento dentro da empresa?	Chiavenato (2009); Bitencourt (2010); Fleury (2002)	Gestão de Pessoas e Seleção por Competências.

Roteiro	Referencial bibliográfico	Tema
Como vocês definem a cultura organizacional da empresa? E como transmitem aos colaboradores?	Bitencourt (2010); Fleury e Sampaio (2002)	Cultura Organizacional
Qual é a principal dificuldade que vocês identificam no processo de recrutamento e seleção de pessoas?	França e Arellano (2002); Teixeira e Zaccarelli (2010)	Recrutamento e Seleção

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda na entrevista, foi solicitado às diretoras da empresa que avaliassem o desempenho do processo interno de Gestão Estratégica de Pessoas, conforme Quadro 9 abaixo:

Quadro 9 - Avaliação dos seis processos de Gestão de Pessoas na empresa

<b>Avalie o desempenho da empresa no processo interno de Gestão Estratégica de Pessoas, sendo 1 a pior avaliação e 5 a melhor avaliação, conforme quesitos abaixo:</b>		
Processos	Itens à avaliar - Chiavenato (2008)	Nota
Processos de agregar pessoas	* Recrutamento	
	* Seleção	
Processos de aplicar pessoas	* Modelagem do trabalho	
	* Avaliação de desempenho	
Processos de recompensar pessoas	* Remuneração	
	* Benefícios	
	* Incentivos	
Processos de desenvolver pessoas	* Treinamento	
	* Desenvolvimento	
	* Aprendizagem	
	* Gestão do Conhecimento	
Processos de manter pessoas	*Higiene e segurança	
	*Qualidade de vida	
	*Relações com empregados e sindicatos	
Processos de monitorar pessoas	* Banco de dados	
	* Sistemas de informações gerenciais	

Fonte: Chiavenato, 2008. Adaptado pela autora

A seguir o Quadro 10, que representa o roteiro de entrevista aplicada a três colaboradoras da empresa no período de 10/07/2012 à 12/07/2012, com duração média de 34 minutos:

Quadro 10 - Roteiro de entrevista realizada com as colaboradoras da empresa.

Roteiro	Referencial bibliográfico	Tema
Quais são as suas principais características de perfil, que você considera como positivas para o bom desempenho do seu trabalho na organização?	Chiavenato (2009); Fleury e Fleury (2008)	Seleção por Competências
Qual seria a característica ou habilidade que julgas que tenha que melhorar ou desenvolver para estar mais em sintonia com o que a empresa espera e valoriza?	Chiavenato (2009); Fleury e Fleury (2008)	Seleção por Competências
Na sua análise, qual é o perfil de profissional que a empresa busca no mercado para integrar sua equipe de colaboradores: quais as principais características que o profissional precisa apresentar?	Chiavenato (2009)	Recrutamento e Seleção
Como você avalia a política de Gestão de Pessoas na empresa? Por que ?	Chiavenato (2009); Bitencourt (2010)	Gestão de Pessoas
Qual é a sua percepção acerca da cultura organizacional da empresa?	Bitencourt (2010); Fleury e Sampaio (2002)	Cultura Organizacional

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda na entrevista com cada uma delas, foi solicitado às colaboradoras da empresa que avaliassem o desempenho do processo interno de Gestão Estratégica de Pessoas, conforme Quadro 11 abaixo:

Quadro 11 - Avaliação dos seis processos de Gestão de Pessoas na empresa

Avalie o desempenho da empresa no processo interno de Gestão Estratégica de Pessoas, sendo 1 a pior avaliação e 5 a melhor avaliação, conforme quesitos abaixo:		
Processos	Itens à avaliar (Chiavenato, 2008)	Nota
Processos de agregar pessoas	* Recrutamento * Seleção	
Processos de aplicar pessoas	* Modelagem do trabalho * Avaliação de desempenho	
Processos de recompensar pessoas	* Remuneração * Benefícios * Incentivos	
Processos de desenvolver pessoas	* Treinamento * Desenvolvimento * Aprendizagem * Gestão do Conhecimento	

Avalie o desempenho da empresa no processo interno de Gestão Estratégica de Pessoas, sendo 1 a pior avaliação e 5 a melhor avaliação, conforme quesitos abaixo:		
Processos	Itens à avaliar (Chiavenato, 2008)	Nota
Processos de manter pessoas	*Higiene e segurança	
	*Qualidade de vida	
	*Relações com empregados e sindicatos	
Processos de monitorar pessoas	* Banco de dados	
	* Sistemas de informações gerenciais	

Fonte: Chiavenato, 2008. Adaptado pela autora

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

O principal objetivo da análise, segundo Gil (2007), é organizar e classificar os dados para que deles se extraiam as respostas para as questões propostas, que são o objeto da investigação. A interpretação procura um sentido mais amplo nas respostas, estabelecendo uma rede de ligações entre os resultados da pesquisa, que são cotejados com outros conhecimentos anteriormente adquiridos.

Marconi e Lakatos (2008) destacam a apresentação, análise e a interpretação dos dados como o momento onde são descritas todas as etapas do desenvolvimento do trabalho e os resultados obtidos. O quadro 12 abaixo apresenta os pontos que são abrangidos neste tópico:

Quadro 12 - Estrutura da apresentação, análise e interpretação de dados

Dados	Análise de dados	Interpretação de dados
Apresenta o delineamento das fases do estudo, apresentação dos resultados indicando os elementos mais importantes, e a demonstração do que a pesquisa apurou.	Indica uma análise crítica dos dados com o intuito de explicar os fenômenos e as possíveis relações existentes entre alguns fatores antecedentes ou independentes com o fenômeno estudado, sendo que a comprovação ou a refutação de hipóteses ocorre por meio da análise.	Confere a discussão entre os resultados encontrados em relação com os obtidos por outros pesquisadores, apontando pontos mais importantes e indicando os vínculos de tais resultados com os objetivos propostos e incorporando-se assim em um sistema teórico-prático.

Fonte: Marconi e Lakatos (2008). Elaborado pela autora

Depois de aplicado o questionário para os funcionários e de realizada a entrevista com as diretoras da empresa, os dados serão analisados em quadros comparativos, que demonstrarão as informações coletadas, juntamente com o referencial teórico de cada assunto abordado.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Vergara (2007, p. 49) comenta que “[...] todo método tem possibilidades e limitações.”

A limitação da abrangência do presente trabalho estará em utilizar como grupo de pesquisa apenas as colaboradoras que possuem maior número de características de perfil adequadas com as que a organização estudada valoriza, segundo indicação da própria empresa que é objeto do estudo. Demais colaboradores que possuem apenas algumas das características desejadas e que no conjunto não se destacam como totalmente de acordo com os padrões da empresa não serão abordados para que não ocorra a interferência nos resultados da pesquisa.

No capítulo seguinte, será abordada a apresentação da empresa e uma breve descrição sobre o panorama do setor onde a mesma está inserida, assim como informações sobre a sua trajetória, como forma de posicionar o leitor e possibilitar a compreensão do ambiente.

#### 4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa escolhida para este estudo de caso foi fundada na cidade de Novo Hamburgo-RS, em 09 de agosto de 2002 e atua na área de prestação de serviços em Comércio Exterior. As duas sócias-fundadoras, cujas iniciais dos nomes são ARP e JCM, e assim serão identificadas ao longo do estudo, conheceram-se em uma empresa prestadora de serviços na mesma área de atuação e cidade, onde ambas trabalhavam exercendo cargos de gerência e, após identificarem afinidades, decidiram investir na constituição de uma empresa própria e estabelecer a sociedade.

Durante os nove anos de existência da empresa, a constituição da mesma não sofreu alterações na ordem jurídica e nem societária. Ambas as sócias possuem igual quantidade de cotas na empresa e trabalham diretamente na administração da empresa de forma conjunta e com iguais poderes.

