

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PRÁTICAS DE SELEÇÃO E ALOCAÇÃO DE PROFISSIONAIS NO
CONTEXTO ATUAL DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

MARIA ELIZABETE VERGILIO

ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ ANTONIO ARANTES SALLES

CO- ORIENTADORA: PROFA. DRA. ROSANGELA M. VANALLE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2006

AGRADECIMENTOS

Ao admirável e visionário Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles, meu orientador, pelo carinho e acolhida num momento tão difícil e significativo de minha trajetória acadêmica;

À minha co-orientadora Prof^a. Dr^a. Rosangela Maria Vanalle pelos grandes desafios propostos durante o processo de elaboração deste trabalho, que muito me serviram de estímulo para vencer mais esta jornada;

À Prof^a Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira pela ajuda na “arte final” deste trabalho.

A todas as funcionárias da Biblioteca da Universidade Metodista de Piracicaba, tão competentes e amigas, especialmente à Francine, Suzete, Márcia, Daniela e Ângela, que tanto contribuíram e enriqueceram este trabalho;

À grande amiga e psicóloga Leonor Cordeiro Brandão, pela disponibilidade dos testes psicológicos;

Ao surpreendente amigo Hugo Germán Segre, pela vultosa ajuda e incomparável dedicação;

Ao Maurício Biazotto Corte, secretário de governo da Prefeitura Municipal de Sorocaba e Coordenador do curso de Administração da UNIP, por ter me dado a oportunidade de docente;

Aos meus filhos Juliano e Caroline, pelo tempo deles roubado;

Ao meu adorável cunhado Henrique, pelas palavras marcantes quando no primeiro dia disse que “agora o peixinho viraria um tubarão”;

Ao amigo Antonio Carlos Silva, por ter, não somente mostrado o caminho, mas levado até lá para o início deste trabalho;

Aos meus queridos e especiais alunos da Universidade Paulista por terem me ensinado tanto sobre “PESSOAS”;

A todos os Gestores de RH, que tanto contribuíram para a realização desta pesquisa;

Ao grande amigo e Guru de Pessoas, Reinaldo Mendonça, da ZF do Brasil, que um dia tive o prazer de conhecer e a honra de prestar serviços de recrutamento e seleção;

Mas a grandeza maior atribuo a Deus por ter me presenteado com alguém tão especial que é o meu querido esposo Richard, pois sem ele nada disso seria possível.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VI
Lista de Tabelas	VII
RESUMO	VIII
ABSTRACT	XI
1. INTRODUÇÃO	1
2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	7
2.1. JUSTIFICATIVA.....	7
2.1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	8
2.2. OBJETIVOS.....	10
2.2.1. OBJETIVO PRINCIPAL.....	10
2.2.2. OBJETIVOS SECUNDÁRIOS.....	10
2.2.3. ETAPAS DA DISSERTAÇÃO.....	10
3. REVISÃO DA LITERATURA	13
3.1. GESTÃO DE PESSOAS.....	13
3.1.1. PROCESSO EVOLUTIVO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	16
3.1.2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	26
3.1.3. TRABALHADOR DO CONHECIMENTO.....	31
3.1.4. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS.....	34
3.1.5. VISÃO CRÍTICA DA GESTÃO DE PESSOAS.....	39
3.2. SELEÇÃO E ALOCAÇÃO DE PESSOAS.....	43
3.3. MÉTODOS E TÉCNICAS PARA SELEÇÃO E ALOCAÇÃO DE PESSOAS.....	45
3.3.1. ENTREVISTA.....	50
3.3.1.1. ENTREVISTA TRADICIONAL	51
3.3.1.2. ENTREVISTA DE EVENTOS COMPORTAMENTAIS OU POR COMPETÊNCIAS.....	52
3.3.1.3. ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS.....	52
3.3.2. ASSESSMENT CENTER.....	53
3.3.3. TESTES COMPORTAMENTAIS.....	54
3.3.3.1. MBTI (MEYRS BRIGGS TYPE INDICATOR).....	55
3.3.3.2. HBDI (HERRMANN BRAIN DOMINANCE INSTRUMENTS).....	57
3.3.3.3. LINGUAGEM DISC.....	58
3.3.4. FOCUS GROUP.....	60
3.3.5. OBSERVAÇÃO DIRETA DO TRABALHO.....	61
3.3.6. REPERTORY GRID	61
3.3.7. TESTES PSICOLÓGICOS	62
3.3.7.1. GRAFOLOGIA	63
3.3.7.2. QUATI – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO TIPOLOGICA	64
3.3.7.3. INVENTÁRIO DOS CINCO FATORES DE PERSONALIDADE REVISADO.....	65
3.3.7.4. TESTE DE WARTEGG	65
3.3.7.5. TESTE PALOGRÁFICO	66
3.3.7.6. IDATE – INVENTÁRIO DE ANSIEDADE TRAÇO-ESTADO	67

3.3.7.7	DESENHO DA FIGURA HUMANA.....	67
3.3.7.8	TESTE DA ÁRVORE	68
3.3.8	TESTES DE APTIDÃO.....	69
3.3.8.1	FATOR G	70
3.3.8.2	AC – ATENÇÃO CONCENTRADA – TOLLOUSE.....	71
3.3.8.3	AC 15 – ATENÇÃO CONCENTRADA	72
3.3.8.4	BATERIA CEPA.....	72
3.3.8.5	D-2 – TESTE DE ATENÇÃO CONCENTRADA	72
3.3.8.6	DAT – DIFFERENTIAL APTITUDE TEST	73
3.3.8.7	TSP – TESTE DE SELEÇÃO PROFISSIONAL	73
3.3.8.8	TCTM – TESTE DE COMPREENSÃO TÉCNICO-MECÂNICA.....	74
3.3.8.9	TAM – TESTE DE APTIDÃO MECÂNICA.....	74
3.3.9	DINÂMICA DE GRUPO	75
3.3.10	APRESENTAÇÃO INDIVIDUAL.....	75
3.3.11	ANÁLISE CURRICULAR	76
3.3.12	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE EQUIPES	77
3.3.13	MULTIMÍDIA INTERATIVA	77
3.3.14	JOGOS DE EMPRESAS/NEGÓCIOS.....	78
3.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE MÉTODOS/TÉCNICAS PARA AVALIAR COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS.....	78
3.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS/TÉCNICAS DE SELEÇÃO E ALOCAÇÃO DE PESSOAS.....	79
4.	MÉTODO.....	80
4.1	SURVEY.....	80
4.1.1	INSTRUMENTO DA PESQUISA TIPO SURVEY	82
4.1.1.1	QUESTIONÁRIO.....	82
4.1.2	CONTEXTO	85
4.1.3	DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA E PLANO DE AMOSTRAGEM.....	87
4.2	ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS.....	88
4.2.1	INSTRUMENTO DA PESQUISA DE ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS.....	90
4.2.1.1	ENTREVISTA.....	90
4.2.2	ESCOLHA DAS EMPRESAS.....	91
4.2.3	PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO	91
4.3	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA PESQUISA.....	92
4.4	ANÁLISE DOS DADOS	93
4.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	95
5.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	97
5.1	RESULTADOS DA SURVEY	98
5.2	ESTUDO MULTICASOS.....	108
5.2.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	108
5.2.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	109
5.2.2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	110
5.2.2.2	COMPETÊNCIAS.....	112
5.2.2.3	ANÁLISE DOS MÉTODOS/TÉCNICAS DE SELEÇÃO E ALOCAÇÃO DE PESSOAS	113
5.2.2.4	TRABALHADOR DO CONHECIMENTO	117
5.2.2.5	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	120

6. CONCLUSÃO	121
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	125
APÊNDICES	141
APÊNDICE 1 – SOLICITAÇÃO DO TESTE PILOTO	141
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO	142
APÊNDICE 3 – SOLICITAÇÃO DE RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO	152
APÊNDICE 4 – PROTOCOLO DA PESQUISA (SURVEY)	153
APÊNDICE 5 – PROTOCOLO DA PESQUISA (CASOS MÚLTIPLOS)	157
APÊNDICE 6 – CÓDIGOS UTILIZADOS RELACIONADOS AOS TEMAS	161
APÊNDICE 7 – CATEGORIAS	162

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 –	RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DO INDIVÍDUO E COMPLEXIDADE DA TAREFA	04
FIGURA 2 –	ETAPAS DA DISSERTAÇÃO (SURVEY)	11
FIGURA 3 –	ETAPAS DA DISSERTAÇÃO (ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS)	12
FIGURA 4 –	OS SEIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	24
FIGURA 5 –	OS QUATRO PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	28
FIGURA 6 –	CONCEITO DE COMPETÊNCIA	37
FIGURA 7 –	DIMENSÕES DO MODELO HBDI	58
FIGURA 8 –	DIMENSÕES DA TEORIA DISC	59
FIGURA 9 –	ITENS DE PERSONALIDADE DO TESTE DA ÁRVORE	69
FIGURA 10 –	TESTE DE INTELIGÊNCIA GERAL - FATOR G	71
FIGURA 11 –	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR RAMO DE ATUAÇÃO	99
FIGURA 12 –	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR Nº DE FUNCIONÁRIOS	99
FIGURA 13 –	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO AO CAPITAL	100
FIGURA 14 –	UTILIZAÇÃO DOS MÉTODOS/TÉCNICAS DE SELEÇÃO PELAS EMPRESAS	101
FIGURA 15 –	TOTAL DE EMPRESAS QUE UTILIZAM MÉTODOS/TÉCNICAS PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	102
FIGURA 16 –	UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS/TÉCNICAS PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	102
FIGURA 17 –	QUEM ESCOLHEU OS MÉTODOS/TÉCNICAS DE SELEÇÃO/ALOCAÇÃO	103
FIGURA 18 –	SATISFAÇÃO DAS EMPRESAS COM OS MÉTODOS/TÉCNICAS DE SELEÇÃO/ALOCAÇÃO UTILIZADOS POR ELAS.....	104
FIGURA 19 –	MOTIVOS DE USO DOS MÉTODOS/TÉCNICAS DE SELEÇÃO/ALOCAÇÃO	105
FIGURA 20 –	MOTIVOS DE USO DOS MÉTODOS/TÉCNICAS DE SELEÇÃO/ALOCAÇÃO (COMPETÊNCIAS VERSUS TRADICIONAL).....	105
FIGURA 21 –	MEDIÇÃO DA EFICIÊNCIA E CONHECIMENTO DA VALIDADE DOS MÉTODOS/TÉCNICAS	106
FIGURA 22 –	AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS MÉTODOS/TÉCNICAS.....	107

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PROCESSO EVOLUTIVO DA GESTÃO DE PESSOAS	18
QUADRO 2 – FASES DO PROCESSO EVOLUTIVO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	19
QUADRO 3 – ETAPAS DAS MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES NA ÁREA DE RH.....	20
QUADRO 4 – POLÍTICAS E CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS DIFERENTES FASES.....	21
QUADRO 5 – DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	29
QUADRO 6 – LISTA DE COMPETÊNCIAS DE DIFERENTES AUTORES.....	38
QUADRO 7 – INICIAIS DOS TIPOS PSICOLÓGICOS DE JUNG	56
QUADRO 8 – TIPOS PSICOLÓGICOS DE JUNG	56
QUADRO 9 – MÉTODOS/TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE EQUIPES	77
QUADRO 10 – SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA.....	89
QUADRO 11 – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA PESQUISA (ESTUDO DE CASO)	93
QUADRO 12 – COLETA DE DADOS DOS CASOS	110
QUADRO 13 – VISÃO DE CADA EMPRESA SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	111
QUADRO 14 – UTILIZAÇÃO DOS MÉTODOS/TÉCNICAS PELAS EMPRESAS.....	113
QUADRO 15 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ENTREVISTA DE EVENTOS COMPORTAMENTAIS OU POR COMPETÊNCIA	114
QUADRO 16 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DA DINÂMICA DE GRUPO.....	115
QUADRO 17 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO FOCUS GROUP.....	117

VERGILIO, M. E. Práticas de Seleção e Alocação de Profissionais no Contexto Atual de Gestão Estratégica de Pessoas. 2006. 163f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste.

RESUMO

No contexto do mundo atual, onde mais do que nunca se valoriza a mudança e a inovação para se manterem no mercado, as empresas buscam obter vantagem competitiva através das pessoas; elas passaram a ser estratégicas. Relacionar a atuação delas com a estratégica organizacional tornou-se imperativo. Descobriu-se o trabalhador do conhecimento. Essa era do conhecimento é marcada por uma avalanche de conceitos, como conhecimento tácito, capital intelectual e competências. Este último ainda em construção. Assim, o problema que se apresenta é: no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas, levando-se em consideração que as empresas demandam pelo denominado trabalhador do conhecimento, as mesmas necessitam de métodos e técnicas adequadas para selecionar e alocar tal profissional em seus quadros. O estudo envolveu uma pesquisa survey através de questionário e estudo multicaso em seis empresas localizadas no interior do Estado de SP utilizando-se entrevistas não estruturadas. Chegou-se à conclusão que elas têm uma abordagem estratégica de gestão de pessoas, usam técnicas corretas, porém não de forma adequada na busca pelo trabalhador do conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: seleção de pessoas; trabalhador do conhecimento; gestão estratégica de pessoas.

VERGILIO, M. E. Práticas de Seleção e Alocação de Profissionais no Contexto Atual de Gestão Estratégica de Pessoas. 2006. 163f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste.

ABSTRACT

In the context of the current world, where more of than never change and the innovation valued to maintain itself in the market, the companies search to get competitive advantage through the people; they had started to be strategical belongs imperative. To relate the performance of them with the strategical organizacional became imperative. The knowledge worker was discovered. This knowledge era is marked by an avalanche of concepts, as tacit knowledge, capital intellectual and abilities. This last one still in construction. Thus, the problem that it presents is: in the current context of the Strategical Management of People, taking itself in consideration that the companies demand for the worker called knowledge worker, the same ones need methods and adjusted techniques to select and to place this professional in its positions. The study it involved a survey research through questionnaire and study multicase in six companies located in the State of SP using itself interviews not structuralized. The conclusion got is that they have a strategical people management adoption, it uses correct techniques, however not of correct way in the search for the knowledge worker.

KEYWORDS: *People Selection; Knowledge Worker; Strategical People Management.*

1. INTRODUÇÃO

O grande desafio das organizações nos dias de hoje, segundo Porter (1989) é conseguir obter vantagem competitiva perante seus concorrentes. A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.

Valor pode ser definido como sendo quanto vale um produto ou serviço em termos de sua utilidade ou importância percebida por um consumidor. O valor é geralmente julgado pela comparação de preço e qualidade dos resultados de uma empresa com os de seus concorrentes (WRIGHT et al, 2000).

Na verdade, vantagem competitiva é um atributo de uma organização que a faz ter melhor desempenho do que outra, concorrente ou similar, sendo que o desempenho de qualquer organização pode ser avaliado pela medida em que os objetivos são realizados e pela forma como os recursos são utilizados (MAXIMIANO, 2005).

Por outro lado, para se conhecer os atributos da organização, faz-se necessário um diagnóstico estratégico da mesma, que deve ser iniciado determinando-se os recursos organizacionais. Isso porque, para realizar seus processos, uma organização necessita de recursos – humanos, financeiros, materiais, máquinas, informações, energia e assim por diante. A vantagem competitiva será a consequência da aplicação conjunta desses vários recursos na capacitação da organização (CHIAVENATO, 2004).

Dentro desse contexto, observa-se que um dos ativos (recursos) mais significativos de uma organização é o seu capital humano (as pessoas), para inovar, aprimorar seus processos, negociar com seus clientes e, a partir da soma de todos esses itens, obter uma vantagem competitiva no mercado. (BEUREN e GIBBON, 2002).

Essa nova economia refere-se às grandes mudanças na economia mundial, onde Castells (1999) enfatiza seu surgimento nas duas últimas décadas do século XX, em escala global, denominada por ele de informacional e global. Informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. Global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, informação, matéria-prima, administração, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos.

Terra e Gordon (2002) e Stewart (1998) partilham dessa definição ao estabelecerem o conceito de empresa em rede, destacando a importância do papel da informação e do conhecimento nos negócios e no surgimento de novos modelos organizacionais, representando as tendências que afetam a forma das empresas desenvolverem as suas atividades e os seus modelos de negócios, significando os pontos-chaves para o surgimento da sociedade baseada em conhecimento.

Uma das respostas possíveis para essas perguntas é que existe um ativo nas empresas que não é contemplado nas demonstrações contábeis ou é mal avaliado pela contabilidade. Este ativo é chamado de ativo intangível (BEUREN e GIBBON, 2002).

