

**COMPETÊNCIAS RUMO A EMPREGABILIDADE: UM ESTUDO REALIZADO  
COM BASE NO BANCO DE DADOS DA EMPRESA INOVAR ABRH.**

**Greice de Bem Noro**  
Centro Universitário Franciscano  
**Larissa Disconzi Peruffo**  
Centro Universitário Franciscano  
**Verônica Dalmolin Cattelan**  
Centro Universitário Franciscano

**RESUMO**

A necessidade de traduzir as competências exigidas pelo mercado de trabalho, torna-se cada vez mais, de grande valia tanto para acadêmicos como para profissionais recém formados e também para os que já atuam dentro dele, podendo estes assim qualificarem-se mais somando para si e para as empresas. Nesse sentido, o estudo relaciona-se a temática de gestão de pessoas com ênfase em competências organizacionais aplicadas ao banco de dados da empresa Inovar ABRH. De acordo com os procedimentos metodológicos foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativa, caracterizando-se como uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. Como resultado verificou-se uma grande falta de qualificação dos candidatos, equiparando ao que as empresas solicitam dos mesmos.

**Palavras-chave:** Pessoas; Gestão; Competências; Recursos Humanos.

**TOWARDS EMPLOYABILITY SKILLS: A STUDY DONE BASED ON DATABASE  
COMPANY ABRH INNOVATE.**

**ABSTRACT**

The need to translate the skills required by the job market becomes increasingly valuable for both academics and professionals and graduates also for those who already work within it, so they can qualify you for adding more and businesses. In this sense, the study relates to the issue of people management with an emphasis on organizational skills applied to the database company ABRH Innovate. According to the methodological procedures was conducted a case study of qualitative nature, characterized as a search for exploratory and descriptive. As a result there was a severe shortage of qualified candidates matching what businesses are demanding the same.

**KEYWORDS:** Peoples, Management, Skills, Human Resources.

## 1. INTRODUÇÃO

Para Rabaglio (2010), competências tem sido um termo muito utilizado no mercado de trabalho. Salienta ainda que as empresas admitem somente pessoas que tenham o perfil de competências para o cargo que vai assumir, ou seja, somente aquelas que realmente tem compatibilidade. Estas competências são basicamente as características técnicas e comportamentais do perfil de cada profissional e a vantagem disto é que cada um pode 2 investir em si mesmo, traçando seus objetivos e metas e investindo em seu próprio capital intelectual. Os recursos humanos trazem a vivacidade da capacidade de criar para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes é impossível para qualquer organização atingir seus objetivos, suas metas (MILKOVICH E BOUDREAU, 2008).

De acordo com Tachizawa; Ferreira e Fortuna, (2001) o planejamento de gestão de pessoas se define em uma premeditação a respeito das pessoas as quais serão necessárias para que a empresa alcance seus objetivos econômico-financeiros dentro de um estipulado tempo. Trata-se de adiantar pressupostos de quais e quantos talentos humanos à empresa necessitará para a realização de suas atividades. Sob essa lógica o objetivo geral da presente pesquisa é identificar as competências exigidas no mercado de trabalho com base no banco de dados da empresa Inovar ABRH. Enquanto objetivos específicos encontram-se: identificar se tais competências são saciadas por estagiários e trabalhadores e levantar quais as necessidades mais carentes entre os mesmos Nesse sentido esse projeto é de grande valia, no momento em que serve como base para agregar valor aos serviços prestados pela empresa Inovar ABRH.

No que tange a importância para as empresas em geral, verifica-se a oportunidade de percepção dos benefícios que um projeto de gestão de pessoas com enfoque em competências organizacionais bem desenvolvido pode gerar para uma organização. Para o meio acadêmico, a presente pesquisa aproxima a teoria da prática empresarial.

## 4. GESTÃO DE PESSOAS

“A área de recursos humanos surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais” (CHIAVENATO, 2002, p.19). O mesmo autor ressalta que

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (p. 23).

Para Dutra (2006, p.18), “a gestão de pessoas é vista como um sistema inserido em um sistema maior com o qual interage. Como um sistema, a gestão de pessoas é vista também como constituída por subsistemas que integram entre si e modificam o todo.