No momento da pesquisa, a empresa contava com 15 (quinze) colaboradores que estavam distribuídos entre as funções operacionais e administrativas, representadas através do organograma que consta no Anexo A, sendo 14 (quatroze) colaboradoras e 1 (hum) colaborador.

A estrutura física da empresa é moderna e adequada para o exercício de suas atividades, proporcionando espaço e conforto para recepcionar seus clientes e para seus colaboradores desenvolverem seu trabalho. A sede é própria e foi inaugurada em Abril de 2010, com estrutura pronta para 23 postos de trabalho, sendo possível a ampliação para um novo andar com igual capacidade, caso necessário.

A empresa não possui filial, estando suas atividades concentradas no Vale do Rio dos Sinos, região metropolitana de Porto Alegre. Atua na prestação de serviços em assessoria em Comércio Exterior, dentre os principais o agenciamento de fretes e seguros internacionais; despacho e documentos de exportação; desembaraço e anuências na importação; além de atuar na contratação de fretes nacionais, gerenciamento de *drawback*, e demais serviços e consultorias que envolvem a operacionalização do Comércio Exterior. Em sua carteira de clientes, estão exportadores de couro, vinhos, calçados, setor metal-mecânico e móveis; além de importadores de produtos químicos, artigos para decoração, eletroeletrônicos, partes e peças, carros de luxo, maquinários e tecidos.

Em relação à Gestão de Pessoas, as próprias diretoras conduzem os processos de recrutamento e seleção dos candidatos às vagas, e no momento das entrevistas procuram conhecer dos candidatos as suas características de perfil, suas experiências anteriores em

outras organizações, sua história de vida e seus anseios para o futuro. Quando a vaga em questão necessita de qualificação no idioma Inglês, é solicitado ao candidato transcreva quais são seus planos para o futuro neste idioma, para fins de avaliação.

No histórico da empresa consta que no passado não foi considerado representativo o índice de *turnover* de seus funcionários, levando em conta os sete primeiros anos de existência da empresa. Nos últimos anos, observa-se um índice maior de rotatividade de pessoal na empresa, que segundo as diretoras está sendo causado pela dificuldade de alinhamento entre os perfis que os candidatos apresentam em relação ao que a empresa busca no mercado. Compreender as causas deste fenômeno na organização é objeto deste estudo de caso.

A empresa ainda não tem planejamento estratégico oficialmente estabelecido e constituído, porém muitas das ações do dia-a-dia são conduzidas pelas diretoras da empresa com os preceitos que aparecem em um planejamento estratégico formal, tais como: a observância dos princípios e valores, da missão, a análise do ambiente interno e externo, observando as suas forças e fraquezas assim como as oportunidades e ameaças que o mercado apresenta, as ações de controle para que o planejado seja corretamente executado, a observância das ações estratégicas e dos planos táticos que devem conferir o diferencial no posicionamento que a empresa busca e divulga no mercado, e por último, mas não menos relevante, a flexibilidade que permite uma mudança rápida de estratégia nos casos em que é necessária a alteração de rota das ações.

A missão da empresa constitui-se em prestar serviços de alta qualidade na área de Comércio Exterior e logística, com foco na competitividade e lucratividade das operações e visando como resultado a satisfação dos clientes, colaboradores, fornecedores e da direção da empresa, utilizando como meios o conhecimento técnico, a inovação e a criatividade.

#### 4.1 A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA

As informações que constam neste subcapítulo foram coletadas na primeira parte da entrevista realizada com as diretoras da empresa e na pesquisa bibliográfica realizada. Desde a fundação da empresa no ano de 2002, diversas foram as configurações de estrutura de organização do trabalho, mas como o objetivo de sempre utilizar as pessoas e suas habilidades na sua plenitude, não havendo, portanto, um engessamento em relação a cargos e atribuições.

O fator humano aparece como muito presente na relação empresa *versus* colaborador, sendo que a empresa valoriza e transmite conduta de transparência, de construção de

confiança e de condutas que envolvem a ética, a postura profissional e a lisura de caráter. Em contrapartida, é esperado do colaborador que ele contribua apresentando alinhamento em relação ao que a empresa valoriza e espera de seus funcionários, assim como a vontade de crescer junto com a empresa.

As decisões gerenciais que envolvem a Gestão de Pessoas no seu dia-a-dia são conduzidas diretamente pelas diretoras da empresa, sendo que as questões operacionais são executadas pelo setor administrativo e financeiro. Não há na empresa uma pessoa com conhecimento técnico em Gestão de Pessoas para desempenhar as ações nesta área, o que por vezes acarreta em desorganização e maior lentidão na tomada de decisões e algumas respostas para acontecimentos do dia-a-dia que demandariam ações mais rápidas e pontuais, e esta dificuldade e certo distanciamento fica perceptível aos colaboradores, de forma a interferir inclusive na motivação dos mesmos.

## 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Marconi e Lakatos (2008) apresentam que a análise e a interpretação dos dados coletados em uma pesquisa são duas atividades distintas, mas relacionadas diretamente, envolvendo duas operações: explicar e interpretar. O processo de elaboração da análise de pesquisa ocorre nos níveis de interpretação, explicação e especificação; e no processo de interpretação estão envolvidos aspectos como a construção de tipos, modelos, esquemas, bem como a ligação dos dados com o referencial teórico, utilizado para embasamento da pesquisa.

Ainda segundo as autoras, “[...] mesmo com dados válidos, é a eficácia da análise e da interpretação que determinará o valor da pesquisa.” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 171)

Para estabelecer uma sequência de análise, foi utilizada como base a entrevista aplicada aos funcionários da empresa, bem como as entrevistas aplicadas junto às duas diretoras da empresa, utilizando a interposição de dados e objetivando relacionar os conteúdos teóricos com as questões práticas verificadas nas entrevistas. O objetivo é obter assim uma adequada interpretação dos dados coletados, como forma de atingir a função principal deste estudo de caso, que é responder a questão de pesquisa e cumprir com os objetivos propostos do presente estudo.

### 5.1 AS DIRETORAS DA EMPRESA

A entrevista com as duas diretoras da empresa ocorreu da seguinte forma: Parte I individual e Parte II em conjunto. O principal objetivo desta mescla foi identificar o alinhamento de pensamentos e condutas de ambas, também como forma de embasamento para a afinidade que as mesmas demonstram ter desenvolvido ao longo do tempo, considerando que uma não obteve acesso às respostas da outra.

No desenvolvimento das questões propostas de forma individual, a primeira questão solicitou que fossem relatados os principais anseios profissionais de ambas quando estavam na fase de conclusão do segundo grau. ARP visava um planejamento de carreira na área administrativa e buscava qualificação para atuar no mercado de trabalho; já JCM se disse já visualizando como futuro o empreendedorismo e a definição da área de atuação dentro do Comércio Exterior. O objetivo com esta questão foi apontar e compreender qual era o planejamento de carreira e de futuro que ambas tinham na época e se coincidia com a realidade, portanto, pode-se verificar que ambas concretizaram os planejamentos mesmo que estes fossem nominalmente diferentes.

Também foi solicitado na entrevista que descrevessem quais eram as suas principais características de seus perfis que elas consideravam como positivas para o desempenho de suas atuais atividades, com o objetivo de apresentar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que ambas apresentam. ARP indicou agilidade, curiosidade, comunicação didática e objetiva, além de versatilidade (conduzir vários assuntos ao mesmo tempo e com qualidade); já JCM destacou o raciocínio lógico apurado, paciência, otimismo e a força de vontade como suas principais características de perfil.

Na questão seguinte a abordagem solicitou que indicassem quais as características ou habilidades que julgavam ser necessárias aprimorar ou desenvolver por completo em seu perfil, visando apurar a avaliação das mesmas acerca do que precisa ser aprimorado em termos de características, segundo a própria avaliação. ARP indicou que avalia ser preciso melhorar o autocontrole, diminuir a ansiedade por resultados rápidos, o imediatismo; já JCM relatou ser necessário melhorar a determinação de foco nas ações, diminuir a teimosia, conseguir dizer com maior frequência o que pensa e relevar menos e agir mais.