Os ativos intangíveis das empresas segundo Stewart (1998), são os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, a forma de seus relacionamentos com os clientes, que juntos, constituem o chamado capital intelectual.

Segundo Drucker (2000), os ativos mais valiosos de uma empresa do século XX eram seus equipamentos de produção. Os mais valiosos ativos de uma instituição do século XXI, seja empresa ou não, serão seus trabalhadores do conhecimento. Para se manterem competitivas e até mesmo para

sobreviverem, as empresas deverão converter-se em organização de especialistas perspicazes e bem informados.

Segundo Leonard e Strauss (1997), os gerentes bem sucedidos detêm-se na seleção de membros de grupos diversificados para explorar suas diferenças, pois para inovar com êxito, precisamos contratar, promover e trabalhar em conjunto com pessoas cujas características são diferentes das nossas. Por outro lado, os gerentes que valorizam a variedade de estilos de pensamento entre os colaboradores muitas vezes não sabem gerenciar essa diversidade.

Portanto, selecionar e alocar pessoas certas para os lugares certos é importante, mas saber suas competências¹ se tornou imperativo, notadamente aquelas relativas ao gerenciamento de pessoas.

Saber o que as pessoas desejam, suas ambições, é uma informação estratégica fundamental para o gestor, porque dessa forma ele pode aproximar-se de cada elemento de sua equipe e abordá-lo da forma mais eficaz possível. Portanto, quanto mais o gestor souber do perfil de seus colaboradores, mais informação estratégica terá para maximizar o rendimento deles, para fazê-los alocar o máximo de seu potencial nas tarefas designadas (RODRIGUES, 2005).

Esses desejos e ambições estão ligados diretamente à forma como as pessoas agem, uma vez que se relacionam com suas crenças e valores. Assim, isso é estratégico porque, tendo o fator humano como item preponderante na Gestão de Pessoas atual, saber administrá-lo é condição necessária.

Esse ajuste entre o ocupante da posição e suas competências é fundamental para se conseguir o máximo de cada um, já que a era do conhecimento nos remete a atividades mais complexas.

¹Competência é o conjunto de três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes. Esta abordagem parece ter maior aceitação, tanto no meio acadêmico como no empresarial (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Para Le Bortef (2003 *apud* Dutra, 2004), pode-se definir complexidade como sendo o conjunto de características objetivas de uma situação, as quais estão em processo contínuo de transformação.

E quanto mais complexas as atividades, mais se exige a necessidade de amadurecimento da pessoa, uma vez que se precisa de uma maior capacidade mental, experiência, conhecimento etc para exercê-las (ROWBOTTOM e BILLIS, 1987; JAQUES, 1990).

Quando ocorre uma relação favorável entre o amadurecimento profissional e a ascensão em níveis mais complexos, há tendência de um sentimento de bem-estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que um desequilíbrio destes fatores pode provocar de um lado, sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade e, de outro, sensação de aborrecimentos, frustração e ansiedade, o que pode ser visto na figura 01 (DUTRA, 2002).

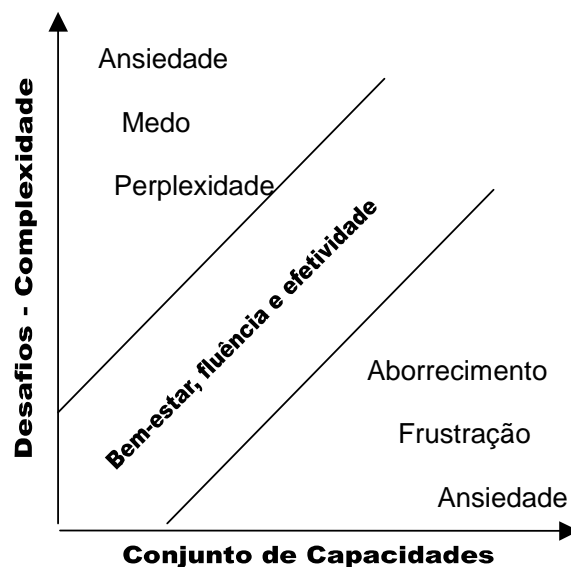


FIGURA 01: RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DO INDIVÍDUO E COMPLEXIDADE DA TAREFA
(FONTE: DUTRA, 2002).

Isto ocorre normalmente quando a empresa oferece ao seu colaborador, um cargo que requer grande responsabilidade e este ainda não está preparado

para exercê-lo ou então, o colaborador possui uma gama de competências e acaba exercendo funções sem importância.

Portanto, esse deve ser um dos papéis da seleção, ou seja, alocar corretamente as pessoas observando seu perfil de competências, para que tais frustrações sejam evitadas.

Na verdade, processo de seleção e de alocação de pessoas implica numa comparação e uma escolha. Comparação entre as características de cada profissional com o padrão de referências que são as especificações do cargo. As especificações são decorrentes da descrição e análise do cargo a ser preenchido e definem o que ele requer do seu ocupante (CHIAVENATO, 2005).

Assim, selecionar, alocar e manter pessoas de alto nível nas organizações será um dos fatores mais importantes de vantagem competitiva, pois as organizações precisam de profissionais cada vez mais comprometidos e motivados, mas se estes não gostam do que fazem, não poderão apresentar grandes resultados, mais ainda quando se trata do trabalhador do conhecimento².

Para se conseguir atingir os objetivos propostos, a dissertação apresenta no capítulo 2 a caracterização do estudo, incluindo a justificativa, o problema de pesquisa, os objetivos e as etapas da mesma.

No capítulo 3 apresenta-se o referencial teórico, servindo como base teórica na qual o assunto se insere, mostrando o “estado-da-arte” e dando sustentação à discussão e análise das práticas de seleção e alocação de pessoas.

No capítulo 4 é descrito o método utilizado, incluindo a classificação, as técnicas utilizadas e o contexto pesquisado.

² trabalhador do conhecimento, que não é apenas aquele cuja atividade tem o conhecimento como produto, mas todos os profissionais que vêem sua atividade ser modificada diariamente por novidades, entre elas as tecnológicas (DRUCKER, 1969).

No capítulo 5 faz-se uma análise e discussão dos resultados encontrados, com ênfase nos métodos/técnicas de seleção e alocação de profissionais utilizados no contexto atual da gestão estratégica de pessoas.

Finalmente o capítulo 6 é reservado às conclusões sobre como as empresas estão utilizando essas práticas.

2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Este capítulo descreve a justificativa e o problema de pesquisa, bem como os objetivos e as etapas da dissertação.

2.1 JUSTIFICATIVA

Na economia baseada em serviços e na era da informação em que vivemos hoje, a seleção e alocação dos ativos humanos não são mais uma função secundária que serve para manter as coisas em funcionamento. Hoje essas atividades são o âmago da competitividade de uma empresa (BARTLETT e GHOSHAL, 1998).

Pfeffer (1998) articula as razões por que uma estratégia baseada nas pessoas traz dividendos. Práticas de gestão de alto-desempenho (recrutamento e seleção específicos, treinamento extensivo, compartilhamento da informação etc.) conduzem aos resultados de desempenho (inovação, produtividade) que são difíceis de se copiar e assim, a longo prazo, é um dos itens que podem ajudar a manter a lucratividade.

Uma pesquisa inédita conduzida pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) da Fundação Instituto de Administração (FIA), conveniada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) mostrou que o objetivo de alinhar as pessoas e seus respectivos desempenhos e competências às estratégias do negócio e metas organizacionais, aparecem com destaque absoluto na pesquisa (82,3%) (ALBUQUERQUE e FISCHER, 2001).

Isso demonstra a importância deste estudo, onde o objetivo principal é o de analisar as práticas de seleção e alocação utilizadas pelas empresas nesse contexto de relação entre pessoas, competências e estratégia organizacional.

2.1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema que se apresenta é: no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas, levando-se em consideração que as empresas demandam pelo denominado trabalhador do conhecimento, as mesmas necessitam de métodos/técnicas adequadas para selecionar e alocar tal profissional em seus quadros.

É neste ponto que está a contribuição desta pesquisa, ou seja, analisar os métodos e técnicas de seleção e alocação de profissionais utilizados pelas empresas, levando-se em consideração esse alinhamento entre pessoas e suas competências às estratégias organizacionais, o que poderá revelar o uso de ferramentas que podem ajudar nesse processo, bem como e por que estão sendo utilizados.

Ainda mais, nossa realidade empresarial apresenta elevados índices de absenteísmo, acidentes de trabalho, problemas com qualidade dos processos, desperdício de tempo e de materiais, condições de trabalho inadequadas e relações de trabalho insatisfatórias. Esses fatores estão diretamente relacionados à Gestão de Pessoas, e esta deverá estar continuamente atenta para que estes problemas existentes não agravem cada vez mais, os destinos da organização (MAZON e TREVISAN, 1999).

Siqueira (1984) cita que, em algumas indústrias o absenteísmo pode chegar a valores entre 10 e 20%, podendo ser considerados altos se comparados aos resultados demonstrados por Chiavenato (2004), onde o autor cita pesquisa com 108 empresas e 264.971 empregados, obtendo-se índices ao redor de 4,5% considerando-se os afastados e 2,3% sem afastamentos.

Portanto, surge uma nova necessidade nos processos de seleção e alocação de pessoas, uma vez que a metodologia baseada somente na qualificação e experiência apresentou e vem apresentando problemas, haja vista o tipo de profissional que as empresas estão valorizando, ou seja, o trabalhador do

conhecimento e este deve ser selecionado pelas suas competências (WOOD JR, 1999).

Exemplos mais conhecidos do uso do conhecimento e conseqüentemente desse trabalhador do conhecimento são das corporações Buckmann e Skandia (STEWART, 1998) e Honda, Canon, Matsushita, NEC e Sharp (NONOKA, 1991).

Os problemas com a má seleção e alocação de pessoas têm feito com que mais e mais gerentes no mundo todo deleguem cada vez mais trabalho aos 30% dos funcionários com alto desempenho e sub-proveitem os outros 70% (RIEHL, 1998).

Desenvolveram-se então, numerosas práticas de seleção e alocação de profissionais.

As empresas vêem o processo de seleção muito mais do que uma simples contratação e sim, como peça-chave para o sucesso do negócio, conforme já relatado. Portanto, para a empresa, conhecer a adequação de um teste para seleção de pessoal é fundamental para uma contratação correta, evitando dispêndio de dinheiro e de tempo numa escolha inadequada. Outro ponto refere-se aos problemas éticos que a má utilização do teste pode causar, como, por exemplo, transformar-se em ferramenta de exclusão e discriminação, apesar da seleção, por si só, já ser um processo assim. Estudar tal tema é de extrema urgência, pois reforça a importância da utilização dos testes, evitando erros na contratação e esclarecendo o papel do psicólogo na organização, já que esta é uma atribuição diferencial de sua profissão, além da própria carência de estudos nessa área (PEREIRA et al, 2003).

A oportunidade e viabilidade de se efetivar este projeto está no fato de que a seleção e a alocação de pessoas estão listadas na literatura como uma das práticas mais importantes da Gestão de Pessoas (DUTRA,1990; PEREIRA et al, 2003; ALBUQUERQUE e FISCHER, 2001; PFEFFER, 1998).

2.2 OBJETIVOS

Esta seção estabelece os objetivos da pesquisa, sendo dividida em um objetivo principal e três objetivos secundários.

2.2.1 OBJETIVO PRINCIPAL

O objetivo é analisar os métodos e técnicas de seleção e alocação de profissionais utilizados pelas empresas no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas.

2.2.2 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS

- a) Identificar as principais vantagens e desvantagens dos métodos de seleção e alocação de profissionais utilizados pelas empresas, levando-se em consideração àqueles demandados para selecionar o trabalhador no atual momento competitivo, descritos na literatura.
- b) Realização de uma pesquisa do tipo survey com empresas localizadas na cidade de Sorocaba, SP, identificando empresas que utilizam métodos/técnicas que avaliam competências e quais são eles.
- c) Comparar os métodos/técnicas de seleção e alocação de pessoas descritos no referencial teórico desta dissertação, com as práticas utilizadas pelas empresas.

2.2.3 ETAPAS DA DISSERTAÇÃO

As etapas da dissertação podem ser visualizadas nas figuras 02 e 03.

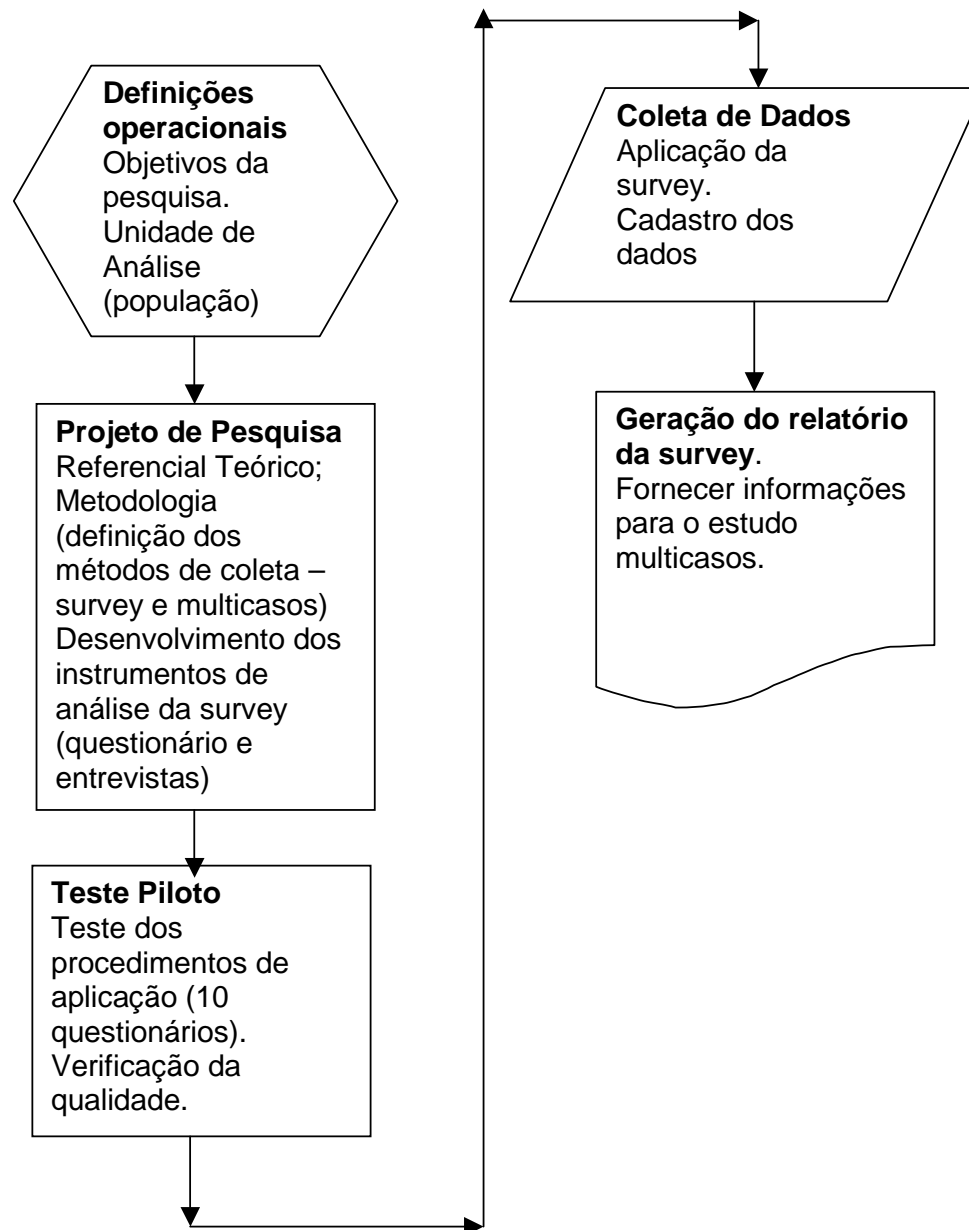


FIGURA 02: ETAPAS DA DISSERTAÇÃO (SURVEY)