Fischer (2002) complementa que a área em questão precisa de cuidados especiais, sendo o modelo de gestão de pessoas uma maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e organizar o comportamento humano no trabalho.

Bastos et al. (2009, p.34) apontam que “A ARH tem por princípio aumentar a produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva da empresa.” Os autores destacam que as expectativas são das de que a supremacia deste tipo de abordagem fornecerá à empresa funcionários estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos.

Os recursos humanos trazem a vivacidade da capacidade de criar para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes é impossível para qualquer organização atingir seus objetivos, suas metas (MILKOVICH E BOUDREAU, 2008).

A área de recursos humanos é capaz de obter pessoas de bom nível, as quais serão bem selecionadas, bem treinadas e integradas que trabalharão em equipe, tendo isso um valor inestimável, em consequência, caso a empresa precise ser vendida, isso lhe agregará valor em seu fundo de comércio, embora não se possa apropriar esse valor como ativo no sentido contábil. (LACOMBE, 2009).

De acordo com Chiavenato (2002, p.162), os principais objetivos da ARH são:

- Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização;
- Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais; e
- Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

O planejamento de gestão de pessoas se define em uma premeditação a respeito das pessoas as quais serão necessárias para que a empresa alcance seus objetivos econômico-financeiros dentro de um estipulado tempo. Trata-se de adiantar pressupostos de quais e quantos talentos humanos à empresa necessitará para a realização de suas atividades. (TACHIZAWA; FERREIRA E FORTUNA, 2001).

Lacombe (2009) conclui o pensamento acima mencionando que a consequência de não planejar a respeito das pessoas necessárias para a organização obter seus fins ocasionará desperdício de recursos: pessoas que não se encaixam nos programas previstos serão contratadas, equipes poderão estar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade, além de serem efetuados treinamentos inúteis sendo que outros realmente precisos não serão realizados; a condução inadequada da equipe pode levar à falta de motivação e até à fuga de talentos.

Para Santos (2009), de modo geral, o planejamento de RH depende de:

- Necessidades da organização quanto a seus recursos humanos;
- Situação do mercado de recursos humanos;
- Rotatividade de pessoal.

Existem vários modelos de planejamento de RH, sendo que alguns são genéricos e abrangem toda a organização, enquanto outros são específicos para determinados níveis ou

unidades organizacionais. (CHIAVENATO, 1999). Na visão de Santos (2009, p.01) são alguns dos modelos de RH:

| <b>Modelos de RH</b>   |
|--|
| <b>Modelo baseado na procura estimada do produto:</b> relaciona o número de pessoas com o volume de procura do produto;  |
| <b>Modelo baseado em segmentos de cargos:</b> projeta os níveis futuros de mão-de-obra para cada área funcional, correlacionando-os com o fator estratégico correspondente;  |
| <b>Modelo de substituição de postos-chave:</b> projeta as futuras substituições em função do status dos candidatos internos – promova habilidade e desempenho atual;   |
| <b>Modelo baseado no fluxo do pessoal:</b> baseado nas informações passadas de pessoas que deixam a organização e que são promovidas, permitindo prever quantas pessoas deverão ser admitidas, para manter a estabilidade; |
| <b>Modelo de planejamento integrado:</b> leva em consideração o volume de produção planejado, mudanças tecnológicas, condições de oferta e procura no mercado, planejamento de carreiras.                                  |

#### **Quadro 01: Modelos de RH.**

Fonte: Adaptado de SANTOS, M. Q. G. **Planejamento de recursos humanos**. Ter, 03 de Fevereiro de 2009. Disponível em: <http://www.profissionalizando.net.br/administracao-de-empresas/156-recursos-humanos/1484-planejamento-de-recursos-humanos> Acesso em: 27 março 2011.

Chiavenato (1999, p.68) “descreve que nem sempre as pessoas trabalham exatamente como delas se espera”. Com isso, é necessário levar em conta os índices de absenteísmo e de rotatividade do pessoal para se fazer o planejamento de RH. De acordo com Milkovich e Boudreau (2008, p.123) a definição de absenteísmo dá-se “a frequência e/ou duração do tempo perdido de trabalho, quando os empregados não vêm trabalhar”.