Entender quais os fatores que motivaram as sócias a seguirem o caminho do empreendedorismo e constituírem a própria empresa foi o objetivo vinculado à questão seguinte. ARP destacou nesta questão a autonomia de ações, a oportunidade de prestar um serviço diferente do que havia no mercado, a ambição financeira e a busca por realização pessoal; já JCM citou a mobilidade, a independência de ações, a oportunidade de aprendizado constante devido ao gosto por novidades e inovações. Entender esta motivação pareceu ser de relevante importância para o entendimento do propósito de ambas, visando uma melhor compreensão do contexto no qual a empresa foi constituída.

A questão seguinte solicitou que fossem listadas as características que mais se destacam na sócia e as que poderiam ser melhoradas, com o intuito de verificar como uma sócia visualiza a outra em suas qualidades e em seus pontos a melhorar. ARP apresentou como positivas na sócia a honestidade, os valores pessoais, a garra e vontade de vencer, e a disposição para trabalhar e construir; indicou que em seu entendimento não havia pontos a melhorar; já JCM indicou como positivo na sócia a agilidade, a coragem e a capacidade de superar rapidamente os insucessos; destacando como pontos a melhorar o desenvolvimento de uma percepção maior nos detalhes do dia-a-dia, a melhor análise nos insucessos, pois a superação de forma muito rápida é positiva, mas por outro lado não permite uma leitura detalhada das situações visando o aprendizado para a não repetição do mesmo erro, e desenvolver a compreensão de que as pessoas podem ter tempos e velocidades diferentes do que ela, e mesmo assim conseguir realizar um bom trabalho.

Na última questão da parte individual da entrevista, foi perguntado como ambas avaliam o resultado da sociedade de quase dez anos, e que indicassem quais os três principais erros e acertos nas decisões durante esta trajetória, com o objetivo de visualizar se ambas fazem a mesma análise e leitura sobre os sucessos e fracassos obtidos. ARP citou que sua avaliação é de sucesso, pois obteve a realização pessoal almejada e conseguiram construir nome e credibilidade ao longo dos anos no mercado, citou como acertos o foco nos valores da empresa, a diversificação dos negócios e a utilização da razão nas decisões do dia-a-dia; e como erros a precificação inadequada do serviço prestado no início das atividades, a perda de oportunidades devido ao excesso de conservadorismo, e a utilização da emoção em decisões que exigiam razão no início das atividades. JCM também avalia como sendo de sucesso a trajetória, citando como acertos a determinação de um perfil de negócio diferente no mercado, a conduta justa com as pessoas, conciliando o que é lei com o bom senso e a empatia gerada com clientes e colaboradores; já como erros, ela cita que no passado se fez mais do que o contratado e não se cobrou corretamente por isso, a visão muito conservadora no início do negócio fez com que perdessem bons negócios, e a condescendência em excesso com os erros operacionais causou prejuízos, inclusive financeiros.

O Quadro 13 abaixo demonstra o resumo das respostas individuais às questões propostas relacionadas com os principais objetivos. Pode-se observar, ao analisar as respostas individuais, uma complementação dos perfis e uma importante afinidade entre ambas, principalmente em relação à leitura que fazem acerca dos erros e acertos ao longo da trajetória.

Quadro 13 - Quadro-resumo sobre respostas da entrevista realizada com as diretoras da empresa – individual.

Questões abordadas	Principais objetivos	Resposta ARP	Resposta JCM
Quais eram seus principais anseios profissionais ao concluir o ensino médio? Projetos, perspectivas e sonhos para a carreira.	Compreender o planejamento de carreira e de futuro	Ter uma formação técnica na área administrativa, gosto por exatas; trabalhar em empresas conceituadas e buscar qualificação para atuar no mercado de trabalho.	Seguir carreira no Comércio Exterior, abrir uma empresa na área, desenvolver sua carreira.
Quais são as suas principais características de perfil, que você considera como positivas para o desempenho de suas atividades atualmente?	Indicar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que cada sócia apresenta.	Agilidade, curiosidade, comunicação didática e objetiva, versatilidade (conduzir vários assuntos ao mesmo tempo e com qualidade).	Raciocínio lógico apurado, paciência, otimismo e força de vontade.

Questões abordadas	Principais objetivos	Resposta ARP	Resposta JCM
Qual seria a característica ou habilidade que julgas que tenhas que melhorar ou desenvolver?	Indicar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que cada sócia julga que precisa melhorar ou desenvolver.	Melhorar o autocontrole e diminuir a busca pelo imediatismo, diminuir a ansiedade por resultados rápidos.	Melhorar o foco, diminuir a teimosia, conseguir dizer mais o que pensa; relevar menos e agir mais.
Quais fatores serviram como maior motivação para você optar por seguir o caminho do empreendedorismo e fundar sua própria empresa?	Entender as motivações que as levaram ao caminho do empreendedorismo.	Autonomia de ações, prestar um serviço diferente do que havia no mercado, ambição financeira e realização pessoal.	Mobilidade, independência de ações, o gosto por novidades e inovação, pois não gosta de atividades rotineiras.
Quais são as características que estão presentes em sua sócia que você mais valoriza? E quais poderiam ser melhoradas?	Indicar características positivas e negativas das sócias, segundo a percepção da outra parte.	Valoriza: honestidade, valores pessoais, garra e vontade de vencer, disposição para trabalhar e construir.	Valoriza: agilidade, coragem e capacidade de superar rapidamente os insucessos.
		Melhorar: Nada.	Melhorar: percepção nos detalhes do dia-a-dia, a superação dos insucessos de forma muito rápida não permite uma análise detalhada das situações, compreender que as pessoas podem ter tempos diferentes.
Como você avalia o resultado até o momento da sociedade de quase 10 anos? Enumere 3 erros e 3 acertos nesta trajetória.	Visualizar a análise que as partes fazem sobre a sociedade, bem como elencar erros e acertos segundo avaliação de cada parte para auferir se ambas fazem a mesma leitura em relação aos sucessos e fracassos da trajetória.	Avaliação: sucesso, realização pessoal, sensação de dever cumprido, pois conseguiram construir no mercado o que se propuseram no início da sociedade.	Avaliação: sucesso é gratificante.
		Erros: não valorar adequadamente o serviço prestado; perder oportunidades por adotarem o conservadorismo de forma muito forte; ter agido com emoção em muitas vezes com clientes, fornecedores e funcionários, quando deveriam agir com a razão.	Erros: fazer mais do que o contratado e não valorar de acordo; muito condescendente com erros gerando prejuízos financeiros e perdas de clientes; perda de oportunidades importantes e interessantes devido à visão muito conservadora nos negócios.
		Acertos: foco firme e determinado nos valores da empresa e o que a mesma pretendia oferecer ao mercado; diversificação dos negócios visando ser a	Acertos: determinar perfil de negócios e posicionamento diferente surpreendendo o mercado; acertos na Gestão de Pessoas, adequando à lei e o bom senso; empatia com

Questões abordadas	Principais objetivos	Resposta ARP	Resposta JCM
		melhor, não a maior; erros do agir com o coração geraram uma consciência maior e a utilização da razão na conduta do dia-a-dia.	clientes e funcionários, buscando que sempre seja possível “ficar bom para todos”.

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Na segunda parte a entrevista foi realizada em conjunto com as duas sócias, com o objetivo de coletar as informações necessárias para identificar o perfil de profissional que a empresa busca e valoriza, assim como visualizar as políticas da Gestão de Pessoas da empresa.