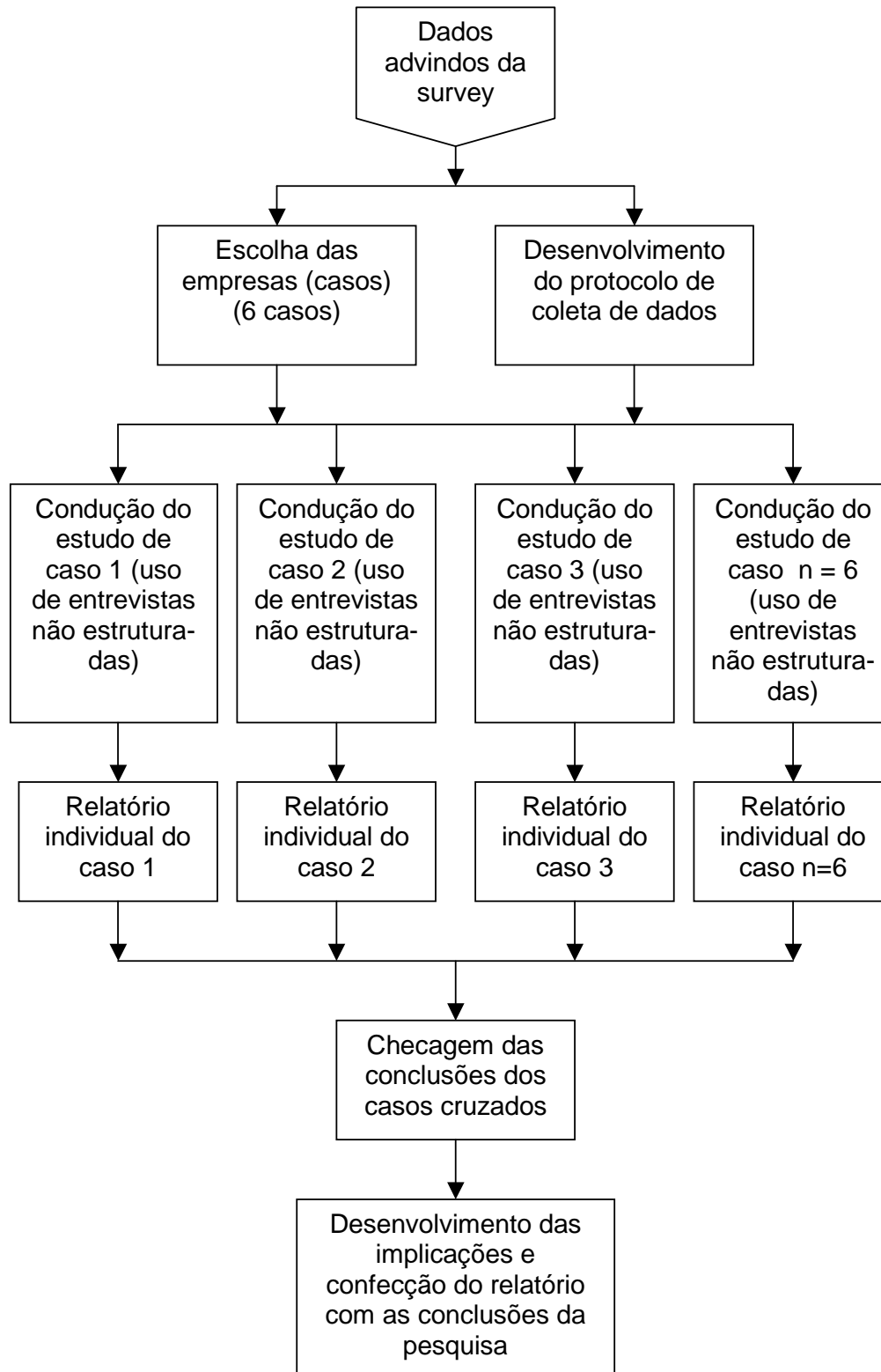


FIGURA 03: ETAPAS DA DISSERTAÇÃO (ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS)

3. REVISÃO DA LITERATURA

Yin (2001) cita que um dos primeiros procedimentos de um projeto de pesquisa é a revisão da literatura. Somente depois disso é possível efetivamente entender o problema e sua real contribuição. Portanto, este capítulo trata dos conceitos que envolvem a gestão estratégica de pessoas.

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

Nos anos 70 e 80, a história retrata a busca pela melhoria da produtividade. É uma era marcada pelo *kanban* (sistema de cartões usados no controle do fluxo de produção em uma fábrica) e pelo *just-in-time* (processo que gerencia a produção, objetivando o maior volume possível de produção, usando o mínimo de matéria-prima, embalagens, estoques intermediários, pessoas, no exato momento em que é requerido tanto pela linha de produção quanto pelo cliente (MARTINS e LAUGENI, 2006; RITZMAN e KRAJEWSKI, 2004), celebrizado no sucesso da empresa japonesa Toyota. Nos anos 90, as teorias se voltam para os bens intangíveis, como a gestão do conhecimento e o relacionamento com os clientes. É também a década dos gurus e do culto a grandes executivos, cuja personalidade máxima é Jack Welch, o homem que durante 20 anos comandou a General Electric, e do domínio da tecnologia (SOUZA NETO, 2006).

Daqui para frente, muito provavelmente deverá ser a era do culto às pessoas, a era de sua valorização, a era do trabalhador do conhecimento, a era do conhecimento (SOUZA NETO, 2006; STEWART, 1998; DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Drucker (2000) foi quem anteviu essa poderosa transformação mundial. O recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento e a informação (não apenas o conhecimento científico, como também a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço

(STEWART, 1998)), onde o trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização fundamentada no conhecimento e no setor terciário. As pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais, passaram a ser a principal base da nova organização. A Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções etc (CHIAVENATO, 2005).

Freitas (2002) descreve questões importantes dentro desse contexto e que há necessidade de se refletir a respeito. Pergunta a autora: que necessidades íntimas e inconscientes dos indivíduos estão sendo satisfeitas nos seus vínculos com a empresa? Que respostas eles estão buscando? Essas necessidades estão realmente sendo satisfeitas? As respostas encontradas nas empresas estão de fato relacionadas com as questões que os indivíduos colocam?

Responder a essas questões e possivelmente a muitas outras faz parte das responsabilidades da Gestão de Pessoas, uma vez que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir suas metas e objetivos.

Portanto, quando se fala em Gestão de Pessoas, não se deve esquecer de que há objetivos organizacionais a serem satisfeitos, mas que também as pessoas têm desejos e vontades próprias, e que nem sempre são supridos ou pensados pela empresa.

Assim, a gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria. Não se trata mais de administrar pessoas, mas de

administrar com as pessoas. O recurso mais importante da organização. Porém um recurso muito especial que não pode e nem deve ser tratado como mero recurso organizacional.

As visões tradicionais de vantagem competitiva enfatizaram as barreiras de entrada como economias de escala, proteção da patente, acesso ao capital e da competição regulamentada. Entretanto, uma das visões mais recentes destaca uma fonte diferente da vantagem competitiva, a do capital humano da empresa (HUSELID et al, 1997).

As novas demandas que enfrentam as organizações, em consequência da alta competição, da globalização e dos avanços tecnológicos, premiam a criatividade e a inovação, a velocidade e a flexibilidade, bem como a eficiência. Os recursos críticos das empresas não aparecem no balanço, mas residem, ao invés disso, em sistemas e gestão de pessoas (ICHNIEWSKI et al, 1996).

O papel da estratégia da empresa e de gestão de pessoas no desempenho empresarial está sendo repensado. Melhor do que enxergar a função de recursos humanos como um custo, um sistema de gestão de pessoas que suporte a estratégia de uma organização deve ser visto, ao invés disso, como um investimento, uma alavancagem estratégica para a organização na criação de valor (BURKE, 2004).

Como implicação, já não se trabalha na forma de funções isoladas que prestam serviços técnicos ao resto das áreas da empresa, mas, muito pelo contrário, na gestão integrada dentro da estratégia da organização, onde as funções estão perfeitamente relacionadas entre si, com o objetivo de planejar, implantar e desenvolver projetos que permitam melhorar a eficácia, eficiência e/ou a segurança dos empregados.

A gestão de pessoas é um conceito amplo que está relacionado à maneira como os indivíduos se estruturam para pautar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. Essa definição incorpora aspectos

políticos, ideológicos, sociais e comportamentais (FISCHER, 2002; MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004).

Para Dutra (2002), o termo “gestão de pessoas” não significa apenas a tentativa de encontrar um substituto renovador para a desgastada noção de administração de recursos humanos. A Gestão de Pessoas deve ser compreendida como o conjunto de políticas, práticas, padrões de atitudes, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.

Para Fischer (2001), segundo esse conceito de gestão de pessoas, a empresa não tem como criar, unilateralmente, uma única função ou sistema capaz de orientar o comportamento humano no trabalho, mas pode apresentar um conjunto de princípios, políticas, processos e procedimentos que contemplem suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer.

3.1.1 PROCESSO EVOLUTIVO DA GESTÃO DE PESSOAS

Os primeiros registros de preocupação com a gestão de pessoas vêm da Inglaterra, com o início da revolução industrial por pressões dos sindicatos e do parlamento e, dos Estados Unidos, por receio da organização dos trabalhadores (DUTRA, 2002).

Isso pode ser demonstrado através do relato de Werther (1983. p. 25-26):

Alguns empresários reagiram aos problemas humanos causados pela industrialização e criaram o posto de secretários do bem-estar. Esses secretários existiam para atender às necessidades dos trabalhadores e impedir que eles formassem sindicatos. Assim, os secretários sociais marcaram o nascimento da administração especializada de recursos humanos, distintamente da supervisão cotidiana de pessoal pelos gerentes operativos.

Nos Estados Unidos, são encontrados registros de gestão profissionalizada de empresas desde o início do século XIX, mas foi ele, Frederick W. Taylor quem primeiro se manifestou a respeito, de forma mais contundente, o que deu origem aos sucessivos embates que travou com os sindicalistas e seu famoso

discurso diante da Suprema Corte, estabelecendo os fundamentos da Administração científica (DUTRA, 2002).

A Administração Científica mostrou ao mundo que o estudo sistemático científico do trabalho podia levar à melhor eficiência. Seus argumentos em prol da especialização e treinamento fomentaram a necessidade de um departamento de pessoal. Estimuladas pelos desenvolvimentos da administração científica e dos primeiros sindicatos, as décadas iniciais deste século presenciaram os primitivos departamentos de pessoal, substituindo os secretários de bem-estar (WERTHER, 1983, p. 26).

No Brasil, em 1º de maio de 1943 houve a assinatura do Decreto-lei nº 5452 - Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) onde a área passou a ser chamada de Departamento (de pessoal), cuidando das rotinas trabalhistas (ARAÚJO, 2006). As etapas subseqüentes a esse cenário foram: a abordagem sociotécnica, na década de 60, visando buscar uma solução ótima numa visão de sistema integrado, atribuindo-se grande importância aos grupos semi-autônomos, os integrantes são qualificados profissionalmente por meio de treinamento e o sistema de remuneração é vinculado aos resultados obtidos pelo grupo. A focalização da produção em detrimento a uma visão mais estratégica do mercado comprometeu o desempenho das empresas durante esse período

Nos anos 80 o modelo japonês entrou na pauta das discussões não só acadêmicas, mas principalmente empresariais. As principais características desse modelo são o funcionamento em grupos de trabalho, organização das chamadas atividades de pequenos grupos (*small group activities*), racionalização dos processos de trabalho e utilização, no cotidiano, do conhecimento do operário.

Na etapa seguinte chamada de gestão estratégica de recursos humanos, dá-se importância ao desenvolvimento de trabalhos em equipe, à gestão da cultura para o sucesso organizacional e políticas de gestão de pessoas integradas às estratégias de negócio.

Finalmente na década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de

gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competências como base do modelo para a gestão de pessoas (FLEURY e FLEURY, 2000).

QUADRO 01: PROCESSO EVOLUTIVO DA GESTÃO DE PESSOAS

(FONTE: DUTRA, 2002, ADAPTADO PELA AUTORA)

Fases históricas	Descrição	Implicação na Gestão de Pessoas
Até 1930 (Primeira República)	Nesse período, assistimos a uma atividade industrial incipiente, resultado do esgotamento do modelo exportador cafeeiro, que transferiu parte dos recursos excedentes desse setor para a atividade industrial. Os núcleos de trabalhadores mais organizados nesse período são o ferroviário e o portuário, por conta do modelo exportador; temos ainda como núcleo importante o setor têxtil. É a fase denominada como pré-jurídico-trabalhista.	Inexistência de legislação trabalhista e funções de gestão de pessoas dispersas nos diferentes níveis de comando das organizações. Não há estruturação da gestão de pessoas. Manifestação dos trabalhadores é vista como caso de polícia.
De 1930 a 1945 (Estado Novo)	Esse período é caracterizado pela formatação de um corpo de leis para disciplinar as relações de capital e trabalho, pela criação de uma estrutura jurídica para mediar conflitos entre capital e trabalho. Nesse período, há o fortalecimento da atividade industrial no país, e, ao final dele, é iniciada uma indústria de base.	Pressão para que as empresas busquem estruturar a gestão de pessoas dentro das exigências legais estabelecidas. É o período marcado pela gestão burocrática e legalista de pessoas.
De 1945 a 1964 (Segunda República)	O país vive um processo de redemocratização, preocupado com o desenvolvimento econômico por meio da intensificação dos investimentos na indústria de base e do movimento de substituição de importações. Empresas multinacionais são estimuladas a instalar-se no Brasil.	Empresas multinacionais trazem práticas estruturadas de gestão de pessoas baseadas no paradigma taylorista/fordista. Gestão mais profissionalizada da gestão de pessoas.
Após 1964	Intervenção estatal na economia marca os 30 anos seguintes de nossa história, sendo revertida somente nos fins dos anos 90. O início desse período é marcado por um período de exceção, em que o referencial taylorista de gestão de pessoas e toda a estrutura de controle das relações de capital e trabalho montada no Estado Novo são reforçados.	A trajetória privilegiada para acesso às posições de topo nas áreas de recursos humanos é a de cargos e salários, onde o paradigma taylorista é aplicado mais fortemente, com idéias de racionalização, descrição de cargos, definição de remuneração justa, dimensionamento do cargo etc. Preocupação com a capacidade de retenção de pessoas e necessidade de profissionalização da gestão de pessoas.

Dutra (2002) descreve o processo evolutivo da Gestão de Pessoas no Brasil através de fases históricas brasileiras, conforme quadro 01.

Marras (2000) cita pesquisa realizada em 1997 pela professora Tose, da faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, baseada em bibliografia principalmente acadêmica e utilizada na construção de sua dissertação de mestrado, mostra que é possível destacar cinco fases na evolução do perfil profissional de RH e suas respectivas épocas, conforme pode ser visto no quadro 02.

*QUADRO 02: FASES DO PROCESSO EVOLUTIVO DA GESTÃO DE PESSOAS
(FONTE: MARRAS, 2000, ADAPTADO PELA AUTORA)*

Fases	Descrição
Contábil (antes de 1930)	Também, chamada de “pré-histórica” por alguns autores, caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comprava-se a mão-de-obra.
Legal (1930 a 1950)	Aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista. O poder até então centrado na figura do chefe de produção sobre os empregados passou para as mãos do chefe de pessoal, por causa da CLT.
Tecnista (1950 a 1965)	Foi a que implementou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função de RH ao <i>status</i> orgânico de gerência. Aparece nos organogramas das organizações a figura do GRI (Gerente de Relações Industriais) por causa da implementação da indústria automobilística no país. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.
Administrativa ou sindicalista (1965 a 1985)	É o berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhistas, implementou o movimento sindical denominado “novo sindicalismo”. O GRI passou a ser chamado de gerente de recursos humanos, pretendendo-se assim transferir a ênfase nos procedimentos burocráticos para responsabilidades voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, com a sociedade etc).
Estratégica (1985 a atual)	Introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico de RH atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Iniciou-se nova alavancagem organizacional do cargo de GRH (gestor de recursos humanos), que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico.

Chiavenato (2003), divide a evolução em quatro eras: Relações Industriais, Recursos Humanos, Consultoria Interna e Gestão de Competências.

As principais características de cada uma estão demonstradas no quadro 03.

QUADRO 03: ETAPAS DAS MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES NA ÁREA DE RH

(Fonte: CHIAVENATO, 2003, ADAPTADO PELA AUTORA)

As quatro eras	Foco principal	Base de operação	Papel do staff	Posição do staff	Aspectos principais
Relações Industriais	Pessoas como fornecedoras de mão-de-obra	Habilidades físicas e manuais	Intermediação na solução de conflitos	Órgão operacional de gestão de pessoas	Oferta de força de trabalho
Recursos Humanos	Pessoas como recursos empresariais	Recursos Humanos a serem aplicados	Monopolizador de decisões, ações e práticas	Órgão tático de gestão de pessoas	Oferta de recursos humanos
Consultoria Interna	Pessoas como integrantes de equipe	Pessoas como seres humanos	Descentralizador de decisões, ações e práticas	Órgão estratégico de gestão de pessoas	Gerentes como gestores de pessoas
Gestão de Competências	Pessoas como parceiras e fornecedoras de competências	Talentos e competências mentais a serem utilizados	Gestão estratégica de talentos e competências	Órgão estratégico de gestão de competências	Gestão do conhecimento e do capital intelectual

Fleury e Fischer (1992) mencionam a evolução da gestão de pessoas no Brasil, destacando as políticas de gestão de recursos humanos em cada uma das fases, ilustrado no quadro 04.