A rotatividade, também conhecida por *turnover*, está relacionada com a saída de funcionários de uma empresa. Para Chiavenato (1999, p. 69), “a rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”.

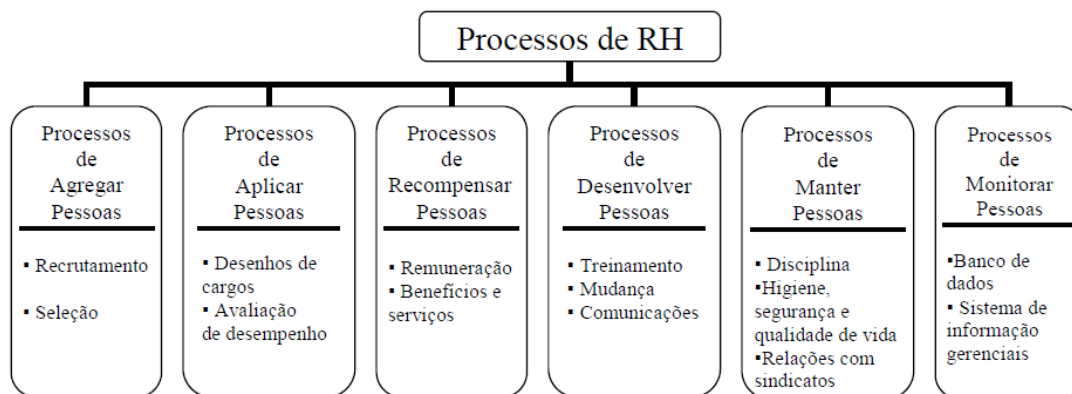
Paz (2009) enumera as dificuldades encontradas na área de recursos humanos, tendo como primeiro desafio compreender relações de prazer e sofrimento que existem nas relações de trabalho, estas que se alternam continuamente. A segunda dificuldade tange em tornar-se um consultor interno dos funcionários, sentindo, vivenciando e compartilhando alegrias e tristezas, implantar um gerenciamento participativo segue como terceiro desafio tendo este como objetivo gerar mais envolvimento, participação, comprometimento de toda a equipe.

Na visão do mesmo autor destaca-se uma quarta dificuldade que é delegar a este grupo a aplicação das ações lançadas pela área de RH, conseqüentemente irá acompanhar, controlar, avaliar e se necessário corrigir os resultados obtidos. No quinto item, este que proporcionará uma evolução na área de RH, destaca-se o monitoramento contínuo do ambiente interno.

O sexto desafio será deixar a informalidade de lado, passando a tomar decisões de modo mais sistemático e não de forma informal com base em intuições. Por fim a última dificuldade citada pelo autor se dá em promover um “feed back” de todas as ações juntamente com os funcionários, evitando a perda de todas as ações já realizadas (PAZ, 2009).

#### 4.1 PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

Na figura 01, são apresentados os processos de RH e, acerca disto, Chiavenato (1999) destaca o fato dos mesmos estarem sempre “intimamente relacionados”.



**Figura 01: Processo de RH**

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Editora Campus. 1999, P.24.

Gil (1994) os descreve os processos de RH como sendo:

- O processo de agregar pessoas refere-se a tudo o que é feito para que os elementos, surgidos do ambiente externo, passem a integrar a organização.
- O sistema de aplicar pessoas se dá aos artifícios utilizados para que os recursos humanos, estes já integrantes da organização, possam ser usados da forma possível.
- No processo de recompensar pessoas o autor descreve este procedimento juntamente com o processo de manter pessoas apresentando tais como um sistema que envolve as atividades desenvolvidas como objetivo de manter os recursos humanos dentro da organização.
- O método de desenvolver pessoas trata-se sistema de capacitação e desenvolvimento que atenta dos procedimentos destinados a tornar os recursos humanos mais aptos para executarem suas tarefas.
- A última função de monitorar pessoas para o autor é definida como um programa de controle e avaliação, que por fim, busca juntar todos os dados embasados nos recursos humanos que viram a ser úteis para a sua gestão.