A primeira questão solicitava que indicassem quais eram as principais características de perfil que consideravam como fundamentais ao candidato que deseja compor o quadro de colaboradores da empresa. Foi citada a pró-atividade, a disposição em trabalhar e construir, o “vestir e suar a camiseta” pela empresa, habilidade com situações inesperadas no dia-a-dia, ter uma visão de futuro e de carreira como pré-requisitos fundamentais, além de ser desejável que o candidato tenha perfil de empreendedor.

Na questão seguinte era necessário indicar o que mais a empresa julgava como característica importante ao candidato, além das citadas na questão anterior, e que envolvem conhecimento técnico, com o objetivo de identificar se alguma experiência de vida ou de conduta do candidato também seria avaliada. A resposta contemplou a observância dos princípios éticos, da postura profissional, da boa conduta pessoal e do bom caráter como desejados, além das experiências de vida dos candidatos, sendo melhor avaliados aqueles que passaram por dificuldades ou superaram grandes desafios ao longo de suas trajetórias pessoais e/ou profissionais.

Entender de que forma ocorre o processo de recrutamento e seleção na empresa foi o contexto da questão que seguiu, visando avaliar as opções de recrutamento interno, externo ou de ambos como fator importante para o planejamento de carreira dos colaboradores, e também como fator motivacional para os mesmos. A opção pelo recrutamento interno é a que tem a preferência da direção, uma vez que o conhecimento da empresa, sua forma de posicionamento no mercado e o conhecimento do negócio facilitam a adaptabilidade de um já colaborador a uma atividade diferente, desde que o mesmo apresente as características necessárias para o desenvolvimento da nova função e que seja identificada a capacidade de adaptação e o interesse na nova atividade por parte do candidato.

Com o objetivo de também complementar a compreensão do contexto apresentado na questão anterior, foi requerido às diretoras que informassem se a empresa busca contratar profissionais via recrutamento externo de forma a apenas preencher uma vaga em específico ou se acontecia uma análise mais ampla, e se visava assim o conjunto de características e habilidades de um candidato, com o objetivo de proporcionar o melhor aproveitamento do mesmo dentro da organização. A resposta transcorreu pela afirmação da realização desta análise do conjunto, pois segundo as entrevistadas, por vezes pode-se encaminhar soluções para problemas em outras áreas com este aproveitamento de perfil como um todo de candidatos via seleção externa, de forma a gerar maiores resultados, do que ao se efetuar uma contratação para uma vaga de forma específica e fechada.

Entender como as diretoras caracterizam a cultura organizacional da empresa foi o objetivo que envolveu a questão seguinte, ao solicitar que as entrevistadas definissem a mesma e como esta é transmitida aos colaboradores. A definição ficou acerca de “uma empresa que zela pelo atendimento diferenciado aos seus clientes”, pela execução de procedimentos internos com excelência e busca através do dinamismo de ações encontrar as soluções para as adversidades que se apresentam no dia-a-dia. Em relação a como comunicar a cultura organizacional aos colaboradores, elas relataram certa dificuldade na forma de comunicar este conceito e linha de condução, pois percebem que algumas coisas se perdem por não terem ainda tudo documentado para consulta.

A questão final solicitou que as diretoras da empresa relatassem quais eram as principais dificuldades que elas enfrentavam no processo de recrutamento e seleção de pessoas, com o objetivo de ao identificar as dificuldades poder avaliar e indicar sugestões para a melhoria destes processos na empresa. Na resposta foi citada a dificuldade de encontrar pessoas com o perfil desejado para atuar na empresa, a escassez no mercado de mão de obra qualificada e a dificuldade de escolha dentre os profissionais entrevistados, pois lhes faltam critérios técnicos para fazer a análise de forma mais correta e assertiva, o que acaba gerando atropelos e insucessos nas escolhas.

O Quadro 14 a seguir demonstra o resumo das respostas aplicadas e respondidas em conjunto pelas diretoras da empresa, observando a relação com o referencial teórico abordado no capítulo 2 deste estudo:

Quadro 14 - Resumo sobre respostas da entrevista realizada com as diretoras da empresa - em conjunto

Questões abordadas	Referencial bibliográfico	Respostas
Quais são as principais características de perfil que vocês consideram como fundamentais para que um (a) candidato (a) esteja habilitado a compor o quadro de colaboradores da empresa?	Chiavenato (2009); Fleury e Fleury (2008)	O candidato precisa ser pró-ativo, ter mobilidade, disposição para o trabalho e aprendizado, precisa “vestir e suar a camisa”, ter visão de futuro e carreira, ter espírito empreendedor.
Além das características de perfil citadas no item acima, o que mais a empresa considera importante avaliar em um candidato, além da qualificação técnica?	Chiavenato (2009); Fleury e Fleury (2008)	Procuramos avaliar os princípios e conduta pessoal, a postura profissional, ética nas conduções e bom caráter.
O processo de recrutamento e seleção ocorre de forma interna, externa ou ambos?	Chiavenato (2009)	Avaliamos as demandas de cargos com os potenciais internos de que dispomos, e sempre que há a possibilidade preferimos proporcionar a promoção de colaboradores.
A empresa costuma contratar ou promover colaboradores para uma vaga específica apenas, ou busca analisar o conjunto do candidato para verificar seu melhor aproveitamento dentro da empresa?	Chiavenato (2009); Bitencourt (2010)	Sempre buscamos avaliar o conjunto de características que compõem o perfil do candidato em relação ao que buscamos, algumas vezes já alteramos a configuração de um cargo devido às aptidões do candidato.
Como vocês definem a cultura organizacional da empresa? E como transmitem aos colaboradores?	Bitencourt (2010); Fleury e Sampaio (2002)	Definição: empresa que busca prestar o melhor serviço do mercado na sua área, com excelência nas ações e atendimento diferenciado.  Buscamos transmitir nas ações do dia-a-dia, explicando como nos posicionamos nas situações com clientes e colaboradores.
Qual é a principal dificuldade que vocês identificam no processo de recrutamento e seleção de pessoas?	França e Arellano (2002); Teixeira e Zaccarelli (2010)	Escassez de pessoas que tenham o perfil desejado pela empresa; falta de mão de obra qualificada na área; criação de expectativas quando da escolha dos profissionais com base na entrevista, que por muitas vezes acabam não sendo confirmadas.

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda na entrevista, foi solicitado às diretoras da empresa que avaliassem o desempenho do processo interno de Gestão Estratégica de Pessoas, conforme detalhado no Quadro 15 abaixo:

Quadro 15 - Avaliação dos seis processos de Gestão de Pessoas na empresa – respostas das diretoras

<b>Avalie o desempenho da empresa no processo interno de Gestão Estratégica de Pessoas, sendo 1 a pior avaliação e 5 a melhor avaliação, conforme quesitos abaixo:</b>		
<b>Processos</b>	<b>Itens à avaliar (Chiavenato, 2008)</b>	<b>Nota</b>
Processos de agregar pessoas	* Recrutamento	2
	* Seleção	2
Processos de aplicar pessoas	* Modelagem do trabalho	3
	* Avaliação de desempenho	4
Processos de recompensar pessoas	* Remuneração	4
	* Benefícios	4
	* Incentivos	4
Processos de desenvolver pessoas	* Treinamento	4
	* Desenvolvimento	4
	* Aprendizagem	5
	* Gestão do Conhecimento	4
Processos de manter pessoas	*Higiene e segurança	4
	*Qualidade de vida	4
	*Relações com empregados e sindicatos	4
Processos de monitorar pessoas	* Banco de dados	4
	* Sistemas de informações gerenciais	4

Fonte: Chiavenato, 2008. Adaptado pela autora

## 5.2 AS COLABORADORAS DA EMPRESA

A entrevista com as três colaboradoras da empresa ocorreu de forma individual e isolada. O principal objetivo foi coletar as percepções dos funcionários em relação à política de Gestão de Pessoas da empresa, buscando identificar o possível alinhamento de pensamentos em relação ao que os colaboradores percebem e o que a empresa busca comunicar. As respostas estão descritas e estão compiladas em quadros-resumos para melhor visualização.