Numa comparação com os quadros de 01 a 04, podemos notar que os mesmos se complementam, no sentido de que uns são mais abrangentes em termos de datas ou eras e outros com uma visão mais macro da evolução da gestão de pessoas. De todo modo, o importante é se notar a evolução da gestão de pessoas para a visão estratégica, incluindo o conceito de competência.

Segundo Dutra (2002), esse processo de evolução da gestão de pessoas no Brasil é marcado por características legais e pelo referencial taylorista. É nesse cenário que os dirigentes empresariais e profissionais especializados eram formados. Durante a década de 80, algumas empresas demandaram novos conceitos e instrumentos de gestão, mas essas questões somente se consolidaram nos últimos anos da década de 90.

QUADRO 04: POLÍTICAS E CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS E SUAS FASES
(FLEURY E FISCHER, 1992, ADAPTADO PELA AUTORA)

Fase	Políticas de Gestão de Recursos Humanos	Contexto
Final do século XIX até 1930	Políticas de gestão: disciplinadoras / paternalistas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Início do processo de industrialização; ✓ Formação da classe operária – migrantes europeus; ✓ Surgimento das associações mútuas; ✓ Assunção das associações sindicais anarquistas; ✓ Greves / conquista de condições de trabalho; ✓ Questão social é igual a “questão política”.
1930 a 1945	Criação das Seções de Pessoal; Regulamentação de admissão de pessoal do setor industrial e de serviços	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revolução de 30 – Estado de Compromisso; ✓ Classe operária: incorporação do trabalho agrícola; ✓ Criação do Ministério do Trabalho – CLT 1943; ✓ Organização sindical tutelada.
1945 a 1964	Criação de áreas para administração de RH; Modelo das multinacionais (com ênfase no treinamento e planos de cargos).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intensa industrialização / estatais e multinacionais; ✓ Operários de grandes indústrias (treinamento para “nordestinos”); ✓ Maior liberdade de se alterar a CLT (movimento atrelado ao PC); ✓ Surgimento de políticas de formação profissional (em 1942 foi criado o SENAI; em 1946, o SENAC).
1964 a final de 1970	Departamentos de Relações Industriais; Desenvolvimento Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior internacionalização da economia com forte intervenção estatal; ✓ Intervenção dos sindicatos – repressão política; ✓ Criação do FGTS (acaba com a estabilidade após 10 anos de trabalho); ✓ Criação do Sistema Nacional de Formação Profissional; ✓ Relações de trabalho repressivas; ✓ Governo passa a incentivar o treinamento (Lei nº 6.297/75).
1977 a 1990	Mudanças na gestão de RH e nos padrões de relações de trabalho: estratégias participativas, mudanças tecnológicas, necessidade de qualificação.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renascimento do movimento sindical de base; ✓ Grandes greves; ✓ Mudanças políticas; ✓ Fundação do Partido dos Trabalhadores (PT); ✓ Comissões de fábricas; ✓ Reaquecimento do movimento sindical / centrais ✓ Nova constituição.

De acordo com Chiavenato (2005), para enfrentar os novos desafios impostos pelo mundo dos negócios nesta virada do milênio, as empresas precisam gerar novas capacidades organizacionais. Estas devem ser decorrentes da redefinição e redistribuição das práticas e funções de RH. Gerentes de linha e

profissionais de RH precisam, juntos, criar essas novas capacidades. Para que isso aconteça, os gerentes de linha devem focalizar as seguintes metas:

- a. Compreender a capacidade organizacional como uma fonte fundamental de competitividade.
- b. Participar ativamente do processo de conceber organizações competitivas.
- c. Perceber as implicações organizacionais dos desafios competitivos.
- d. Dedicar tempo e energia à melhoria da capacidade organizacional.

Por seu lado, os profissionais de RH precisam alcançar as seguintes metas:

- a. Focar as questões de RH como parte de uma equação da empresa competitiva.
- b. Articular em termos empresariais o motivo pelo qual o RH é importante, começando pelo valor empresarial.
- c. Entender como os desafios competitivos ditam as atividades de RH.

Para esse autor, existem 12 macrotendências para a área de gestão de pessoas, onde a primeira delas é “Uma nova filosofia de ação”: a denominação ARH deve desaparecer e ceder lugar a uma nova e recente abordagem: a gestão das pessoas. Para ser mais preciso, gerenciar pessoas é cada vez mais uma responsabilidade da gerência de linha. Nessa abordagem, as pessoas são consideradas seres humanos e não simples recursos empresariais. Suas características e diferenças individuais são consideradas e respeitadas, pois elas são dotadas de personalidades singulares, de inteligência e de aptidões diferenciadas, de conhecimentos e habilidades específicos. Mais ainda. Nas organizações bem sucedidas, **não se fala mais em administrar ou gerenciar pessoas**, pois isso poderia significar que as pessoas são meros agentes passivos e dependentes das decisões vindas de cima.

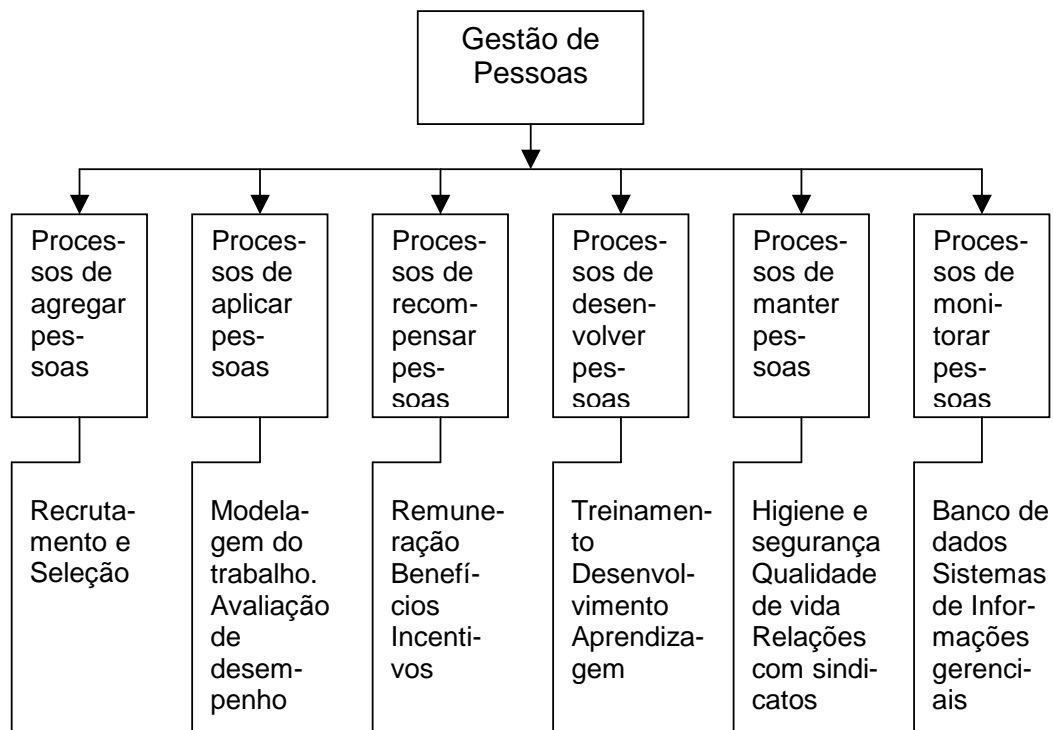
Fala-se em administrar com as pessoas, como se elas fossem parceiras do negócio e não elementos estranhos e separados da organização. Isso tem um novo significado. As pessoas, em todos os níveis da organização, são consideradas os parceiros que conduzem os negócios da empresa, utilizam a informação disponível, aplicam seus conhecimentos e habilidades e tomam as decisões adequadas para garantir os resultados desejados. Esse passa a ser o grande diferencial, a vantagem competitiva obtida através das pessoas. Existe um consenso de que o principal cliente da empresa é o seu próprio funcionário. Daí, o surgimento do *endomarketing*, o marketing interno cujo objetivo é manter os funcionários informados sobre as filosofias, políticas e objetivos da empresa, integrá-los através de programas amplos e abrangentes, assisti-los em suas necessidades e aspirações e desenvolver esforços para que as pessoas se sintam orgulhosas de pertencer e colaborar com a organização através de dinâmicas relações de intercâmbio. Daí também a administração holística, que visualiza o homem dentro de um contexto organizacional humano e não mais como uma peça ou componente qualquer do sistema produtivo. Administrar com as pessoas é sinalizar uma nova mentalidade empresarial (CHIAVENATO, 2005).

Assim, dentro dessa filosofia de se administrar com pessoas, para se conseguir tirar o máximo das mesmas e mantê-las motivadas, há necessidade de conhecê-las melhor, ou seja, há necessidade de se descobrir suas competências e dar recursos para que as mesmas as coloquem em prática.

Sua estrutura atual pode ser considerada como tendo seis processos, conforme mostrada na figura 04.

Em relação ao nome da área, passando-se de Administração de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, Fischer (1998) destaca que a diferença entre ambas não é apenas semântica. O autor destaca que, a Administração de Recursos Humanos resume a Gestão de Pessoas a um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa. A Administração tradicional não diferencia o recurso humano dos demais recursos, tratando-se assim, de uma perspectiva

que prioriza o instrumental e admite apenas um agente consciente na complexa dinâmica que estabelece entre pessoas e organizações.



*FIGURA 04: OS SEIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS
(FONTE: CHIAVENATO, 2005)*

As práticas de Gestão de Pessoas influenciam as habilidades dos empregados através da aquisição e do desenvolvimento do capital humano (WRIGHT et al, 1994).

Essas práticas eficazes de aquisição (recrutamento e seleção) podem fornecer à empresa, pretendentes altamente qualificados (BURKE, 2004).

Essa qualificação visa sempre o pretendente ou candidato certo, sob a ótica da empresa, ou seja, para um perfil previamente determinado por ela.

Chiavenato (2000) destaca as mais significativas tendências de mudanças relativas às funções específicas da área de gestão de pessoas:

Área de Recrutamento e Seleção:

- ✓ A atividade de recrutamento de pessoas passa a ser virtual, isto é, a partir de bancos de dados de currículos cadastrados na Internet;
- ✓ Alteração nas exigências do perfil desejado de candidatos, passando da qualificação e experiência para competências;
- ✓ As habilidades técnicas como competitividade e individualismo passam a ser substituídas por cooperação e espírito de equipe;
- ✓ envolvimento da gerência e da equipe no processo seletivo, que passa a ser coordenado e conduzido pela equipe junto à qual o candidato irá trabalhar;
- ✓ utilização de programas de *trainees*, fazendo com que o aproveitamento dos mesmos para ocupar novas posições ou reposição, aumente;
- ✓ ênfase na utilização de novas técnicas para avaliação de desempenho, como dinâmicas de grupo e provas situacionais.
- ✓ uso de jogos e simulações em processos seletivos, avaliando o candidato nas ocasiões em que o mesmo tenha de interagir com outros em situações de trabalho.

Área de Cargos e Salários

- ✓ desaparecimento dos cargos estáveis e estanques decorrentes da rigidez da estrutura desta função em épocas anteriores.
- ✓ os cargos e as tarefas passam por constantes alterações, uma vez que as novas tecnologias e o conjunto de mudanças organizacionais que vem ocorrendo provocam profundas transformações nos cargos, impondo novas posturas e habilidades a seus ocupantes.
- ✓ verifica-se uma tendência a associar o sistema de incentivos e recompensas ao alcance de metas e objetivos organizacionais pré-estabelecidos (“Remuneração Flexível” e “Participação nos Resultados”), os quais procuram

obter maior envolvimento dos funcionários na busca constante de melhorias de produtividade.

Área de Treinamento e Desenvolvimento

- ✓ é cada vez maior a participação dos gerentes e de suas equipes na decisão, no planejamento e na implementação dos conteúdos de programas de treinamento.
- ✓ o treinamento aproxima-se rapidamente de modernas tecnologias de difusão do conhecimento existentes. Assim, a utilização de multimídia e das redes internas e externas (Intranet e Internet), são excelentes recursos para difundir informações.
- ✓ os processos de T&D não privilegiam o trabalho em conjunto e a atividade grupal, facilitando a aprendizagem de formas de interação nas equipes multifuncionais que vêm se disseminando rapidamente.

Área de Avaliação de Desempenho

- ✓ perspectiva maior de se atribuir maior ênfase aos resultados, metas e objetivos, ao invés do próprio desempenho em si.
- ✓ utilização da Avaliação de Desempenho 360º (*feedback 360º*), onde o funcionário passa a ser avaliado por seu superior, seus subordinados, seus pares e por seus clientes (internos e externos) e vice-versa.

Assim, se as estratégias futuras para a criação de valor devem provir da gestão de pessoas, novos papéis terão de ser definidos para os profissionais dessa área.

3.1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Pode-se definir estratégia como sendo os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização (WRIGHT et al, 2000).

É ela que dá, se corretamente elaborada e implementada, sustentabilidade ao negócio para que o mesmo se desenvolva mais e mais.

Para Fernandes e Berton (2005), estratégia é o processo dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

Outro autor conhecido por sua definição de estratégia é Porter (1989), que introduziu o termo estratégia competitiva que, segundo esse autor, são as ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em um ramo de negócios, com a intenção de enfrentar com sucesso as forças competitivas e gerar grande retorno dos investimentos.

Desde o início da gestão de pessoas no Brasil, mudou significativamente o papel da função de Recursos Humanos. A gestão de pessoas tem se modernizado paulatinamente, tendo passado por várias etapas (pré-jurídico-partidária, burocrática, tecnicista e sistêmica) e chegou à fase estratégica. Esse conceito popularizou-se a partir da década de 80 nos EUA e dos anos 90 no Brasil (FISCHER, 1998).

Esta abordagem ressaltou o papel desse setor no processo de planejamento estratégico das empresas, com ênfase no alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional, bem como entre as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas. (ALBUQUERQUE, 1987; ALBUQUERQUE, 2005; ULRICH, 1998).

Assim, o setor de gestão de pessoas passa de simples cumpridor de diretrizes pré-determinadas pela alta direção da empresa, para uma atuação concreta nas decisões da organização, além das estratégias funcionais, que no caso se refere às estratégias de gestão de pessoas.

Dentro desta conjuntura estratégica, Ulrich (1998) propõe que a área de Gestão de Pessoas deve não só desonerar a organização, como também criar condições de se auto-avaliar e se auto-sustentar. Para executar esse papel, a

área de Gestão de Pessoas precisa cumprir quatro papéis, a partir de duas dimensões principais, foco (estratégico/longo prazo e cotidiano/curto prazo) e atividades (administração de processos e administração de pessoal), o que pode ser melhor observado na figura 05.

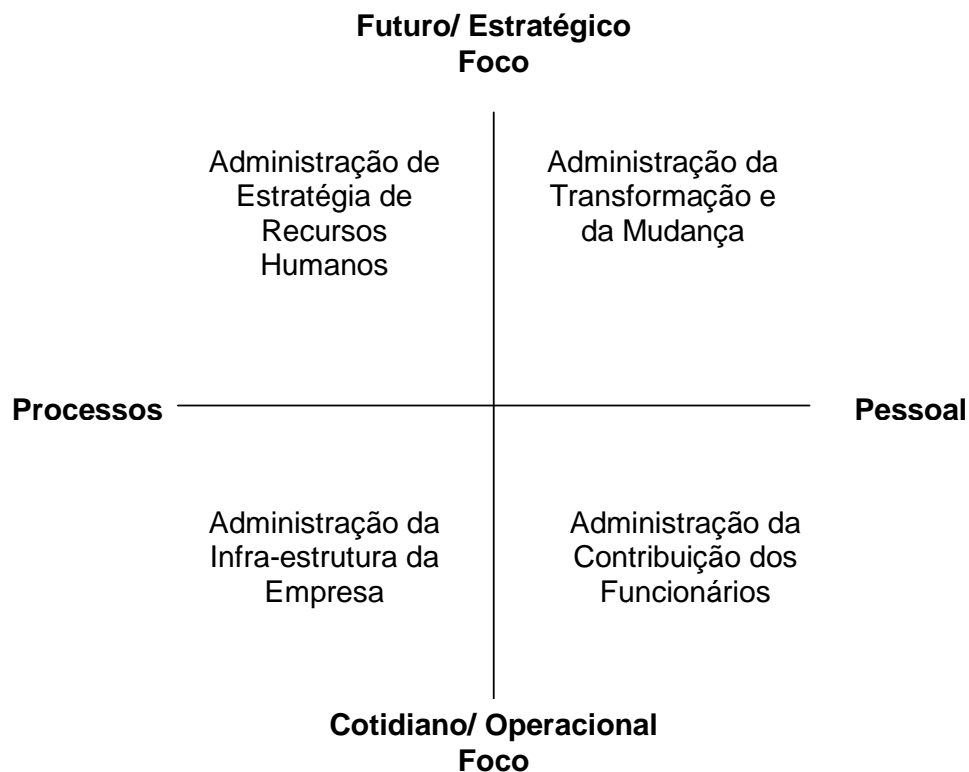


FIGURA 05: OS QUATRO PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS

(FONTE: ULRICH, 1998).