##### 4.1.1 Análise e descrição de cargos

As necessidades de recursos humanos das organizações são definidas a partir do desenvolvimento aprimorado da análise de cargos, deste deriva-se a descrição e a especificação de cargos que fornecem o fundamento para poder implantar salários e também uma política salarial da empresa (GIL, 2001).

Gil (2001) ainda destaca que a análise de cargo é a observação de uma responsabilidade para com isso obter dados sobre as tarefas ou atribuições desta. Já a descrição de cargo baseia-se na apresentação ordenada das atribuições ou tarefas de um cargo, com isso tem o objetivo de descrever o que o ocupante faz, porque faz e como faz. E por fim a especificação de cargo consiste na identificação das condições imprescindíveis para ser o ocupante de um determinado cargo, ou seja, as aptidões, conhecimentos, habilidades e as responsabilidades que são necessárias para tomar a função.

Chiavenato (2002) descreve quatro métodos de análise e descrição de cargo, primeiramente ele afirma que esta função é responsabilidade de linha e função de staff, em outras palavras, a responsabilidade pelas informações prestadas é totalmente da linha, e a prestação de serviços de obtenção e arranjo das informações é responsabilidade de staff. Os métodos que o autor descreve são:

| <b>Modelos de análise e descrição de cargos</b>  |
|--|
| <b>Método da observação direta:</b> é um dos métodos mais utilizados, sendo a análise de cargos feita através da observação direta e ativa do ocupante em inteira execução de suas tarefas, é também o mais aplicado em serviços mais simples e rotineiros e geralmente vem acompanhada de entrevistas e discussões com o ocupante ou supervisor, pois sozinho este método não acaba com todas as dúvidas.   |
| <b>Método do questionário:</b> neste é solicitado ao pessoal que preencham um questionário de análise de cargo respondendo, por escrito, tudo o que possível, sobre o cargo, seu conteúdo, características etc. o questionário tem de ser feito de acordo com o desejável para assim não obter informações inúteis. É um método econômico e ideal para cargos de alto nível.   |
| <b>Método da entrevista:</b> é uma abordagem flexível e produtiva, pode ser feita com relação às habilidades requeridas pelo cargo, podendo também cruzar informações com as respostas de outros cargos semelhantes, para com isso, poder observar as aversões das respostas ignorando, as que talvez, não possuam validade. Baseia-se no contato direto e verbal, sendo assim o mais preferido pelos analistas. Esta possui um custo elevado exigindo experiência e preparação do analista, tendo também que haver a paralisação do trabalho do ocupante. |
| <b>Métodos mistos:</b> com este método é possível mesclar dois ou mais métodos para retirar maior proveito das vantagens e anular o maior numero de desvantagens.  |

#### **Quadro 02: Modelos de análise e descrição de cargos**

Fonte: CHIAVENTO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

#### **4.1.2 Remuneração estratégica**

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho a remuneração estratégica se bem alinhado pode ser útil no contexto da estratégia da empresa estabelecendo a harmonização de interesses e possibilitando uma alavancagem nos resultados da empresa. (2009):

A Remuneração Estratégica é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. Essa ponte ocorre de duas maneiras:



- primeiro, no sentido de considerar todo o contexto organizacional, ou seja, de levar em conta as grandes categorias que dão forma e conteúdo à empresa: a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial. Além disso, a concepção de um sistema de Remuneração Estratégica parte não somente do que a empresa é hoje, mas também considera o que ela deseja ser amanhã (sua visão de futuro);
- segundo, à medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua contribuição, para o sucesso do negócio: suas características pessoais, as características do cargo e o vínculo com a organização. Além das atividades e responsabilidades, o projeto de um sistema de Remuneração Estratégica também considera: conhecimento, habilidades, atitudes, competências, desempenhos e resultados (p. 37 e 38).