A primeira questão solicitava que as entrevistadas descrevessem quais suas principais características positivas que consideravam para o bom desenvolvimento do trabalho na empresa, com o objetivo de verificar se estas são as características valorizadas pela empresa. A colaboradora 1 indicou a agilidade, a sinceridade e a honestidade; a colaboradora 2 destacou a organização, o conseguir desenvolver várias atividades ao mesmo tempo, ser detalhista e utilizar visão do todo nas operações; a colaboradora 3 citou o comprometimento, a atenção, o ser uma pessoa discreta, a boa vontade e a paciência. Segue Quadro 16:

Quadro 16 - Resumo sobre respostas das colaboradoras – questão 1

Questão abordada	Referencial bibliográfico	Resposta colaboradora 1	Resposta colaboradora 2	Resposta colaboradora 3
Quais são as suas principais características de perfil, que você considera como positivas para o bom desempenho do seu trabalho na organização?	Chiavenato (2009); Fleury e Fleury (2008)	Agilidade, sinceridade e honestidade.	Organização, conseguir desenvolver várias atividades ao mesmo tempo, ser detalhista e utilizar visão do todo nas operações.	Comprometimento, atenção, ser uma pessoa discreta, boa vontade, paciência.

Fonte: Elaborado pela autora

Em contraponto, na questão seguinte foi solicitado que as entrevistadas informassem quais são as características ou habilidades que as mesmas julgam ser necessário desenvolver ou aprimorar para estar em melhor sintonia com o que a empresa espera e valoriza, com o objetivo de identificar se as mesmas conseguem visualizar o que lhes falta ou é insuficiente para desempenhar da melhor forma o trabalho. A colaboradora 1 respondeu que precisa melhorar aspectos de comunicação, para conseguir entender melhor os outros e fazer com que os outros entendam melhor suas ideias e percepções; a colaboradora 2 indicou a necessidade de ser mais objetiva, dosar melhor a busca do perfeccionismo para ter maior agilidade no desenvolvimento do trabalho; já a colaboradora 3 citou que precisa aprender a agir com maior tranquilidade nos momentos de pressão. No Quadro 17 abaixo temos um resumo desta questão:

Quadro 17 - Quadro-resumo sobre respostas das colaboradoras – questão 2.

Questão abordada	Referencial bibliográfico	Resposta colaboradora 1	Resposta colaboradora 2	Resposta colaboradora 3
Qual seria a característica ou habilidade que julgas que tenha que melhorar ou desenvolver para estar mais em sintonia com o que a empresa espera e valoriza?	Chiavenato (2009); Fleury e Fleury (2008)	Melhorar aspectos de comunicação, para conseguir entender melhor os outros e fazer com que os outros entendam melhor suas ideias e percepções.	Ser mais objetiva, dosar melhor a busca do perfeccionismo para ter maior agilidade no desenvolvimento do trabalho.	Agir com maior tranquilidade nos momentos de pressão.

Fonte: Elaborado pela autora

Também foi solicitado às três entrevistadas que descrevessem, de acordo com sua análise, qual é o perfil de profissional que a empresa busca no mercado para integrar sua

equipe de colaboradores, indicando as principais características que os mesmos devem apresentar, com o objetivo de visualizar se as colaboradoras fazem a correta leitura em relação ao que a empresa comunica. A colaboradora 1 indicou a resiliência como mais importante e também saber entender e assimilar a filosofia da empresa, sua forma de pensar e agir; já a colaboradora 2 citou que as pessoas devem ser pró-ativas, responsáveis, e que busquem o aprendizado prático e teórico constantemente; a colaboradora 3 apresentou a necessidade das pessoas serem comprometidas, que pensem e trabalhem pela equipe, que tenham facilidade de adaptação e paciência, como vemos no Quadro 18:

Quadro 18 - Quadro-resumo sobre respostas das colaboradoras – questão 3.

Questão abordada	Referencial bibliográfico	Resposta colaboradora 1	Resposta colaboradora 2	Resposta colaboradora 3
Na sua análise, qual é o perfil de profissional que a empresa busca no mercado para integrar sua equipe de colaboradores, quais as principais características que o profissional precisa apresentar?	Chiavenato (2009)	Resiliência, saber entender a filosofia da empresa, sua forma de pensar e agir.	Pessoas pró-ativas, responsáveis, e que busquem o aprendizado prático e teórico constantemente.	Pessoas comprometidas, que pensem e trabalham pela equipe, que tenham facilidade de adaptação e paciência.

Fonte: Elaborado pela autora

A questão seguinte solicitou às colaboradoras que avaliassem a política de Gestão de Pessoas da empresa, perguntando como as mesmas a percebem e por que, com o objetivo de apurar qual a percepção dos funcionários acerca do tema. A colaboradora 1 avaliou como razoável porque, segundo ela, em muitas situações do dia-a-dia as pessoas que tomam as decisões não dominam plenamente os procedimentos operacionais, e isso interfere diretamente na motivação e no desempenho do colaborador, e que também poderia ser melhorado o processo de treinamento de novos funcionários; a colaboradora 2 avaliou como razoável porque percebe que vitórias são pouco valorizadas e alguns erros sem maior consequência são extremamente valorizados, interferindo na motivação. Também indica que poderiam ser desenvolvidos de forma mais clara os planos de carreira e melhorar o sistema de avaliação de desempenho, para que os *feedbacks* chegassem de forma mais objetiva aos funcionários; já a colaboradora 3 avaliou como boa, porque a filosofia da empresa é comunicada de forma clara, objetiva e de modo que todos os funcionários entendam o que precisam fazer e como devem agir, ressalva apenas que alguns pequenos erros são muito

valorizados, e isso de certa forma interfere no nível de motivação do funcionário. Segue Quadro 19:

Quadro 19 - Resumo sobre respostas das colaboradoras – questão 4.

Questão abordada	Referencial bibliográfico	Resposta colaboradora 1	Resposta colaboradora 2	Resposta colaboradora 3
Como você avalia a política de Gestão de Pessoas na empresa? Por que ?	Chiavenato (2009); Bitencourt (2010)	Razoável, porque em muitas situações do dia-a-dia as pessoas que tomam as decisões não dominam plenamente os procedimentos operacionais, e isso interfere diretamente na motivação e no desempenho do colaborador. Acho que também poderia ser melhorado o processo de treinamento de novos colaboradores	Razoável, porque percebo que vitórias são pouco valorizadas e alguns erros sem maior consequência são extremamente valorizados. Penso que poderiam ser desenvolvidos de forma mais clara os planos de carreira e melhorar as avaliações de desempenho, para que os <i>feedbacks</i> chegassem de forma mais objetiva aos funcionários.	Boa, porque a filosofia da empresa é comunicada de forma clara, objetiva e de modo que todos os funcionários entendam o que precisam fazer e como devem agir. Acho apenas que alguns pequenos erros são muito valorizados, e isso de certa forma interfere no nível de motivação do funcionário.

Fonte: Elaborado pela autora

Indicar a percepção do colaborador em relação à cultura organizacional da empresa foi objeto da última questão aberta da entrevista, e o objetivo era analisar se o que os funcionários entendem por cultura organizacional está adequado e na mesma linha de interpretação que a empresa busca comunicar. A colaboradora 1 indicou que entende a cultura da empresa como sendo de foco no atendimento diferenciado ao cliente, com condução sempre transparente e com muita percepção do lado humano das relações, principalmente em relação às necessidades que os funcionários apresentam; já a colaboradora 2 destacou que percebe a cultura da empresa como sendo o foco no bom atendimento ao cliente, o comprometimento da equipe com suas “causas”, com a clareza nas relações com clientes e colaboradores conferindo credibilidade à empresa no mercado em que atua; a colaboradora 3 responde como sendo uma empresa com alto padrão de exigência nas suas relações, qualidade nos serviços que oferece, que o funcionário tem a contrapartida da empresa em relação às suas necessidades pessoais, e que o conjunto de regras internas são claras e que funcionam bem no dia-a-dia. O resumo desta questão é demonstrado no Quadro 20:

Quadro 20 - Resumo sobre respostas das colaboradoras – questão 5.