A definição desses quatro papéis visualizados na figura 05 pode ser visto no quadro 05.

Ulrich (1998) também destaca a possibilidade de avaliação desses quatro papéis desempenhados pela área de Gestão de Pessoas, o que o autor chamou de avaliação da qualidade atual da função de Gestão de Pessoas, permitindo a percepção da atuação mais estratégica ou operacional.

QUADRO 05: DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS DE GESTÃO DE PESSOAS
(FONTE: ULRICH, 1998).

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Gestão de Pessoas	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de Gestão de Pessoas: Diagnóstico organizacional.
Administração da Infra-estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: Serviços em comum.
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: Prover recursos aos funcionários
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: Assegurar capacidade para mudança.

A primeira e principal mudança da gestão de pessoas ocorre no processo de estruturação da organização e de desenho de cargos. A reestruturação organizacional e o redesenho de cargos permitem a descentralização da responsabilidade, o aumento da capacidade decisória das pessoas, a horizontalização da organização e a incessante renovação das competências essenciais da empresa (SANTOS, 1999).

Assim, esse redesenho de cargos incorpora as seguintes competências: interacionais (trabalhar produtivamente com os outros), de solução de problemas (identificar, formular, executar soluções criativas), de capacitação (reconhecer a necessidade de mudar e empreender a mudança) e de comunicação (comunicar eficaz e eficientemente), além das competências técnicas (SANTOS, 1999).

De maneira geral pode-se dizer que a visão estratégica de Gestão de Pessoas está assentada sobre o enfoque *resource-based-view* (visão baseada em recursos), que alavanca a vantagem competitiva por meio da utilização efetiva

e eficiente de recursos internos da organização (essa abordagem considera que toda empresa tem um portfólio físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos). Neste enfoque as pessoas são vistas como uma das fontes que contribuem para a vantagem competitiva, visto que o capital humano é raro, inimitável (o capital intelectual é de difícil cópia pelos competidores) e não transferível (o capital humano não é facilmente obtido no mercado) (DUTRA, 2004).

Não é nenhuma novidade que as organizações sempre primaram por discursos em que o homem aparece como o centro de suas preocupações, seu principal ativo, antes chamado de recurso. Porém existe uma grande dicotomia entre o mundo das intenções e a realidade cotidiana. Se as organizações são produtos e produtoras de seu ambiente, é razoável supor que a atual luta pela competitividade se dá de acordo com regras que elas próprias estabeleceram. E quando o ambiente começa a tornar-se nocivo ao próprio jogo, é preciso mudar o ambiente para que o jogo possa continuar. Um discurso como o atual não surgiu do nada: o ambiente estava se tornando mortífero para as próprias empresas (FREITAS, 2002).

A área de recrutamento e seleção utiliza práticas que se mantiveram relativamente estáveis ao longo do tempo, sendo ainda freqüentemente relacionadas às abordagens padronizadas onde se procura a pessoa certa para o lugar certo. Hoje o enfoque dessas práticas tem se tornado mais orientado para a estratégia, onde a busca das pessoas se dá para a organização e não mais para um cargo específico. O que importa é a busca pelo capital humano, que se mostra interessante pelo conjunto de competências que as pessoas têm e que se alinham às competências essenciais da empresa (CODA et al, 2005).

Liga-se competência essencial aos autores Prahalad e Hamel (1990), que introduziram o conceito de competência essencial (*core competence*) como sendo o conjunto de habilidades e tecnologia que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício ao cliente, diferente do de seu concorrente.

Mas, para que o recrutamento e seleção sejam considerados estratégicos, eles precisam atender a três condições primárias independentes: integração estratégica; foco no longo prazo e mecanismo para transformar demandas estratégicas em especificações apropriadas para recrutamento e seleção. Sob esta perspectiva, o papel das funções de recrutamento e seleção está no provimento de pessoas com as competências vistas como críticas para o futuro ou, em outras palavras, em saber escolher as pessoas que “tocarão” a gestão da empresa no futuro (CODA et al, 2005).

Essas pessoas são o que Stewart (1998) chama de trabalhadores do conhecimento.

3.1.3 TRABALHADOR DO CONHECIMENTO

Segundo Santos (1999), como mudança nos processos de formulação estratégica, há o envolvimento efetivo de vários profissionais especializados na gestão estratégica empresarial, sejam eles executivos corporativos das unidades de negócios, sejam das áreas funcionais. Esses profissionais buscam estar envolvidos em constantes programas de treinamento e desenvolvimento, que vinculem seu crescimento profissional individual ao da organização.

A diferenciação de suas inovações em relação à concorrência exige que determinada empresa utilize conhecimentos e tecnologias sofisticadas. Com base nesses conhecimentos, a empresa tem condições de inovar, o que exige o emprego de especialistas profissionais, denominados por Mintzberg (1995 *apud* Santos, 1999) como “peritos” e por Drucker (1994 *apud* Santos, 1999) “trabalhadores do conhecimento”.

Os novos mundos de negócios e do trabalho requerem um novo tipo de trabalhador, cujos instrumentos são o conhecimento, a criatividade, a inovação, a flexibilidade e a aptidão para atuar de forma multifuncional e com maior autonomia (TEIXEIRA et al, 2005).

Uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico (GARVIN, 1993).

Segundo Sveiby (1998), a transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento provocou o surgimento de um novo foco estratégico nas organizações: a estratégia focada na informação x a estratégia focada no conhecimento. A primeira estratégia está mais relacionada à Era Industrial, enquanto que a segunda à Era do Conhecimento. Considerando que a estratégia define a estrutura da empresa e, portanto, determina o seu próprio modelo de gestão, cada um destes focos estratégicos estabelece um conjunto de características organizacionais. Assim, nas organizações do conhecimento o poder não vem mais do nível hierárquico, mas sim do próprio conhecimento, que passa a estabelecer novos perfis profissionais para os trabalhadores do conhecimento. Da mesma forma, os ativos passam a ser predominantemente intangíveis (capital intelectual), ao invés de tangíveis (capital físico e financeiro). Neste sentido, as pessoas deixam de ser consideradas como despesas/custos e passam a representar o potencial de resultados da organização, com base em suas competências pessoais.

Para Crawford (1994) o predicado mais marcante na nova economia, a chamada economia do conhecimento, é o surgimento do capital humano como força dominante na economia, sendo que o trabalhador do conhecimento cresce em importância relativa na força de trabalho total.

Para se ter uma idéia, as empresas que fazem uso intensivo do conhecimento, aquelas que possuem 40% ou mais de trabalhadores do conhecimento, são responsáveis por 28% dos empregos nos EUA, mas nos últimos cinco anos foram responsáveis por 43% do aumento da oferta de emprego (STEWART, 1998).

Sveiby (1998) acredita ser a maioria dos empregados em empresas intensivas em conhecimento composta por profissionais altamente qualificados e instruídos, o que significa que eles são trabalhadores do conhecimento. O trabalho deles consiste na conversão de informação em conhecimento, usando as suas próprias competências. Estes profissionais são solucionadores de problemas complexos, precisam de liberdade na busca por novas soluções etc.

Por outro lado, as sociedades em geral, os indivíduos, as famílias e as organizações em particular, têm sofrido os impactos desse vendaval que está sendo chamado de idade da informação, terceira onda, sociedade pós-industrial, era da comunicação, sociedade de serviços ou ainda, sociedade do conhecimento. Nem mais nem menos: o fenômeno parece ser global, exigindo diagnóstico, tratamento e remédio globais, uma vez que está disseminado indiscriminadamente, variando apenas em grau de uma sociedade para outra (FREITAS, 2002).

Toda nova sociedade apresenta novos grupos sociais e novos modelos econômicos. Assim, a Sociedade do Conhecimento, por sua vez, apresenta os "trabalhadores do conhecimento", pessoas especializadas, que possuem o conhecimento ou que sabem como alocar conhecimento para fins produtivos, como grupo social dominante. O principal desafio social será como trazer dignidade ao segundo e majoritário grupo social desta sociedade: o grande número de trabalhadores que não possuem condições de serem "trabalhadores do conhecimento". Já o desafio econômico desta nova sociedade será como melhorar tanto a produtividade do trabalhador do conhecimento quanto do próprio trabalho com o conhecimento. Este desafio exigirá mudanças drásticas na estrutura da sociedade e das organizações (DRUCKER, 2000).

No entanto, conforme argumenta Stewart (1998), as organizações no estilo antigo não gerenciam bem o conhecimento, pois não foram configuradas para tanto. O sucesso da economia baseada no conhecimento depende de novas habilidades, novos tipos de organizações e novas formas de gerenciamento.

Na era do capital intelectual, as partes mais valiosas desses trabalhos tornaram-se essencialmente tarefas humanas: sentir, julgar, criar, desenvolver relacionamentos. Longe de estar alienado às ferramentas de seu ofício e do fruto de seu trabalho, o trabalhador do conhecimento os leva consigo, com seu cérebro (STEWART, 1998).

O problema mais árduo provavelmente consistirá em assegurar a seleção, preparação e teste do pessoal da alta administração (DRUCKER, 1994).

Os trabalhadores do conhecimento não são ou não devem ser avaliados pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que alcançam (STEWART, 1998).

Isso envolve também a capacidade de transformar conhecimento tácito em explícito. Segundo Nonaka (1991), o conhecimento tácito é altamente pessoal e não é expresso com facilidade. Ele tem uma importante parte cognitiva, consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas tidas como certas. O conhecimento explícito é aquele que, ao contrário do anterior, é facilmente expresso, formal e sistemático. É o resultado do conhecimento. É o seu ponto final.

Resultados estão diretamente relacionados a competências, que o traz como parte integrante da própria definição conceitual, conforme poderá ser visualizado e entendido na seção seguinte.

3.1.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS

Os negócios mudaram e muitas organizações ficaram para trás nesse processo de corrida e de transformação contínua e progressiva. Existe hoje uma forte e urgente necessidade de talentos e competências humanas. Assim, no mundo moderno, as organizações precisam se equipar com talentos e competências para poderem acompanhar a forte mudança e evolução. Uma questão de sobrevivência e sucesso, obviamente. Saber alcançar a competitividade não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e

recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competências e alcançar resultados significativos por meio delas (CHIAVENATO, 2005).

Dubois, (1993) é enfático sobre as vantagens na adoção da Gestão de Pessoas baseada em competências: ligação direta entre as competências individuais e as estratégias organizacionais e metas; desenvolvimento de perfis para posições específicas, ajustando o indivíduo correto para a tarefa a ser executada; capacidade de monitoramento contínuo e refinamento do perfil de competências; ajuda aos empregadores na busca por indivíduos com competências raras ou únicas que são difíceis e caras para serem desenvolvidas e ajuda às organizações na priorização de competências para remuneração e gestão de desempenho.

Isto posto, Dubois (1993) afirma que sem o uso de competências praticamente fica impossível se obter qualquer tipo de alto desempenho das pessoas e do seu sistema de gestão.

A primeira "onda" das competências, segundo Gramigna (2002), gerou um processo efetivo e sistematizado: a entrevista de incidentes críticos. Usada até hoje, com êxito, nos processos seletivos, permite verificar adequação de uma pessoa ao perfil de competência de determinado cargo, função ou posto de trabalho. Consiste em uma técnica de investigação que compara os comportamentos que as pessoas usam no seu dia-a-dia aos daquelas consideradas excelentes em suas funções.

Outros métodos de avaliação de competências estão descritos na seção 3.2 desta dissertação.

Gramigna (2002) explica que nos anos 80 começaram a ser definidas as escalas de competências, baseadas nos estudos de perfil em organizações de países variados. Tais escalas incluíram indicadores de desempenho que ultrapassam o conhecimento da tarefa: as habilidades necessárias e as atitudes favoráveis. O detalhamento dos diversos perfis correspondentes aos postos de trabalho é variado e contribui para a implantação de projetos e

planos de treinamento e desenvolvimento por competência, além da orientação dos processos seletivos.

Destaca-se aqui aqueles processos seletivos voltados à escolha do trabalhador do conhecimento, uma vez que considera-se o cenário organizacional vigente como o da inovação, da informação, do conhecimento e do capital intelectual.

Atualmente, segundo Gramigna (2002), gerir competência torna-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais e após 25 anos, desde a sua gênese, vem comprovando sua eficiência e já não pode ser considerada “‘modismo’, invenção da área de gestão de pessoas ou mais um plano da diretoria”.

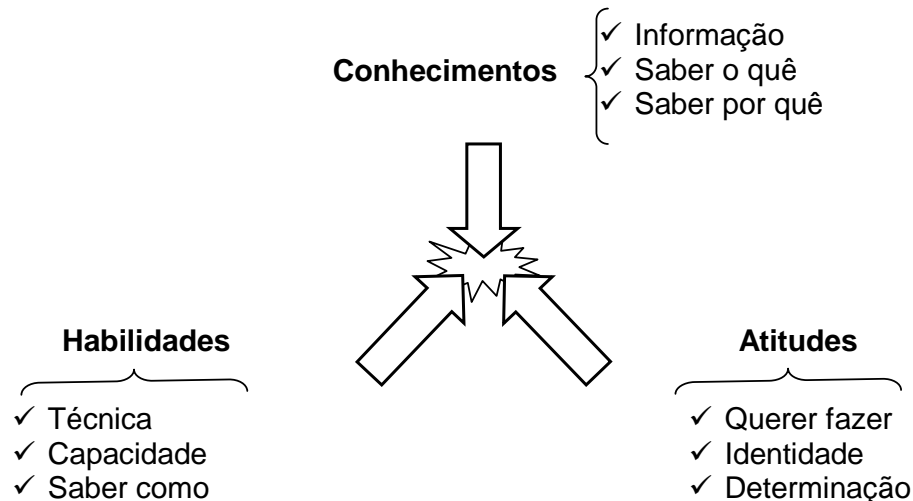
A noção de competências, sendo bastante discutido nos últimos anos, não apresenta consenso a seu respeito. Cada autor procura utilizar ou formalizar um novo conceito de acordo com suas inclinações e com o contexto em que este será aplicado. Isso ocorre principalmente por sua natureza dinâmica, já que está baseada no ambiente altamente mutável dos dias atuais. Essa dinâmica é percebida também pelo fato de que o que é essencial hoje como competência pode não o ser amanhã (BARBOSA et al, 2002).

De todo modo, no ambiente do trabalho, competência vem assumindo diversos significados, de um lado ligados mais às características das pessoas, ou seja, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (variáveis de *input*) e por outro, mais ligados aos resultados (variáveis de *output*) (MCLAGAN, 1998).

Uma mistura dos dois casos parece ser mais adequada, ou seja, as características da pessoa e os resultados que ela entrega (MCLAGAN, 1998; PARRY, 1996).

Do ponto de vista de Brandão e Guimarães (2001), a abordagem que parece ter maior aceitação, tanto no meio acadêmico como no empresarial, divide o conceito de competência em três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes.

Com base nas idéias de Durand (1998) sobre competência, os autores exemplificam esse conceito, representado na figura 06.



*FIGURA 06: CONCEITO DE COMPETÊNCIA
(FONTE: BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001)*

Assim, o conceito da administração de gestão de pessoas por competências fornece uma metodologia clara e coerente que permite a gestão desse novo contrato entre pessoas e empresas (TRASATTI, 2005).

A mudança aponta para a necessidade de redefinição dos indicadores de sucesso para o que David McClelland passa a chamar de competências, e o processo avaliativo precisa ser um processo dinâmico, de interação com a pessoa, um processo que capte as pessoas em ação. Só então entendemos o que as pessoas fazem e por que o fazem e quais são os recursos que elas utilizam para obter bons resultados (BRUNO, 2005).