Há diferentes formas de combinação para equilibrar uma remuneração, estas têm crescido rapidamente para aumentar o vínculo empresa/funcionário. As formas básicas podem ser classificadas em oito grupos. Remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidade, por competência, previdência complementar, remuneração variável, participação acionária e alternativas criativas. (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2009)

Na remuneração funcional as empresas recompensam seus funcionários por ser cargo, sendo esta a forma de remuneração mais utilizada, pois é implantada junto com um sistema de cargos e salários, através de pesquisas salariais no mercado a empresa estabelece suas diretrizes salariais atraindo e retendo a mão-de-obra necessária e desejada. (FUV, 2009)

Conhecido como benefícios os salários indiretos geralmente representam um considerável parcela da remuneração total. Os principais benefícios oferecidos da empresa para o empregado são: empréstimo financeiro, assistência médica e odontológica, transporte, alimentação, auxílio doença dentro vários outros (MINAMIDE, 2009).

Wood e Picarelli (2009) entendem que a remuneração por habilidade é uma forma que desloca o foco do cargo ou a função do indivíduo. Portanto as habilidades que o ocupante possui é que determinam a base de seu salário.

Os autores ainda crêem na remuneração por competência como uma forma a ser mais adequada em níveis gerenciais. Pode tornar-se forma obrigatória para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso.

A previdência complementar contribui de grande forma para construir uma relação de compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários, sendo ela um sistema que acumula recursos que garantem uma renda mensal no futuro. (WOOD e PICARELLI, 2009)

Para Chiavenato (2002) a remuneração variável se dá como uma parcela do salário total, creditada periodicamente, esta parcela refere-se ao desempenho de determinados funcionários que são devidamente recompensados por esta remuneração, incentivando-os à um aumento na produtividade.

Gerando bons resultados a médio e longo prazo, tanto para os funcionários como para a empresa, a participação acionária, faz com que os colaboradores tenham um maior

comprometimento e uma maior orientação para os resultados na organização, pois se sentem proprietários da mesma. (MINAMIDE, 2009).

Seguindo o pensamento da autora ela descreve ainda as alternativas criativas como uma forma de reconhecimento, sendo quatro tipos: o social, o simbólico, o que está relacionado ao trabalho e o financeiro. Ela cita ainda que existe uma enorme relação entre motivação, recompensa e desempenho.

#### 4.1.3 Recrutamento e seleção

Para Gil (2001, p. 93):

Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir daí, cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa reter pretendentes altamente qualificados e competentes para poder ocupar determinados cargos dentro da organização, basicamente é um sistema de formação, que proporciona à organização oferecer e divulgar oportunidades de emprego ao mercado de recursos humanos. O recrutamento é feito dentro das necessidades que a empresa possui de candidatos, este requer um cuidadoso planejamento (ARRUDA, 2009).

Chiavenato (2002) destaca os meios de recrutamento como recrutamento interno, recrutamento externo recrutamento *on-line* e recrutamento misto. Para o autor o recrutamento interno se dá quando a empresa procura preencher uma vaga através do remanejamento de seus funcionários seja por promoções (movimentação vertical), transferências (movimentação horizontal), e ainda transferência com promoção (movimentação diagonal). Para isto é necessário a análise dos resultados obtidos pelos candidatos, a avaliação de seu desempenho, a análise de seu cargo atual e do cargo que se está considerando dentre outros julgamentos. Este recrutamento é mais econômico, rápido, apresenta um maior índice de validade e segurança, é uma fonte de motivação, porém em contrapartida pode gerar conflitos de interesses, frustrações.

O recrutamento externo é a busca de profissionais que não são ligados à empresa, as vantagens deste recrutamento são menores que as do recrutamento interno, porém deve-se pensar o contexto em que a empresa está inserida, quais os profissionais que ela precisa no momento pois nem sempre conseguirá encontrar estes dentro da organização, tendo entretanto custo mais elevados se não levados em conta os gastos com remanejamento de cargos e processo seletivo o recrutamento interno. Ao buscar candidatos com maiores potenciais os meios utilizados geralmente são cartazes, anúncios, agências de emprego, entre outros (MARRAS, 2002).