Questão abordada	Referencial bibliográfico	Resposta colaboradora 1	Resposta colaboradora 2	Resposta colaboradora 3
Qual é a sua percepção acerca da cultura organizacional da empresa?	Bitencourt (2010); Fleury e Sampaio (2002)	Entendo a cultura da empresa como sendo de foco no atendimento diferenciado ao cliente, com condução sempre transparente e com muita percepção do lado humano das relações, principalmente em relação às necessidades que os funcionários apresentam.	Percebo como sendo foco o bom atendimento ao cliente, o comprometimento com suas “causas”, com clareza nas relações com clientes e colaboradores, o que confere credibilidade à empresa no mercado em que atua.	Empresa com alto padrão de exigência nas suas relações, qualidade nos serviços que oferece, o funcionário tem a contrapartida da empresa em relação às suas necessidades pessoais, conjunto de regras internas claras e que funcionam bem no dia-a-dia

Fonte: Elaborado pela autora, 2012

Foi solicitado que as colaboradoras avaliassem o desempenho do processo interno de Gestão Estratégica de Pessoas. Abaixo Quadro 21 com os itens a avaliar e as notas de cada uma das entrevistadas:

Quadro 21 - Avaliação dos seis processos de Gestão de Pessoas na empresa – respostas das colaboradoras.

Avalie o desempenho da empresa no processo interno de Gestão Estratégica de Pessoas, sendo 1 a pior avaliação e 5 a melhor avaliação, conforme quesitos abaixo:					
Processos	Itens à avaliar (Chiavenato, 2008)	Nota colab.1	Nota colab.2	Nota colab.3	Média das notas
Processos de agregar pessoas	* Recrutamento	3	4	3	3,33
	* Seleção	3	4	4	3,66
Processos de aplicar pessoas	* Modelagem do trabalho	4	4	4	4,00
	* Avaliação de desempenho	2	3	5	3,33
Processos de recompensar pessoas	* Remuneração	4	3	4	3,66
	* Benefícios	2	3	3	2,66
	* Incentivos	5	5	5	5,00
Processos de desenvolver pessoas	* Treinamento	2	3	4	3,00
	* Desenvolvimento	3	3	5	3,66
	* Aprendizagem	3	3	5	3,66
	* Gestão do Conhecimento	3	3	3	3,00

Avalie o desempenho da empresa no processo interno de Gestão Estratégica de Pessoas, sendo 1 a pior avaliação e 5 a melhor avaliação, conforme quesitos abaixo:					
Processos	Itens à avaliar (Chiavenato, 2008)	Nota colab.1	Nota colab.2	Nota colab.3	Média das notas
Processos de manter pessoas	* Higiene e segurança	4	4	5	4,33
	* Qualidade de vida	4	4	4	4,00
	* Relações com empregados e sindicatos	2	4	4	3,33
Processos de monitorar pessoas	* Banco de dados	5	4	4	4,33
	* Sistemas de informações gerenciais	5	4	4	4,33

Fonte: Chiavenato, 2008. Adaptado pela autora

A análise de cada tópico da tabela acima apresenta oportunidades interessantes de avaliar a diferença em relação às respostas das colaboradoras da empresa frente às respostas das diretoras, em importantes quesitos da avaliação.

No processo de agregar pessoas foi constatada a maior diferença em percentual das notas atribuídas pelos entrevistados, em relação à comparação do quadro de respostas das diretoras e do quadro com as médias das notas registradas pelas colaboradoras. No recrutamento, a diferença ficou em 40%, sendo que as diretoras avaliaram de forma menos otimista; na seleção aconteceu o mesmo fenômeno, porém a diferença foi ainda maior entre as notas: 45%. Este resultado demonstra coerência em relação ao que pode ser observado neste quesito no dia-a-dia da empresa, e justamente esta maior dificuldade em agregar pessoas serviu como motivação inicial para a autora deste trabalho seguir sua pesquisa no tema.

Avaliando o processo de aplicar pessoas aparece o percentual de 20,87% que representa o grupo intermediário da avaliação dos processos, tendo as duas notas com percentuais bastante parecidos: modelagem do trabalho 25% e avaliação de desempenho 16,75%. Aqui cabe uma ressalva em relação ao quesito avaliação de desempenho, uma vez que através das entrevistas realizadas aparentemente os colaboradores não consideram como adequada a forma atual com que a empresa está conduzindo este quesito.

Ao avaliar o processo de recompensar pessoas percebe-se que o percentual também ficou no grupo intermediário dos processos, registrando 20,66% entre as diferenças das notas, com destaque positivo para a remuneração que apresentou diferença de apenas 8,5% e destaque negativo para o quesito benefícios, que registrou diferença de 33,5%. A empresa estabeleceu há um ano um programa de participação de resultados, engajando todos os colaboradores em um projeto de aumento de vendas e de lucros, o que certamente influenciou

na atribuição da nota para o quesito remuneração.

Já no processo de desenvolver pessoas a média geral de diferença das notas atribuídas por colaboradores *versus* direção ficou também no grupo intermediário, indicando 21,32%. O destaque positivo, pois apresentou menor diferença, 8,5% entre as notas, foi o quesito desenvolvimento; já o quesito aprendizagem registrou diferença nas notas de 26,8%, cabendo uma análise em relação à nota máxima que as diretoras atribuíram ao quesito, uma vez que os colaboradores, através da média das notas atribuídas em suas respostas, demonstram não visualizarem com a mesma eficiência o desempenho que a empresa considera.

Para o processo de manter pessoas a avaliação em relação à diferença das notas é a segunda melhor, uma vez que o percentual apresenta apenas 8,12%. Os destaques vão para o quesito qualidade de vida, que tem a mesma avaliação de desempenho por parte de colaboradores e direção, portanto não há diferença entre as notas atribuídas e este fenômeno aconteceu apenas neste item dentre os demais processos abordados nas entrevistas; e o item relações com empregados e sindicatos, que apresentou maior diferença neste grupo de processo com 16,75%. A higiene e segurança no ambiente de trabalho obteve diferença nas avaliações de apenas 7,62% demonstrando que também há certa afinidade entre as avaliações de funcionários e da empresa.

Finalmente, ao analisar o processo de monitorar pessoas percebe-se a menor diferença entre as notas atribuídas pelas diretoras da empresa e seus colaboradores em relação a todos os processos analisados, pois apresentou apenas 7,62%, tendo ambos os quesitos - banco de dados e sistemas de informações gerenciais – apresentado o mesmo índice de diferença nas notas. Em tempos de informatização e modernização constante, a segurança, a qualidade dos bancos de dados e as ferramentas que auxiliam na gestão dos negócios são de extrema importância para as organizações que planejam crescimento e desenvolvimento.

Esta parte final das entrevistas, que solicitou às diretoras e às colaboradoras que avaliassem e atribuísem notas aos processos de gestão estratégica de pessoas na organização, assim como nas questões abertas discutidas nas entrevistas, teve como objetivo também avaliar através dos números – notas – como estava a afinidade nas percepções acerca dos processos de ambos os lados, com o objetivo de complementar como embasamento a análise e a interpretação das demais questões abordadas no momento da coleta de dados.

Tendo assim apresentado, analisado e interpretado os dados coletados na pesquisa, no capítulo a seguir são abordados os aspectos que envolvem as considerações finais, contendo o posicionamento crítico da autora, as limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

## 6 CONCLUSÃO

Para melhor compreensão dos resultados deste trabalho, o presente capítulo tem como objetivo apresentar as conclusões sobre o estudo de caso realizado, com base nos objetivos que foram inicialmente propostos, bem como abordar as implicações, as limitações que o estudo apresentou e as sugestões para a empresa e para pesquisas futuras.