As organizações modernas, especialmente as grandes empresas, tendem a se ver como um modelo de comunidade ou de família. A identificação que é solicitada aos indivíduos a elas ligados não diz respeito apenas às competências profissionais, mas também às comportamentais e relacionais (FREITAS, 2002).

Assim, empresas e acadêmicos estão sempre buscando determinar as chamadas “competências desejáveis” para o profissional da nova economia.

Por exemplo, Spencer e Spencer (1993), baseados nos estudos de McClelland, propõem 20 competências mais importantes para que uma pessoa tenha um desempenho superior.

Seguindo essa mesma linha, Levy-Leboyer (1997) destaca 22 competências, Gramigna (2004) propõe 15 e Kessler e Strasburg (2005) 10 delas, conforme quadro 06. É possível encontrar outras listas parecidas com estas, fundamentadas em outros autores importantes como Boyatzis (1982), Green (2000) etc.

QUADRO 06: LISTA DE COMPETÊNCIAS DE DIFERENTES AUTORES.

Autor	Competências
Gramigna (2004)	Capacidade empreendedora; capacidade de trabalho sob pressão; comunicação; criatividade; cultura da qualidade; dinamismo e iniciativa; flexibilidade; liderança; motivação; negociação; organização; planejamento; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; visão sistêmica.
Spencer e Spencer (1993)	Orientação para resultado; qualidade e ordem; iniciativa; busca de informações; compreensão interpessoal; orientação para o cliente; impacto e influência; consciência organizacional; rede de relacionamentos; desenvolvimento de pessoas; direção; trabalho em equipe; liderança de equipe; capacidade analítica; pensamento conceitual e síntese; expertise; autocontrole; autoconfiança; flexibilidade; mentalidade de negócio.
Kessler e Strasburg (2005)	Orientação para resultados; iniciativa; impacto e influência; orientação para serviço ao cliente; entendimento interpessoal; consciência organizacional; pensamento analítico; pensamento conceitual; busca de informação; integridade.
Levy-Leboyer (1997)	Comunicação verbal e escrita; capacidade para resolução de problemas; planejamento e organização; delegação; formação de equipes; sensibilidade; uso da autoridade com responsabilidade e bom senso; tenacidade; persistência; habilidade negocial; capacidade para análise e síntese; sensatez; criatividade; aceitação de riscos e decisão; conhecimento técnico; energia; amplitude de interesses. Iniciativa; tolerância ao estresse; adaptabilidade; autonomia; ética.

3.1.5 VISÃO CRÍTICA DA GESTÃO DE PESSOAS

É fato que o mundo mudou, as empresas mudaram e o homem tem presenciado essas mudanças vorazes sem saber onde efetivamente reside o seu tão sonhado “porto seguro”, já que o mesmo se encontra em meio a um vendaval de informações, exigências, medos e frustrações.

Do indivíduo já não é mais exigida a força bruta como era anteriormente, mas um turbilhão de conhecimentos para estar inserido na competitividade dos avanços tecnológicos – Ele é primado pelo seu valor absoluto enquanto ser pensante e ao mesmo tempo massacrado pela falta de competência.

Baseado nisso, Enriquez (1997) faz uma colocação de forma muito precisa:

Jamais o indivíduo esteve tão envolto nas malhas das organizações (em particular, das empresas) e tão pouco livre em relação a seu corpo, ao seu modo de pensar, à sua psique. Tudo na sociedade é construído para fazer o indivíduo crer na sua vocação de homem livre e criador e, para colocá-lo, de fato, “nas grades” sutis e tão ilustres que certos homens reivindicam-nas. (ENRIQUEZ, 1997, p. 19).

Desde há muito tempo o desenvolvimento organizacional, do surgimento do capitalismo e da própria teoria das organizações, demonstra a preocupação em converter as organizações em uma zona de conflitos. Isso aparece desde a época da exploração mais visível do homem e dos choques sem mediações, das coerções, da imergência das classes médias, da institucionalização dos conflitos e da linguagem unificada da “boa administração” na tentativa de conciliar interesses (PAGÉS *et al*, 1993).

A busca incessante por incrementos, acréscimos e altos desempenhos, expressa nos índices de produtividade, eficiência, eficácia, fez com que a ciência administrativa gerasse e continuasse a gerar, diferentes modelos de gestão organizacional, verdadeiras idéias mirabolantes para a solução destas questões, que têm como pano de fundo, métodos de controle exercidos pelo capital sobre o trabalho.

Comentário de Chanlat (1999) sobre este interesse da lógica do capital mostra que a dominação do lado econômico à qual assistimos em nossa sociedade é de fato a lógica do capitalismo, fundamentada na propriedade privada, no jogo de interesses pessoais, na busca do lucro e da acumulação que se impôs gradualmente por toda parte. A supremacia dos interesses econômico-empresariais sobre os interesses dos indivíduos é fruto de uma relação de poder desigual. Historicamente, os indivíduos foram peças importantes na racionalização dos meios de produção.

A globalização e seus imperativos têm determinado a necessidade de uma mão-de-obra flexível e entusiasta, pronta a exercer seu papel e a contribuir para a competitividade cada vez mais acirrada (CHANLAT, 1999).

A energia controladora do comportamento, a sutileza das regras não-escritas, a referência do grupo de pares e sua reprodução são exemplos de como os indivíduos são ressocializados na organização. (FREITAS, 2000).

Enriquez (1997) analisa esse processo histórico por meio de fases sucessivas. A primeira, a perspectiva taylorista e weberiana, tem seu traço principal na adaptação do homem à máquina e à organização. O foco da perspectiva cooperativista era formar organizações nas quais os indivíduos estivessem em situação de igualdade e compartilhassem valores de fraternidade. A ótica tecnocrata, por sua vez, distingue os indivíduos de acordo com sua *expertise* e sua posição de elite profissional. Por último, a concepção estratégica atual, cujo pensamento é tomado pelo imaginário da performance e da excelência.

Nesta concepção estratégica vigente, a empresa, mediante o esvaziamento progressivo de outros pólos de identificação e referência – Estado, classe social, família – assume-se como o ator principal da sociedade e exporta para as outras organizações os seus valores, sua visão pragmática de mundo, suas normas de eficiência, de combate e de performance (ENRIQUEZ, 1997).

Prestes Motta et al (1993) denominam esta nova ideologia de “engodo” da organização pós-burocrática, e afirma que as novas teorias administrativas são

disfarces das grandes mudanças sócio-econômicas necessárias ao processo de retificação do sistema. Estes disfarces têm tomado várias formas e diversas denominações: administração participativa, *downsizing*, *empowerment*, programas de qualidade de vida no trabalho (QVT), entre outras.

As organizações, segundo Gutierrez (1991), não se orientam por um objetivo racional, mas sim em função de coalizões de interesses. Elas não podem, portanto, ser concebidas como conjuntos unitários e transparentes, mas sim, como um conjunto de relações de poder.

As organizações são espaços de comportamentos controlados e todo o controle do social passa, necessariamente, pelo controle da identidade (FREITAS, 2000).

A identidade é um resultado, um estado psicossocial que pode variar no tempo, ou seja, não é fixa e depende de seu ponto de definição, pois pode dizer respeito ao indivíduo, ao grupo e à sociedade em geral. Um sujeito tem diversas identidades, e o conjunto delas lhe permite experimentar um sentimento de identidade, visto que não existe identidade sem esse sentimento interno. Esse é composto dos sentidos de unidade de singularidades de coerência de filiação ou pertencimento, de valor, de autonomia e confiança, organizados em torno de uma vontade de existência (FREITAS, 2002).

Os laços que os indivíduos desenvolvem em suas relações com as organizações são mais do que simplesmente econômicos; na verdade, são carregados de afeto e, portanto, também de natureza psicológica. Se esses laços afetivos com a empresa sempre estiveram presentes, hoje são por ela explorados com mais intensidade e deliberação (FREITAS, 2002).

Desorientação, dúvida e confusão são alguns dos sentimentos provocados por estes tempos de futuro incerto, o que tem levado especialistas das mais diferentes matrizes do saber a aceitarem uma crise de identidade nas atuais sociedades, em particular as ocidentais (FREITAS, 2002).

Essa crise é um dos fatores legitimadores do papel das empresas modernas como ator social central. Trata-se de uma crise de identidade, que diz respeito à quebra de valores tradicionais e de referências sociais até então aceitas como norteadoras da vida.

Esse indivíduo, em toda a sua complexidade, é a matéria-prima essencial do processo seletivo. Dessa forma, ao admitir uma pessoa, a empresa está admitindo toda a sua história e sua carga emocional e não apenas alguém para ocupar um cargo vago, com as qualidades exigidas por ele (AQUINO, 1992).

Mas esse processo do indivíduo ser o recurso essencial, e mais, o trabalhador do conhecimento, também acarreta problemas nas relações de trabalho.

Stewart (1998) cita que, aqueles que não são tais trabalhadores não são tão bem remunerados quanto costumavam ser. Isso também deixou de fora as pessoas que, embora lidem com a informação, executam trabalhos de rotina ou automáticos.

Os mercados são implacáveis. Recompensam o que cria valor e ignoram ou castigam o que não cria (STEWART, 1998).

O contrato psicológico muda com o tempo, de acordo com as mudanças de expectativas, exercendo uma grande influência no comportamento das organizações. Este contrato parece impossível de ser cumprido integralmente (FOGUEL e SOUZA, 1985 *apud* NICKEL, 2003). Entretanto, se a organização tiver interesse no que o indivíduo pode oferecer com o seu trabalho, capacidades, competências, considerando-o adequado ao cargo em questão, e o indivíduo visualizar algum ganho, seja ele material, financeiro ou psicológico, existirá uma relação de interesses mútuos entre o indivíduo e a organização, trazendo a efetividade ao processo seletivo.

Robbins (2005) afirma que os fundadores de uma organização contratam e mantêm pessoas que pensam e sentem as coisas da mesma forma que eles. Doutrinam e socializam os funcionários de acordo com a sua forma de pensar e sentir.

Nos processos de seleção, as organizações se preocupam em saber se os indivíduos estão adequados à ideologia da empresa. Preocupam-se, pois, com as questões organizacionais, procurando adaptar o indivíduo à organização. Exploram o estudo de sua personalidade, seus valores, sentimentos, de certa forma aplicando processos manipuladores que eximem o indivíduo de ter pensamentos próprios, para que possa, mais facilmente, incorporar a filosofia da empresa (CARVALHO, 2006).

O mesmo pode-se dizer dos dirigentes atuais das organizações, até mesmo por apenas um deles, dependendo do grau de poder e da personalidade desse novo executivo (LUZ, 2001).

As relações de trabalho, no contexto das relações capitalistas de produção, em seus vários níveis de concretização, expressam relações de poder entre os agentes sociais em interação.

Inseridas no contexto de forças sociais, políticas e econômicas, a organização vai, gradativamente, definindo sua identidade e moldando padrões próprios de relações de trabalho (FLEURY e FISCHER, 1996).

David McClelland (*apud* STONER e FREEMAN, 1995) afirma que existem duas faces do poder: uma face negativa e uma positiva. A face negativa geralmente é expressa em termos de domínio-submissão: Se eu vencer, você perde. A face positiva caracteriza-se por uma preocupação com os objetivos de grupo. Isso implica exercer a influência em favor de e não sobre os outros.

3.2 SELEÇÃO E ALOCAÇÃO DE PESSOAS

Um constante problema que enfrentam todos os gerentes de gestão de pessoas está em encontrar o melhor talento. Como devemos selecionar pessoas e assegurar que teremos feito as melhores escolhas? Escolher o método/técnica correta de seleção é a chave para se tomar uma decisão mais acertiva.

A seleção visa, dentre os vários candidatos recrutados, escolher aquele que melhor se adequa ao cargo existente na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer (CHIAVENATO, 2005).

Ou ainda, seleção é produzir informações que permitam predizer o desempenho do candidato no cargo a ser ocupado (MAXIMIANO, 2005).

O processo de seleção visa manter e aumentar a eficiência e o desempenho do quadro profissional. A seleção de pessoal é caracterizada pela comparação e processo de decisão. Isso ocorre devido ao grande número de candidatos que se propõem a preencher determinada vaga. A comparação é utilizada no momento em que são analisadas as competências e habilidades do candidato (HAUSER et al, 2004).

Nota-se no conceito acima o uso da palavra competências, demonstrando uma preocupação de certos autores em atualizar a definição de seleção, uma vez que apenas encontrar a pessoa certa para o cargo em questão já não é o mais importante, como veremos no item seguinte desta dissertação.

De uma maneira geral, o processo de seleção e alocação de pessoas deve ter dados de entrada (*inputs*), onde se tem os candidatos advindos do recrutamento; o processamento, onde são efetuados os processos de avaliação e os dados de saída (*outputs*), com os candidatos selecionados. Caso esse processo se dê inicialmente pela área de gestão de pessoas, então há uma próxima etapa que seria o encaminhamento dos candidatos ao futuro superior, para o processo de escolha final.

Para Sveiby (1998), o recrutamento e a conseqüente seleção de pessoas é a decisão de investimento mais importante de um gerente e, talvez, a sua ferramenta mais estratégica.

Além disso, as organizações buscam, através de seus processos de recrutamento e seleção, conseguir profissionais que já apresentem certas

características como iniciativa, autonomia, criatividade, capacidade para trabalhar em equipe, motivação individual, capacidade cognitiva, pois essas são características pessoais que as pessoas desenvolveram ao longo de suas vidas, sendo portanto, difíceis de serem modificadas em sua essência, evitando assim, altos investimentos em desenvolvimento de pessoas e baixo retorno em relação às mudanças comportamentais desejadas ao longo do tempo (TERRA, 2000).

Na maioria dos países europeus, a seleção não é tão proeminente quanto nos Estados Unidos, mas houve uma atitude crítica à seleção de pessoal, em especial quanto ao uso dos testes psicológicos, comuns nas últimas duas décadas. Entre os aspectos desta crítica estão: a seleção é apenas de interesse da organização; a seleção é uma expressão das diferenças de poder social: os pretendentes são forçados a submeter-se aos procedimentos impostos arbitrariamente, caso eles não queiram perder a possibilidade de começar no trabalho; as situações da seleção e da avaliação não são totalmente transparentes, isto é, aos candidatos não são dadas as informações relevantes sobre o que é medido, como também as conclusões finais, além do que, a seleção e a avaliação são estressantes para o candidato. O objetivo é a adaptação ou o ajuste entre as pessoas e o trabalho. Para isto, as empresas buscam engajar os indivíduos cujos comportamentos parecem mais adequados ao estilo da empresa (ENRIQUEZ, 1997).

3.3 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA SELEÇÃO E ALOCAÇÃO DE PESSOAS

Todo teste ou procedimento usado para medir as condições de empregabilidade de um indivíduo ou qualificações e interesses relacionados à carreira, pode ser considerado uma ferramenta de seleção pessoal. Há muitos tipos de ferramentas para seleção de pessoas. Estes incluem testes tradicionais de conhecimento e habilidade, inventários, procedimentos subjetivos e instrumentos projetivos (U.S. DEPARTMENT OF LABOR, 1999).

No Brasil, apesar da gama de testes utilizados em seleção de pessoal ser variada, pouco ainda se tem estudado sobre sua validação; mesmo assim continuam sendo utilizados em larga escala, seja pela sua popularidade, seja pela sua facilidade de administração e avaliação (NORONHA, 2000).

Essas ferramentas servem para reduzir erros de aceitação e de rejeição das pessoas nos processos seletivos (ROBBINS, 2005).

Elas são usadas pelas organizações para ajudá-las no desempenho dos seus recursos humanos em:

- ✓ Seleção: as organizações querem identificar e empregar as melhores pessoas para o trabalho, de uma maneira justa e eficiente. Uma ferramenta corretamente desenvolvida ou escolhida para a avaliação pode fornecer uma maneira bem sucedida de selecionar pessoas e trabalhadores eficazes.
- ✓ Realocação: as organizações querem também poder colocar pessoas apropriadas ao nível do trabalho. A avaliação pode fornecer a informação que ajuda a organização a conseguir o melhor ajuste entre empregados e as posições internas.
- ✓ Treinamento e Desenvolvimento: Os testes são usados para descobrir se os empregados dominam o que foi treinado. Podem ajudar a identificar aqueles empregados que puderam se beneficiar do treinamento corretivo ou avançado. A informação conseguida pode ser usada para projetar ou modificar programas de treinamento. Os resultados dos testes ajudam também a identificar as áreas que necessitam de auto-desenvolvimento.
- ✓ Promoção: as organizações podem usar testes para identificar os empregados que possuem potencialidades gerenciais ou de um nível mais elevado, de modo que estes empregados possam ser promovidos e explorarem melhor suas aptidões (U.S. DEPARTMENT OF LABOR, 1999).