Várias empresas utilizam a internet como consultorias, agências de recrutamento e seleção de pessoas. Estas possuem um banco de dados onde mantêm candidatos que estão à espera de uma vaga nas empresas que constatarem estes serviços em busca destes pretendentes



a um espaço. Os serviços *on-line* constituem uma valiosa ferramenta para a área de RH, renovando e enriquecendo os recursos humanos da organização, trazendo experiências novas, porém, geralmente é um pouco mais demorado que um recrutamento interno exige mais investimentos, é menos seguro etc. (CHIAVENATO, 2002).

Na visão do mesmo autor o recrutamento misto é uma mistura do recrutamento interno com o externo, na prática as empresas nunca acabam fazendo apenas um destes, ambos se complementam e se completam.

A seleção para Gil (2001, p. 98-101 ) é dentro vários candidatos recrutados, selecionar os mais adequados ao apontado cargo, com vista em manter ou aumentar a eficiência da organização. Por isso é necessário utilizar procedimentos capazes de selecionar os candidatos com maiores potenciais. Os métodos de seleção que melhor permitem analisar o conhecimento, não só as habilidades e também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado são:

#### Métodos de seleção

**Análise dos currículos:** para tirar o máximo proveito de um currículo, convém que este seja lido também nas entrelinhas. Está é uma habilidade que só se adquire com a prática. Todavia é recomendável que na análise de currículos procure-se identificar sinais de: a) competência profissional. b) desejo de permanência no emprego e de seguir carreira. c) experiência prática. d) adequação ao grupo. e) vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios. f) orientação para os lucros e melhoria de desempenho.

**Testes escritos:** recomenda-se a utilização de testes escritos para o preenchimento de cargos para os quais se requer conhecimentos específicos, bem como determinadas habilidades, como, por exemplo, a de redação.

**Testes práticos:** são adequados para a avaliação de habilidades dos candidatos. São muito importantes para os cargos de natureza operacional ou relacionados à produção, onde se confere ênfase especial aos aspectos psicomotores.

**Testes psicológicos:** são instrumentos muito úteis para identificar as aptidões dos candidatos. podem ser utilizados para a avaliação do potencial intelectual dos candidatos e de suas habilidades específicas, bem como de seus traços de personalidade.

**Entrevistas:** é reconhecida hoje como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para a seleção de pessoal. Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher.

#### Quadro 03: Métodos de seleção.

Fonte: GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

#### 4.1.4 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho constitui uma importante ferramenta na gestão de pessoas. Esta pode ser chamada de avaliação de mérito, avaliação pessoal, relatórios e processos, avaliação de eficiência individual ou grupal etc. Entretanto o importante é usar esta ferramenta da melhor forma possível para assim ser usada em benefício da organização, auxiliando a suprir problemas de supervisão e gerência, integração entre as pessoas e com a organização, possíveis carências de treinamentos, enfim possibilita que um colaborador aperfeiçoe suas competências por meio de um processo avaliativo (BISPO, 2009).

Gil (2001) observa alguns métodos de avaliação de desempenho, para ele os relatórios são os que constituem o procedimento mais simples, neste os chefes são solicitados a apresentarem sua opinião sobre a eficiência de cada empregado de sua responsabilidade, neste método a rapidez é ressaltada, porém os relatórios geralmente são incompletos e principalmente dificultam a tabulação de dados. As escalas gráficas, outra prática citada pelo autor, incidem em um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação, estas escalas proporcionam resultados mais confiáveis, são fáceis de serem aplicadas, contudo, não oferecem um maior entendimento caso o funcionário precise de um treinamento ou que seu potencial de desenvolvimento esta inferior.

Ainda seguindo o pensamento do autor, ele menciona também o processo de escolha forçada o qual consiste em avaliar o desempenho do individuo perante a escolha de frases prontas que ele crê que mais descrevem seu perfil individual, é um método bastante confiável, possui um elaboração complexa e não proporciona informações sobre pontos e traços fortes do avaliado. A prática da distribuição forçada visa colocar os empregados de determinada categoria em grupos e avaliá-los segundo determinado padrão.