Proporcionar a existência de um inter-relacionamento dinâmico e satisfatório entre as competências organizacionais e as competências individuais é objeto de estudo de diversas pesquisas e publicações no meio acadêmico e no ambiente de profissionais da área de Recursos Humanos, devido à relevância do tema para o desenvolvimento estratégico de negócios e da própria política de Gestão de Pessoas nas organizações. As pessoas e as empresas podem desenvolver suas competências em um processo de troca, uma vez que a organização armazena suas competências desde sua fundação e ao longo dos anos com a experiência adquirida, transferindo este conhecimento para seus colaboradores como subsídio para que estes executem da melhor forma suas atividades. (TEIXEIRA; ZACCARELLI; 2010).

Neste contexto de troca e de interação entre empresa e colaborador, é necessário também destacar como fator importante a necessidade das organizações modernas se adequarem ao fenômeno chamado de empresabilidade, que visa um posicionamento diferenciado no mercado em que atua através da utilização e do desenvolvimento das competências intelectuais e técnicas de seus colaboradores. Para ter empresabilidade uma organização precisa criar mecanismos para reter e atrair talentos, proporcionando um bom ambiente de trabalho, boas políticas de: remuneração, reconhecimento profissional, investimentos em capacitação e proporcionar *feedbacks* permanentes aos colaboradores. O colaborador, por sua vez, pode se adequar à necessidade da empregabilidade através da busca constante pelo desenvolvimento de suas competências individuais, como forma de buscar ou de manter um emprego atrativo.

De acordo com a pesquisa apresentada, a empresa que foi objeto deste estudo de caso precisa desenvolver de forma mais detalhada algumas das políticas que envolvem a Gestão de Pessoas e que lhe proporcionarão melhor empresabilidade. Dentre os quesitos avaliados pelos colaboradores o que apresentou pior desempenho foi o dos benefícios, e por isso necessita de especial atenção da empresa para rever suas políticas; já o melhor avaliado foi o de incentivos, o que confere uma ótima oportunidade para desenvolver ainda mais a participação dos funcionários nas ações estratégicas da empresa.

Para a obtenção de um melhor alinhamento entre as características de perfil da empresa com seus colaboradores se faz necessário a utilização de técnicas específicas que envolvem a atividade de Recursos Humanos na conduta do recrutamento e seleção, de forma que ocorra a correta avaliação dos candidatos no momento do processo seletivo. O sucesso nesta proposta está justamente em saber coletar corretamente as informações que proporcionarão a leitura de suas características de perfil do candidato, para que seja possível avaliar com embasamento se as mesmas estão de acordo com o perfil da empresa.

Diante deste cenário, apresenta-se como de fundamental importância a terceirização junto à empresa que tenha *know-how* para conduzir tecnicamente este processo de recrutamento, seleção e avaliação de candidatos, ou a contratação de um profissional específico para atuar dentro da empresa na área de Gestão de Pessoas, que tenha formação em psicologia, experiência na condução de processos de recrutamento e seleção e com desejável especialização na área de psicologia organizacional.

O papel do gerenciamento dos recursos humanos e da Gestão de Pessoas em uma organização moderna é de relevante importância para o desenvolvimento e o crescimento das empresas, uma vez que representa em sua prática diária enquanto essência o elo entre quatro dimensões nas quais a mesma está inserida: a realidade social, política, econômica e cultural; a própria organização e suas peculiaridades e formas de conduzir a gestão; e os indivíduos que nela trabalham com suas características e potenciais próprios.

O objetivo geral deste trabalho, que era descrever quais são os fatores que devem ser observados no momento da contratação de um profissional, para que ocorra o alinhamento entre as competências individuais valorizadas pela empresa frente às que o profissional dispõe, foi atingido, tendo em vista que estão abordados no estudo quais as competências que a empresa valoriza em um colaborador e como a empresa pode melhorar seu processo de recrutamento e seleção, gerando maior assertividade nesta busca pelo alinhamento dos perfis entre empresa x colaborador, conforme as sugestões referidas na abertura deste capítulo.

É fato conhecido que as questões que envolvem o mercado de trabalho sofrem atualmente mudanças dinâmicas constantes e embora com as recentes, mas importantes medidas governamentais que objetivam proporcionar maior qualificação de mão de obra, principalmente entre os jovens, este ainda é um dos principais problemas do mercado em que a empresa atua, e também no contexto geral, uma vez que são veiculados quase que diariamente nos meios de comunicação matérias jornalísticas que dão conta da histórica baixa qualificação dos profissionais brasileiros, tendo inclusive postos que apresentam considerável déficit de profissionais habilitados para ocupá-los.

Este contexto representa maior dificuldade para a empresa objeto deste estudo e para as demais que atuam no mercado de prestação de serviços na área de exportação e importação na busca pela assertividade quanto ao alinhamento dos perfis, uma vez que não há como não considerar a necessidade do conhecimento técnico dos candidatos na área, para o desempenho das atividades. Outra dificuldade deste mercado é a constante pressão por agilidade com exigência de alto índice de competência nas atividades, o que interfere diretamente nos processos de treinamento e adaptação de novos colaboradores, visto que ficam prejudicados devido a esta imposição de maior velocidade nas operações do dia-a-dia.

Os objetivos específicos, que tinham como referência informar o leitor sobre os assuntos que eram diretamente vinculados ao objetivo geral do estudo também foram alcançados, conforme detalhamento que segue:

a) apresentar quais são as competências que a empresa valoriza em seus colaboradores: no capítulo 5 foram descritas as características de perfil e competências que a empresa, através de suas diretoras, valoriza em seus colaboradores;

b) indicar como os colaboradores percebem a Gestão de Pessoas na empresa: no capítulo 5 foram descritas as percepções e avaliações de três colaboradoras da empresa em relação às práticas da organização acerca do tema;

c) caracterizar a política de Gestão de Pessoas da empresa, com suas principais estratégias e diretrizes: no capítulo 4 a empresa está caracterizada e com detalhamento de suas atividades e de suas condutas em relação à política de Gestão de Pessoas.

O presente estudo tem implicações em diferentes setores da sociedade:

a) meio acadêmico: demonstra a aplicação prática de conceitos e teorias abordadas no curso de MBA em Gestão Empresarial através da disciplina de Gestão de Pessoas, sendo destaques os assuntos de alinhamento estratégico de perfis entre empresas e colaboradores e a relevância do processo de seleção por competências. Também o presente estudo poderá servir como instrumento para pesquisas futuras na mesma área e setor, ou como embasamento para estudos complementares a este que possam melhor relatar assuntos que, neste trabalho, foram abordados de forma superficial ou complementares em relação aos objetivos propostos;

b) empresas do setor: as empresas do setor podem ser beneficiadas por este estudo, utilizando-o como base para a elaboração do seu projeto de implantação ou reformulação nas políticas de Gestão de Pessoas, em especial as que apresentam as mesmas dificuldades em relação ao alinhamento de perfis de seus colaboradores, utilizando também como referência os conteúdos teóricos apresentados, a forma de análise dos resultados e as sugestões apresentadas pela autora;

c) entidades governamentais e do setor: acredita-se que o presente estudo possa colaborar para ações futuras de entidades governamentais e do próprio setor, de forma a desenvolver estratégias que busquem proporcionar maior acesso dos profissionais da área à qualificação, e de forma a não abordar apenas o âmbito técnico, mas que tenha como enfoque a formação completa de um colaborador que tenha a observância das boas práticas de conduta, relacionamento e postura, com o intuito de que o mesmo esteja apto a atuar no mercado, extremamente competitivo e dinâmico.