Há controvérsias sobre o uso dessas ferramentas, notadamente naquelas consideradas psicológicas. Além disso, o uso de testes ou de qualquer outro

recurso científico em seleção e alocação de pessoas, somente pode ser considerado eficaz quando existe comprovação de que os indivíduos considerados aptos para o cargo são realmente melhores do que os rejeitados. Isso pode ser feito através do parâmetro da validade (PEREIRA et al, 2003).

Os testes e procedimentos para seleção de pessoas que são usados como parte de um programa mais completo de avaliação, que incluem outras etapas, podem ajudar a selecionar e alocar pessoas mais qualificadas e mais produtivas. Entretanto, é bom salientar que todas as ferramentas de avaliação são sujeitas a erros, em medir uma característica. Além disso, precisam estar adequadas ao que se deseja avaliar.

Haverá casos onde a seleção indicará alguém que será um excelente trabalhador, o que, de fato, não será. Haverá também casos onde um indivíduo que recebeu uma avaliação baixa e foi rejeitado, de fato, seria realmente capaz de ser um excelente colaborador. Tais erros no contexto da avaliação são chamados de erros do processo de seleção. Os erros do processo de seleção não podem ser completamente evitados em nenhum programa de avaliação, mas o uso apropriado de ferramentas profissionalmente desenvolvidas para avaliação, na média, permite às organizações tomarem decisões mais eficazes do que o uso de observações simples ou de decisões aleatórias (U.S. DEPARTMENT OF LABOR, 1999).

A validade, ou seja, a relação comprovada entre o dispositivo de seleção e algum critério relevante deve ser sempre levada em consideração nos casos de uso dessas ferramentas. Deve também apresentar confiabilidade, que é a capacidade da ferramenta em medir constantemente a mesma coisa (ROBBINS, 2005).

O problema que se apresenta na seleção e alocação de pessoas é descobrir o trabalhador do conhecimento, tanto fora da organização (seleção externa) como os existentes em seu quadro de pessoal, para a sua alocação (seleção interna).

Como já vimos, a Gestão Estratégica de Pessoas carrega consigo o enfoque das práticas de recrutamento e seleção mais orientadas para a estratégia, onde a busca das pessoas se dá para a organização e não mais para um cargo específico. O que importa é a busca pelo capital humano, do trabalhador do conhecimento, que se mostra interessante pelo conjunto de competências que tem e que se alinha às competências essenciais da empresa.

De uma maneira geral, as competências individuais se dividem em duas: competência técnica (habilidades e conhecimentos técnicos necessárias para desempenhar as tarefas requeridas pelo trabalho) e competência comportamental (habilidades, conhecimentos e atitudes de uma pessoa) (RABAGLIO, 2001).

Há de se salientar que o conceito de competência ainda não possui uma unanimidade, como será visto mais adiante. Diversos autores ainda diferem entre si, o que tem causado muita polêmica.

As competências técnicas são relativamente fáceis de se avaliar e os métodos tradicionais (análise curricular, testes psicológicos, entrevista, testes de aptidão) podem ser utilizados no mapeamento delas. A grande dificuldade está na avaliação das competências comportamentais (GOODSTEIN e DAVIDSON, 1998).

Dentro deste contexto de avaliação de competências, a seleção e alocação de pessoas tendo como base a descrição de cargos (foco no conhecimento e habilidades) não serve mais. Os mesmos devem ser feitos com base no perfil de competências exigido (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mais conhecido como CHA) (GRAMIGNA, 2002).

McClelland (1973), considerado um dos introdutores do conceito de competência no âmbito organizacional, considerava insuficientes e ineficazes para se garantir resultados esperados das pessoas, o uso do desempenho escolar, os testes de aptidão (exemplo o coeficiente de inteligência – QI) e as credenciais do candidato.

Pesquisas feitas por Spencer e Spencer (1993) demonstram falta de relação entre desempenho acadêmico e os testes de aptidão e o desempenho profissional.

Essa mudança aponta para a necessidade de redefinição dos indicadores de sucesso para o que McClelland passa a chamar de competências, e o processo avaliativo de sucesso precisa ser um processo dinâmico, de interação com a pessoa, um processo que capte as pessoas “em ação”. Portanto, do ponto de vista de seleção, o foco está nas competências das pessoas. Contudo, esse olhar para as pessoas não pode estar desprovido de uma clara visão do negócio (BRUNO, 2005).

Assim, os métodos/técnicas de seleção e alocação de pessoas utilizadas até agora, onde o foco está no conhecimento e nas habilidades não servem para selecionar o trabalhador do conhecimento e, por conseguinte, não avaliam competências, portanto, não se prestam à essa visão estratégica de gestão organizacional e da gestão de pessoas.

Neri (2005) observa alguns movimentos de adaptação de instrumentos antigos às novas exigências de avaliação e algumas tentativas de usar teorias sobre comportamento humano já comprovada na prática, mas com pouquíssima relação com o conceito de competência.

Através da pesquisa bibliográfica, encontrou-se cerca de 14 métodos e técnicas de seleção e alocação de pessoas (entrevista, *assessment center*, testes comportamentais, *focus group*, observação direta do trabalho, *repertory grid*, testes psicológicos, testes de aptidão, dinâmica de grupo, apresentação individual, análise curricular, avaliação de competências de equipe, multimídia interativa e jogos de empresas/negócios), descritos no item seguinte, sendo que alguns apresentam variações, perfazendo um total geral de 33.

Também são apresentados, ao final da descrição dos métodos/técnicas, quais são pertinentes à avaliação de competência e assim, aqueles que servem para

selecionar/alocar profissionais dentro do contexto de gestão estratégica de pessoas.

3.3.1 ENTREVISTA

De acordo com Dessler (2003), a entrevista é de longe o método/técnica mais amplamente usado no processo de seleção, pois o contato pessoal é uma das melhores formas de se extrair conclusões da pessoa à qual estará inserida no processo de trabalho da organização. Chiavenato (2005), Mathis e Jackson (1991) e Robbins (2005) também afirmam que provavelmente é o método mais utilizado em seleção de pessoal.

Dipboye (1992) relata isso mostrando que 70% das organizações nos Estados Unidos usam a entrevista não estruturada em decisões de promoção (alocação interna). Na Europa, as porcentagens são mais elevadas ainda, atingindo 90%, para os ingleses e 94% dos empregadores franceses.

A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas pessoas, onde uma quer conhecer melhor a outra. De um lado, o entrevistador ou o tomador de decisão e do outro, o entrevistado ou candidato (CHIAVENATO, 2005; GIL, 2001).

Praticamente existem três modalidades de entrevista: a não estruturada, a estruturada e a situacional. A entrevista não estruturada geralmente tem a forma de conversação livre. Conseqüentemente, as mesmas questões não são feitas para cada um dos entrevistados. A entrevista estruturada é caracterizada pela administração oral de um questionário. Assim, cada entrevista segue o mesmo roteiro e todos os entrevistados são questionados com as mesmas perguntas.

Já a entrevista situacional consiste em uma série de situações hipotéticas que são derivadas da análise da função, onde os entrevistados são questionados sobre o que fariam em determinadas situações (LATHAN e SKARLICKI, 1995).

Esse tipo de método tem como vantagem o fato de poder ser aplicado a qualquer segmento da população, mesmo que sejam analfabetos; há flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer a pergunta, formulá-la de maneira diferente; oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz; permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico e oportunidade para obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais (LAKATOS, 1999).

Como desvantagens, a entrevista apresenta alto grau de subjetividade e imprecisão (CHIAVENATO, 2005; VILAS BOAS, 2006).

Há também a possibilidade do entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente pelo entrevistador, pelo seu aspecto físico, atitudes, idéias, opiniões etc; assim como a disposição do entrevistado em dar a informação necessária; ocupar mais tempo e dificuldade de ser realizada, em vários casos, são algumas outras desvantagens da entrevista (LAKATOS, 1999).

A confiabilidade da entrevista estruturada é maior que a da entrevista não estruturada, mas a validade dos três métodos/técnicas é baixa (ARVEY e MURPHY, 1998; DIPBOYE, 1992; ROBERTSON E SHMIDT, 2001).

Por isso, a validade e a confiabilidade da entrevista estão mais ligados à entrevista estruturada, que tem o índice maior entre elas (CONWAY et al, 1995; HUFFCULTT e ROTH, 1998; MCDANIEL et al, 1994).

Dentre os métodos de entrevista, destacam-se 3 deles: Entrevista Tradicional, Entrevista de Eventos Comportamentais ou Entrevista por Competência e Entrevista de incidentes críticos.

3.3.1.1 ENTREVISTA TRADICIONAL

Também conhecida como entrevista técnica, consiste em perguntar sobre assuntos inerentes ao cargo que se pretende ocupar. Trata-se de verificar os conhecimentos e experiência profissional do candidato em relação às

exigências do cargo (CHIAVENATO, 2005; MARIN e BERROCAL, 1999; DESSLER, 2003).

3.3.1.2 ENTREVISTA DE EVENTOS COMPORTAMENTAIS OU ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA

Entrevista de eventos comportamentais ou entrevista por competência são entrevistas estruturadas e usam questões comportamentais para que o entrevistador avalie a pessoa baseado nas competências críticas identificadas para a posição. Questões comportamentais são baseadas na teoria de que o comportamento passado é o melhor preditor do comportamento futuro. (MCCLELLAND, 1998; THOMPSON et al, 1996; PARRY, 1996; REIS, 2003; SPENCER e SPENCER, 1993; DANIELS et al, 2001; KESSLER, 2006).

Na abordagem de competências para o trabalho, a análise começa com a pessoa-no-trabalho, na qual se faz suposições prévias como quais características são necessárias para cumprir bem o trabalho e determina, a partir de entrevistas abertas de eventos comportamentais, quais características estão associadas com o sucesso no trabalho. O método de competências enfatiza este critério de validade: aquilo que realmente causa o desempenho superior num trabalho, não quais os fatores que descrevem com mais confiabilidade todas as características de uma pessoa, na esperança de que algumas delas terão relação com o desempenho no trabalho (DAÓLIO, 2004).

3.3.1.3 ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Consiste em um grupo de pessoas experientes no assunto perguntar aos ocupantes das funções atuais que situações e dificuldades têm passado e o que pensaram, fizeram, sentiram e que decisão tomaram a respeito do ocorrido. Visa identificar as habilidades ou atributos chaves do trabalho que são diferenciados entre sucesso e falha nas horas críticas. O incidente crítico significa uma ocorrência não comum no passado onde o sucesso ou insucesso

alcançado tenha tido um impacto significativo na performance do indivíduo no trabalho. (BROPHY (2002); MCLAGAN (1998); PARRY (1996).

3.3.2 ASSESSMENT CENTER

Consiste em conseguir mostras de comportamentos reais (na prática) a partir de diferentes provas desenhadas *ad hoc* para cada competência. Com isso se consegue múltiplos dados que se complementam e que corrigem possíveis desvios nos comportamentos observáveis (DULEWICZ, 1989; THOMPSON et al, 1996; ARCE, 1998; SÁENZ, 1999).

Os *Assessment Centers* usam simulações de tarefas reais no trabalho. O desempenho do candidato é avaliado em termos de quão bem a tarefa simulada é executada ou quanto de uma dimensão particular do desempenho o candidato possui (DULEWICZ, 1989).

É um processo padronizado de avaliação, realizado a partir da utilização de várias técnicas e avaliadores, e certamente simulações de situações de trabalho.

Para que um processo de avaliação possa ser considerado um *assessment center*, é preciso que se cumpra algumas condições:

1. Deve haver vários avaliadores treinados nas técnicas e procedimentos empregados;
2. Devem ser utilizadas várias técnicas de avaliação, incluindo no mínimo uma prova situacional;
3. Cada processo deve ser específico e individualizado em função das características da organização e da função;
4. Cada competência identificada deve ser avaliada por no mínimo duas técnicas ou exercícios;

5. O resultado final deve basear-se na informação conjunta dos avaliadores e das técnicas utilizadas;
6. Cada participante deve ser observado por avaliadores diferentes, durante a realização de provas distintas (MARIN e BERROCAL, 1999).

Como vantagens desse método/técnica podemos citar: permite avaliar uma gama ampla de competências; permite a avaliação de vários candidatos simultaneamente; se estiver corretamente projetado, tem alta validade e confiabilidade (ANSORENA, 1996).

Os resultados obtidos podem ser usados para objetivos distintos: seleção e alocação; plano de carreira; levantamento das necessidades de treinamento etc.

Como desvantagens, apresenta um alto custo no processo e não serve para avaliar desempenho.

3.3.3 TESTES COMPORTAMENTAIS

Consiste em determinar os comportamentos observáveis dos indivíduos através do preenchimento de questionários específicos. Os mais conhecidos são o **MBTI** (*Meyers Briggs Type Indicator*), que classifica o comportamento da pessoa causado pela forma de preferência com que usa sua função de percepção ou julgamento; **HBDI** (*Herrmann Brain Dominance Instruments*), que está mais ligado às preferências da pessoa, tanto em termos de pensamento do lado direito e do lado esquerdo do cérebro, como em termos de pensamento conceitual e experimental; e linguagem **DISC** (*Dominance, Influence, Stability and Compliance*), que indica os possíveis comportamentos observáveis da pessoa. Eles serão listados em sub-itens seguintes.

Esses métodos/técnicas citados apresentam a vantagem de rapidez na aplicação (aproximadamente 10 minutos, para o caso da Linguagem DISC), podem ser efetuados via Web e não apresentam dificuldade ao examinador

para a sua aplicação (TTI, 2000; THOMAS INTERNATIONAL, 1996, 2003; BONNSTETTER et al, 2001; IRVINE, 1988).

Dentre as desvantagens, está o fato de não existirem estudos de validade efetuados no Brasil sobre tais métodos/técnicas (CFP, 2006); e que não predizem o desempenho nem algumas características da era do conhecimento, como curiosidade, coragem etc (LEONARD e STRAUS, 1997).

Também não avaliam competências, pois os mesmos têm apresentado baixa ou nenhuma correlação com as mesmas (BRUNO, 2005).

3.3.3.1 MBTI (*Meyers Briggs Type Indicator*)

O MBTI se baseia no trabalho de Carl Jung. Izabel Meyers e Katherine Briggs desenvolveram o instrumento durante a Segunda Guerra Mundial, a partir da hipótese de que a compreensão das preferências da personalidade talvez ajudasse os civis que estavam ingressando na força de trabalho pela primeira vez a encontrarem o emprego certo para o esforço de guerra. O Instrumento é compatível com as convenções sobre padrões de testes e, conforme as últimas estimativas disponíveis de 1994, já havia sido aplicado em mais de 2,5 milhões de pessoas em todo o mundo (LEONARD e STRAUS, 1997; ANASTASI, 2000; MYERS, 1995).

Este sistema adota quatro diferentes pares de atributos para criar uma matriz de 16 tipos de personalidade: extroversão *versus* introversão; sensação *versus* intuição; pensamento *versus* sentimento e julgamento *versus* percepção.

Em cada indivíduo há a predominância das funções e atitudes que se manifestam dentro de um índice de clareza de preferências. As contrárias também estão presentes, porém com bem menos intensidade.

Os tipos psicológicos são indicados pelas letras das respectivas dimensões e saem das iniciais das palavras na língua inglesa. A primeira inicial corresponde à atitude de orientação de energia, a segunda, à função de percepção, a

terceira à função de decisão e julgamento e a quarta à atitude de organização e estilo de vida, conforme quadro 07.

QUADRO 07: INICIAIS DOS TIPOS PSICOLÓGICOS DE JUNG

(FONTE: JUNG, 1987)

I Introversão	E Extroversão	Atitude de Energia
S Sensação	N Intuição	Função de Percepção
T Pensamento	F Sentimento	Função de Decisão
P Percepção	J Julgamento	Estilo de Vida e Organização

Dessa maneira, os dezesseis possíveis tipos do MBTI são sempre apresentados na forma do quadro 08.

QUADRO 08: TIPOS PSICOLÓGICOS DE JUNG

(FONTE: MYERS, 1995)

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Como exemplo, os tipos ISTJ são indivíduos sérios, tranquilos, alcançam o sucesso por meio da concentração e da profundidade, são práticos, ordeiros, lógicos, realistas e confiáveis. Assumem responsabilidade.

A avaliação consiste em um formulário composto de 93 questões, com respostas a e b, onde o indivíduo escolhe aquela que melhor o descreve (MYERS, 1995).