Já um sistema pouco utilizado no Brasil a avaliação por desempenho, requer uma negociação feita entre o chefe e o subordinado, onde nesta são tratados padrões de desempenhos, o que é esperado, quanto é esperado e os prazos, a partir daí a avaliação passa a ser realizada periodicamente, e ao fim dos prazos os resultados são lançados. (GIL, 2001)

### **2.2.5 Treinamento e desenvolvimento**

Milkovich e Boudreau (2008) relatam que o treinamento é um processo sistemático onde se adquire habilidades, regras, conceitos ou atitudes, esta ação tem por finalidade incrementar melhorias nas características do empregado facilitando assim o desempenho de suas funções exigidas. Já o desenvolvimento para os autores é um processo longo que busca aperfeiçoar as capacidades e motivações do colaborador, assim com isso tornar o funcionário um empregado de grande valia para a empresa. Além de incluir o treinamento, o desenvolvimento abrange a carreira e outras experiências.

Para identificar carências de treinamento e desenvolvimento de indivíduos e grupos, existe o diagnostico de necessidades de treinamento que revela-se em três níveis: análise organizacional, análise de tarefas e análise dos recursos humanos (GIL, 2001). Conforme o autor na análise organizacional a empresa envolve-se em um todo, sendo assim esta requer uma série de informações tais como: objetivos, produtos, tecnologia, imagem, clima organizacional, etc. esta análise possibilita identificar como ocorre o crescimento da empresa, quais recursos contribuem para isto, facilitando após o diagnóstico das necessidades de treinamento.

Voltando aos autores Mikovich e Boudreau (2008), a análise de tarefas exige um estudo que denota as competências ou CHCs das pessoas que elas precisam melhorar, porém esta é uma análise de longo prazo pois terá de ser identificado o que o funcionário haverá de saber e não simplesmente quais as competências que lhe está faltando.

Gil (2001) completa ainda que para a obtenção dos dados como: identificação das atividades que compõem a tarefa; identificação das responsabilidades do executante da tarefa; identificação das condições de trabalho e conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas, pode-se usar a aplicação de questionários, entrevistas, observações, discussões em grupo dentre outras.

A análise organizacional esclarece os objetivos, a análise das tarefas o que é necessário para alcançá-los e a análise de recursos humanos, às carências do pessoal quanto à execução da tarefa. O meio mais eficiente de diagnosticar as pessoas é a observação direta ou indireta possibilitando comparar o desempenho real e o desempenho desejado. Contudo nem toda a discrepância observada será sinal de necessidade de treinamento, em alguns casos isto se dá pela má seleção, por políticas pessoais etc. (MIKOVICH e BOUDREAU 2008).

### **3. METODOLOGIA**

No que tange a metodologia da pesquisa, quanto à natureza foi realizado um estudo qualitativo que segundo Andrade (2009) estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Já no que se refere aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo o trabalho científico, tendo como objetivo proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa (ANDRADE, 2009). Já as pesquisas descritivas têm 7 como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos é um estudo de caso, que Fachin (2001), caracteriza sendo um estudo intensivo, levando em consideração a compreensão como um todo do assunto investigado, neste método sua direção é dada na obtenção de uma descrição e compreensão das relações dos fatores em cada caso. No que se refere ao plano de coleta de dados, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e posteriormente das técnicas de observação no ambiente de trabalho, análise de documentos da empresa e entrevistas com os profissionais responsáveis pelas informações pertinentes à pesquisa. Ao final, os dados foram analisados sob a ótica qualitativa.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A empresa não possui análise e descrição formal de cargos, o que demanda a necessidade dos mesmos serem formalizados, já a remuneração ocorre de forma simples e prática os colaboradores da organização possuem uma remuneração estratégica, dividida entre salário fixo, salário variável (PLR - Participação nos Lucros e Resultados), com adiantamento semestral, e benefícios tais como vale alimentação, além dos benefícios obrigatórios por lei. Já os estagiários da empresa contam com um salário mínimo base, sem direitos a adição.

Possuindo um banco de dados extenso como o da empresa pelo motivo de sua atuação, fica de fácil acesso obter um bom recrutamento e seleção para a própria organização.