Foram constatadas limitações no que se refere à coleta de dados, uma vez que nenhuma das colaboradoras entrevistadas apresenta o total alinhamento de suas características de perfil em relação ao que a empresa avalia como padrão desejável, sendo que o grupo entrevistado representa as profissionais que mais se aproximam deste padrão de exigência, ocorrendo por isso alguma interferência na qualidade dos dados coletados para a pesquisa.

Também se pode destacar como limitação ao estudo o acesso a poucos materiais e documentos disponíveis acerca do tema na empresa, no que se refere à formalização e estruturação dos assuntos que envolvem os recursos humanos e a Gestão de Pessoas, o que leva a sugerir uma também reformulação dos procedimentos internos para a elaboração e atualização, sempre que necessário, destes materiais para consulta.

Como sugestão para futuros estudos, poderia ser realizada uma pesquisa direcionada a descrever quais são os fatores culturais, ambientais e econômicos que podem interferir na construção do perfil profissional de um indivíduo, pois entender estas possíveis influências externas parece extremamente importante para analisar o contexto, e em que cenário um profissional constrói seu conjunto de habilidades e competências.

Também como sugestão para futuros estudos, ainda relacionado ao contexto do assunto deste trabalho, caberia pesquisa para esclarecer qual a interferência do ambiente em que um colaborador está inserido em relação à sua acomodação e inoperância nas ações de busca por formação e atualização, que geralmente ocorre com funcionários que desempenham a mesma atividade há muitos anos. Entender este fenômeno e como as empresas devem agir para mudar a percepção destes colaboradores, acerca da importância da formação e da constante atualização, transcreve um desafio constante no dia-a-dia das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ARELLANO, Eliete Bernal; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72.
- BITENCOURT, Cláudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 283-294.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.
- TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. Um lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada e stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 115-150.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas aplicadas na empresa



Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo – RS

Professora orientadora: Ms. Cátia T. L. Venturella

Aluna: Karin Cristine Klein

Data: julho/2012

Assunto geral: Roteiro de entrevista para embasamento de pesquisa do TCC - Trabalho de conclusão do curso de MBA em Gestão Empresarial - Unisinos.

Assunto da pesquisa: Alinhamento de competências individuais como ferramenta estratégica na Gestão de Pessoas.

---

A entrevista foi aplicada com o intuito de coletar informações das duas sócias-fundadoras da empresa apresentada neste estudo de caso, como forma de embasamento para a pesquisa a ser utilizada no Trabalho de Conclusão de Curso.

A pesquisa aborda principalmente a busca pelo alinhamento entre o perfil de profissional que a empresa valoriza e as características que seus colaboradores efetivamente apresentam, como forma estratégica na condução das políticas de Gestão de Pessoas na empresa.

Todas as respostas são tratadas com o mais absoluto sigilo, ficando restritas apenas ao manuseio da aluna e da professora orientadora, sendo os dados apenas utilizados para a análise na referida pesquisa, sendo que posteriormente serão inutilizados.

Entrevistadas:

Nome (Sócia 1): \_\_\_\_\_

Nome (Sócia 2): \_\_\_\_\_

Parte I – Individual:

- 1) Quais eram seus principais anseios profissionais ao concluir o ensino médio? Projetos, perspectivas e sonhos para a carreira?
- 2) Quais são as suas principais características de perfil, que você considera como positivas para o desempenho de suas atividades atualmente?
- 3) Qual seria a característica ou habilidade que julgas que tenhas que melhorar ou desenvolver?
- 4) Quais fatores serviram como maior motivação para você optar por seguir o caminho do empreendedorismo e fundar sua própria empresa?
- 5) Quais são as características que estão presentes em sua sócia que você mais valoriza? E quais poderiam ser melhoradas?
- 6) Como você avalia o resultado até o momento da sociedade de quase 10 anos? Enumere 3 erros e 3 acertos nesta trajetória.

Parte II – Sócias em conjunto:

- 7) Quais são as principais características de perfil que vocês consideram como fundamentais para que um (a) candidato (a) esteja habilitado a compor o quadro de colaboradores da empresa?
- 8) Além das características de perfil citadas no item acima, o que mais a empresa considera importante avaliar em um candidato, além da qualificação técnica?
- 9) O processo de recrutamento e seleção ocorre de forma interna, externa ou ambos?
- 10) A empresa costuma contratar ou promover colaboradores para uma vaga específica apenas ou busca analisar o conjunto do candidato para verificar seu melhor aproveitamento dentro da empresa?
- 11) Como vocês definem a cultura organizacional da empresa? E como transmitem aos colaboradores?
- 12) Qual é a principal dificuldade que vocês identificam no processo de recrutamento e seleção de pessoas?
- 13) Avalie o desempenho da empresa no processo interno de Gestão Estratégica de Pessoas, sendo 1 a pior avaliação e 5 a melhor avaliação, conforme quesitos abaixo:

Processos de agregar pessoas	* Recrutamento * Seleção	
Processos de aplicar pessoas	* Modelagem do trabalho * Avaliação de desempenho	
Processos de recompensar pessoas	* Remuneração * Benefícios * Incentivos	
Processos de desenvolver pessoas	* Treinamento * Desenvolvimento * Aprendizagem * Gestão do Conhecimento	
Processos de manter pessoas	* Higiene e segurança * Qualidade de vida * Relações com empregados e sindicatos	
Processos de monitorar pessoas	* Banco de dados * Sistemas de informações gerenciais	



Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo – RS

Professora orientadora: Ms. Cátia T. L. Venturella

Aluna: Karin Cristine Klein

Data: julho/2012

Assunto geral: Roteiro de entrevista para embasamento de pesquisa do TCC - Trabalho de conclusão do curso de MBA em Gestão Empresarial - Unisinos.

Assunto da pesquisa: Alinhamento de competências individuais como ferramenta estratégica na Gestão de Pessoas.

---

A entrevista foi aplicada com o intuito de coletar informações dos atuais funcionários da empresa apresentada neste estudo de caso, como forma de embasamento para a pesquisa a ser utilizada no Trabalho de Conclusão de Curso.

A pesquisa aborda principalmente a busca pelo alinhamento entre o perfil de profissional que a empresa valoriza e as características que seus colaboradores efetivamente apresentam como forma estratégica na condução das políticas de Gestão de Pessoas na empresa.

Todas as respostas são tratadas com o mais absoluto sigilo, ficando restritas apenas ao manuseio da aluna e da professora orientadora, sendo os dados apenas utilizados para a análise na referida pesquisa, sendo que posteriormente serão inutilizados.

---

Entrevistada:

Nome: \_\_\_\_\_

Função na empresa: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

1) Quais são as suas principais características de perfil, que você considera como positivas para o bom desempenho do seu trabalho na organização?

2) Qual seria a característica ou habilidade que julgas que tenha que melhorar ou desenvolver para estar mais em sintonia com o que a empresa espera e valoriza?

3) Na sua análise, qual é o perfil de profissional que a empresa busca no mercado para integrar sua equipe de colaboradores: quais as principais características que o profissional precisa apresentar?

4) Como você avalia a política de Gestão de Pessoas na empresa? Por que ?

5) Qual é a sua percepção acerca da cultura organizacional da empresa?

6) Avalie o desempenho da empresa no processo interno de Gestão Estratégica de Pessoas, sendo 1 a pior avaliação e 5 a melhor avaliação, conforme quesitos abaixo:

Processos de agregar pessoas	* Recrutamento * Seleção	
Processos de aplicar pessoas	* Modelagem do trabalho * Avaliação de desempenho	
Processos de recompensar pessoas	* Remuneração * Benefícios * Incentivos	
Processos de desenvolver pessoas	* Treinamento * Desenvolvimento * Aprendizagem * Gestão do Conhecimento	
Processos de manter pessoas	* Higiene e segurança * Qualidade de vida * Relações com empregados e sindicatos	
Processos de monitorar pessoas	* Banco de dados * Sistemas de informações gerenciais	

## ANEXO A – Organograma da empresa