No que tange as principais etapas do processo de R&S, primeiramente parte-se de um exame dos currículos pela analista da área de GP e pela consultora de GP, sendo que as mesmas selecionam juntas os currículos com base nas competências e requisitos exigidos de cada cargo, experiências e referências anteriores e o grau de escolaridade. Entretanto, como a empresa declarou não possuir a análise e descrição formal dos cargos da empresa, acredita-se que esta etapa deva ser realinhada aos objetivos macros, tendo em vista que as exigências do cargo ressaltadas neste item ocorrem de maneira informal e de acordo com a necessidade.

O quesito processo de desempenho esta sendo implementado pela empresa com base no modelo de competências baseado na metodologia de Leme (2005), um tecnólogo com MBA em Gestão de Pessoas, que atua como consultor de RH especialmente nas áreas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação e mapeamento de competências, é ainda palestrante e diretor executivo da Leme Consultoria, uma empresa 8 do Grupo AncoraRh especializada em desenvolvimento humano e tecnologia em gestão de pessoas. Os treinamentos são realizados junto aos analistas e auxiliares da empresa, contam com a assessoria da área de gestão de pessoas da ABRH/RS (Associação Brasileira de Recursos Humanos), que disponibiliza exercícios via *internet* e também se dá através de reuniões de equipe, onde se discute possibilidades de melhorias e necessidades de desenvolvimento pessoal.

A partir destes treinamentos, observa-se em específico nos estagiários da empresa, durante o tempo de estágio probatório (de aproximadamente três meses), a possibilidade deste ingressar na empresa com um funcionário efetivo. Os principais quesitos que se avaliam são: assiduidade, pontualidade, disciplina, eficiência, responsabilidade e relacionamento.

## 5. CONCLUSÃO

Indo de encontro ao objetivo geral da pesquisa, observou-se que o projeto possui suas características específicas bem elaboradas e planejadas, com objetivos claros. Percebeu-se no amplo banco de dados da Inovar ABRH que as empresas cadastradas estão recrutando e selecionando perfis com alta qualificação mesmo em cargos com baixo nível de exigência, o que em contrapartida observou-se a extinção destas capacitações nos profissionais avaliados.

Um ponto relevante quanto a essa comparação, é identificado no momento em que sobram vagas nas empresas e o mesmo acontece com os candidatos, isto pode ser explicado pela pesquisa onde o grau de qualificação exigido pelas empresas não é suprido pelos candidatos em oferta. Sugere-se um maior acompanhamento principalmente com os profissionais que entram no mercado de trabalho, tendo em vista a ampla concorrência e o amplo grau de exigência das organizações.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho na graduação. São Paulo: Atlas, 2009.

ARRUDA, Jaqueline. O que é recrutamento e seleção. Ter, 17 de Fevereiro de 2009. Disponível em: <http://www.abhrj.org.br/typo/index.php?id=385> Acesso em: 22 abril 2011.

BISPO, Patrícia. A ética na avaliação de desempenho. Sáb, 24 de janeiro de 2009. Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc\\_cad=ate5dcnpq](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=ate5dcnpq) Acesso em: 24 abril 2011. \_\_\_\_\_ .Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Editora Campus. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: O capital humano nas organizações. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

CHIAVENTO, Idalberto. Recursos humanos. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas. Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

FACHIN, O. Fundamentos de metodologias. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FACULDADE ON –LINE UNIVERSIDADE VIRTUAL BRASILEIRA. Remuneração funcional: o salário baseado no cargo. Qui, 9 de Julho de 2009. Disponível em: [http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol\\_adm\\_3mod/gestao\\_csb/pdf/gcsb\\_aula07.pdf](http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_3mod/gestao_csb/pdf/gcsb_aula07.pdf) Acesso em: 11 abril 2011.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In:

GIL, A. C. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas. Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John w. Administração de recursos humanos. São Paulo: Editora Atlas, 2008).

PAZ, Samuel. Os desafios da gestão de recursos humanos. Dom, 31 de maio de 2009. Disponível em: [http://www.ogerente.com.br/novo/artigos\\_1er.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=154&id=2448](http://www.ogerente.com.br/novo/artigos_1er.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=154&id=2448) Acesso em: 04 abril 2011.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por competência. Educator: São Paulo, 2001. STONER, James A. F.; FREEMANN, R. E. Administração. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com