3.3.3.2 HBDI (*Herrmann Brain Dominance Instruments*)

Ned Herrmann (1996) criou e desenvolveu o *Herrmann Brain Dominance Instrument* (HBDI) quando era gerente da General Electric,. Iniciando suas pesquisas a partir de grandes grupos na GE, ele as expandiu durante 20 anos , por meio de dezenas de milhares de levantamentos e validou os dados junto a importantes instituições de pesquisa psicométrica, inclusive o *Educational Testing Service*. O HBDI mensura as preferências da pessoa, tanto em termos de pensamento do lado direito e do lado esquerdo do cérebro, como em termos de pensamento conceitual e experimental. Essas preferências geralmente correspondem a profissões específicas. Os engenheiros, por exemplo, consistentemente se descrevem como analíticos, matemáticos e lógicos, situando-se na extremidade esquerda do contínuo (LEONARD e STRAUS, 1997).

A avaliação consiste em um formulário de 120 questões que resulta em um perfil dos estilos de pensamento preferidos. As respostas são palavras, números ou múltipla escolha, dependendo da questão.

No exemplo da figura 07, o lado esquerdo do cérebro está representado pelas letras A e B, e o lado direito por C e por D. As palavras em cada quadrante representam os critérios essenciais que se necessita para compreender e construir um "tipo" (preferências). Para construir este "tipo" faz-se um exame em cada quadrante focalizando apenas um dos critérios, aquele com o maior grau de incidência (maior pontuação) e se observa as palavras nele contidas (HERRMANN, 1996).

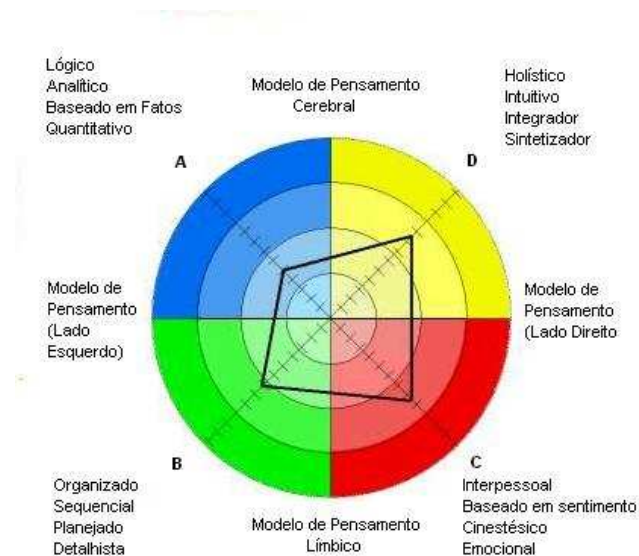


FIGURA 07: DIMENSÕES DO MODELO HBDI
(FONTE: HERRMANN, 1996)

3.3.3.3 Linguagem DISC

O modelo conceitual que sustenta a linguagem DISC tem suas origens no trabalho do Psicólogo Americano William Moulton Marston, PhD, reunidas em seu livro *Emotions of Normal People* (editado em 1928 em New York e reeditado na Inglaterra em 1989). Marston foi um dos primeiros estudiosos de personalidade a dedicar-se ao comportamento dos indivíduos normais, quando o foco dos estudos da época era dedicado aos casos psiquiátricos e de problemas educacionais (MARSTON, 1989; SUITER, 2003; RODRIGUES, 2005; CAREY, 2002).

O Dr. Marston nunca desenvolveu o instrumento de medição da teoria DISC. Foi somente nos anos 50 que Walter Clark desenvolveu um instrumento baseado na teoria de Marston. Seu instrumento foi chamado de "Análise do Vetor de Atividade" (AVA) e particularmente nos anos 70 aumentou-se o número de instrumentos de medição da linguagem DISC (SUCCESS TOOLS, 2005).

Os dados sugeridos pela interpretação dos fatores do DISC apresentam uma validade de mais de 85%.(IRVINE et al, 1994, 1988; BONNSTETTER et al, 2001; RODRIGUES, 2005).

A avaliação consta do preenchimento de um formulário com 24 linhas com quatro palavras descritivas em cada uma, onde o indivíduo responderá somente com um sinal de + e um sinal de – aquelas que mais e que menos o descrevem, utilizando sua reação espontânea.

A partir das respostas dos indivíduos sobre suas preferências, as informações são cruzadas de modo a definir resultados quantificáveis nas seguintes características: **(D) Dominância:** Indivíduos objetivos, assertivos, orientados a resultados, estimulados por desafios; **(I) Influência;** Indivíduos comunicativos, persuasivos, orientados para pessoas e influenciadores das mesmas; **(S) eStabilidade:** Pessoas organizadas, persistentes, amáveis, pacientes, cooperam com outros e **(C) Conformidade:** Pessoas detalhistas, precisas, lógicas, criam e respeitam regras. Com base nesses resultados, é possível traçar um perfil de trabalho das pessoas e a partir daí, estudos combinando esses perfis pessoais com grupo, descrições comportamentais de cargos, situações de pressão, adaptação e aprendizagem (TTI, 2000).

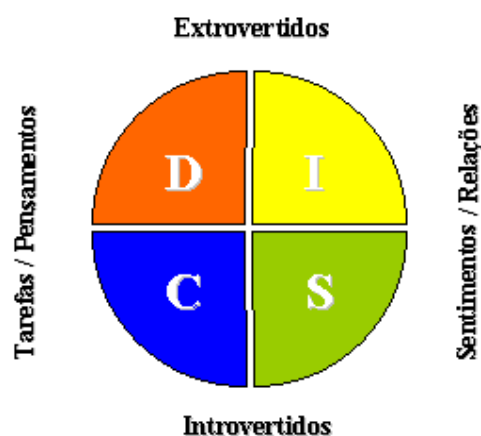


FIGURA 8: 4 DIMENSÕES DA TEORIA DISC
(TTI, 2000).

3.3.4 FOCUS GROUP

Segue um processo estruturado para se conseguir particularidades sobre o trabalho, habilidades, atributos e conhecimentos necessários para uma alta eficácia (DANIELS et al, 2001; PATAKI, 2002; MIRABILE, 1997; MATHIS e JACKSON, 1991 *apud* MATTAR, 1996).

Segundo Morgan (1988), o *focus group* representa um método qualitativo de pesquisa social, que consiste em selecionar grupos de 6 a 20 pessoas por critério de homogeneidade, iniciando uma discussão de tópicos sob consideração e assim, produzir uma análise imediata através da coleta dos diversos pontos de vista dos participantes.

O *focus group* teve origem na sociologia. Hoje, é amplamente utilizado e também tem crescido em popularidade em outros campos de ação. Paul Lazarsfeld, em 1941 e outros, mais tarde, introduziram essa técnica na área de marketing (MORGAN, 1988; GIOVINAZZO, 2001).

O foco ou o objeto de análise é a interação dentro do grupo. Os participantes influenciam uns aos outros pelas respostas às idéias e colocações durante a discussão, estimulados por comentários ou questões fornecidos pelo moderador (pesquisador ou outra pessoa). Os dados fundamentais produzidos por essa técnica são transcritos das discussões do grupo, acrescidos das anotações e reflexões do moderador e de outros observadores, caso existam (KRUEGER, 1994).

As principais vantagens do *focus group*, segundo Mattar (1996), em relação aos demais métodos de pesquisa são: sinergismo; interação entre os elementos; estimulação; espontaneidade e naturalidade nas colocações; flexibilidade para o moderador dirigir a discussão para um novo tópico interessante que tenha surgido e que não havia sido previsto; profundidade; amplo leque de dados possíveis de se obter e rapidez na coleta

Por outro lado, Krueger (1994) e Morgan (1988), destacam que as principais desvantagens do *focus group* são: pesquisador tem menor controle sobre os

dados gerados; não é possível saber se a interação em grupo reflete ou não o comportamento individual; os dados são mais difíceis de analisar; não é baseado em um ambiente natural e a discussão deve ser conduzida em ambiente que propicie o diálogo e exige entrevistadores treinados cuidadosamente.

3.3.5 OBSERVAÇÃO DIRETA DO TRABALHO

Através da observação da pessoa que faz o trabalho, anota-se os resultados e o que ela faz para conseguí-los. Registra-se todas as tarefas, resultados, conhecimentos, as habilidades e atitudes que demonstram o indivíduo avaliado. Foca-se os melhores resultados (PARRY, 1996; DUBOIS, 1993; BROWN e SEIDNER, 1997; MCLAGAN, 1998).

Como vantagens, apresenta objetividade, simplicidade e baixo custo. As desvantagens estão no fato de consumirem muito tempo, alta dependência da maturidade do observador e causa stress no avaliado (GRAMIGNA, 2002).

3.3.6 *REPERTORY GRID*

Consiste em uma técnica de entrevista estruturada conduzida por uma pessoa experiente para descobrir o que faz uma pessoa ser mais efetiva do que a outra em diferentes aspectos do trabalho. É utilizada para identificar as habilidades ou atributos do trabalho que são diferenciados entre um desempenho efetivo e menos efetivo (BROPHY, 2002; DULEWICZ, 1989; ANASTASI, 2000).

Está baseado nos estudos de George Kelly em sua Teoria dos Construtos Pessoais (MOREIRA, 1999).

A vantagem está em que realmente o condutor do processo consegue pensar ativamente sobre as coisas que efetivamente distinguem um melhor de um pior desempenho.

A Análise desse processo gera uma lista de competências que efetivamente levam a um melhor desempenho na função, bem como os comportamentos correspondentes (BROPHY, 2002).

Como desvantagem, ele apresenta um nível de dificuldade maior para o condutor, um tempo maior de pré-preparação e um entendimento maior do que se espera da pessoa no exercício da função (KELLY, 1963).

3.3.7 TESTES PSICOLÓGICOS

Consistem na avaliação dos descritores da personalidade e demonstradores de qualidades através da aplicação de questionários padronizados. Avaliam aspectos cognitivos dos indivíduos ou traços e características da personalidade. THOMPSON et al, 1996; GALLEN, 2000; WHEELER, 2001; SILVA, 2003; PARRY, 1998).

São utilizados por empregadores, freqüentemente para selecionar pretendentes ao trabalho e para fazer promoções internas e outras decisões relacionadas ao trabalho. Estes testes medem características motivacionais, emocionais, interpessoais e atitudinais. São concebidos primeiramente para avaliarem o comportamento afetivo e não intelectual (ANASTASI, 1988).

A vantagem dos testes psicológicos é que os mesmos apresentam três características: capacidade de oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognósticos para o desempenho do cargo (preditor); capacidade de aferir a variável humana que se pretende medir (validade) e capacidade de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa (precisão) (CHIAVENATO, 2005).

Como desvantagem, pode-se citar que muitos testes de personalidade não apresentam estudos relativos à padronização, validade e precisão. Para Oakland e Hu (1993) os instrumentos de avaliação psicológicas apresentam falhas na construção e lacunas significativas na informação disponível.

Outro ponto negativo é a falta de padrões nacionais de construção destes testes, de forma que as necessidades do país e a diversidade cultural aqui existentes, muitas vezes não são contempladas (NORONHA e VENDRAMINI, 2003).

Os mais utilizados são: Grafologia, QUATI – Questionário de Avaliação Tipológica, Inventário dos Cinco Fatores de Personalidade Revisado – ICFP-R, Teste de Wartegg, Teste Palográfico, IDATE, Desenho da Figura Humana e Teste da Árvore.

3.3.7.1 GRAFOLOGIA

A Grafologia pode ser definida como a avaliação da personalidade e do caráter com base na escrita (CAMARGO, 1999).

Assim, a avaliação grafológica é a interpretação característica da personalidade da pessoa, tendo em vista determinado objetivo, que pode ser um cargo ou uma função (CAMARGO, 1999).

Como vantagens, pode-se dizer que a grafologia é um teste prático e econômico da personalidade pelas seguintes razões: diminuição acentuada de custo quando comparado a outros testes; rapidez no processo; como é rápido e simples, normalmente causa satisfação nos envolvidos no processo, pode-se estudar, além do momento atual, outros momentos da vida da pessoa e não requer a presença do interessado (CAMARGO, 1999).

Como desvantagens, com respeito às descrições do comportamento e previsões da personalidade, a grafologia não pode explicar o "porquê" de uma ação particular ou circunstância; tempo de preparação do grafólogo, que deve ter no mínimo dois anos de experiência (CAMARGO, 1999).

Um ponto fraco crucial da grafologia é a sua baixa validade. (ROBERTSON e SMITH, 2001).

Ainda como desvantagem pode-se dizer que as evidências sugerem que a grafologia não prevê desempenho no trabalho (DESSLER, 2003).

3.3.7.2 QUATI – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO TIPOLÓGICA

O teste QUATI é baseado na teoria dos tipos psicológicos de Jung. Surgiu da necessidade de se ter um instrumento de avaliação tipológica em português e adequado à realidade brasileira. Este instrumento foi desenvolvido para aplicação em uma população a partir da 8ª série do 1º grau. Pode ser utilizado em seleção de pessoal, avaliação de potencial, orientação vocacional, psicodiagnóstico etc. É um instrumento e sua tipologia objetiva avaliar a personalidade através das escolhas situacionais que cada sujeito faz (ZACHARIAS, 2003).

O sujeito recebe um caderno com 102 questões de múltipla escolha (duas) que devem ser respondidas optando-se por "a" ou "b". Essas questões se referem a situações como trabalho, lazer, tomada de decisão, atitude etc. Suas respostas deverão ser marcadas na folha de respostas que será entregue juntamente com o caderno.

Sua padronização foi conseguida aplicando-se o teste em 370 alunos do curso de Administração de Empresas e Secretariado Executivo de Universidades da cidade de São Paulo. A faixa etária desta população estava entre 17 e 24 anos.

Apresenta a vantagem de poder ser aplicado em aproximadamente 45 minutos, de fácil compreensão e avaliação simples e objetiva (ZACHARIAS, 2003).

Como desvantagem, a avaliação apresenta índices de correlação que variaram entre 0,23 e 0,44, sendo portanto, baixa em alguns casos (ROBERTSON E SMITH, 2001).

3.3.7.3 INVENTÁRIO DOS CINCO FATORES DE PERSONALIDADE REVISADO – ICFP-R

O inventário dos cinco fatores de personalidade, que incluem a estabilidade, a extroversão, a liberdade para experimentar, a concordância e a consciência emocional, têm a vantagem de serem usadas extensamente na literatura do comportamento organizacional (WAGNER e HOLLENBECK, 1995; ANASTASI, 2000), têm qualidades psicométricas razoáveis e são um atrativo especial devido à sua relação demonstrada com o desempenho no trabalho (BARRICK e MOUNT, 1993).

Alguns pesquisadores, por exemplo Paunonen et al (1992) e Tellegen (1993) afirmam que o modelo de cinco fatores apresenta desvantagens, como por exemplo, não ser suficientemente detalhado. Outros como McCrae e John (1992), Wiggins e Pincus (1992) são menos satisfeitos com a clareza do modelo. Eles sugerem que há um consenso ao menos sobre duas limitações do modelo de cinco fatores. Primeiro, focalizando em categorias abrangentes do candidato, muitos detalhes úteis para a descrição e a predição são perdidos; e em segundo lugar, o modelo é teórico e descritivo mais do que explanatório.

3.3.7.4 TESTE DE WARTEGG

O Teste de Wartegg é uma técnica de investigação da personalidade através de desenhos obtidos por meio de uma variedade de pequenos elementos gráficos que servem como uma série de temas formais a serem desenvolvidos pelo indivíduo de maneira pessoal.

De acordo com Wartegg (1987), os testes de complementação de figuras vêm sendo utilizados há muito tempo. Binet, o pai dos testes de inteligência, já em 1909 apresentava figuras incompletas para que fossem reconhecidas. Além deles, outros pesquisadores da dinâmica da inteligência e da estrutura da personalidade fizeram uso de procedimentos semelhantes, com vistas à investigação de aspectos de personalidade.

Possui a vantagem de poder ser aplicado em crianças a partir de 7 anos de idade - embora se registrem aplicações em crianças menores; é um teste extremamente econômico quanto aos recursos necessários de aplicação, quanto ao tempo demandado e pela possibilidade de aplicações em grupo; além disso, não induz viés de hábito em sujeitos submetidos mais de uma vez ao teste, o que o torna muito indicado para avaliação constante de progressos no tratamento terapêutico.

Segundo Boyd (1979) a grande desvantagem dessa técnica é o não fornecimento dos *porquês* das opiniões e atitudes, exigindo então um cruzamento de informações advindas de outros métodos de pesquisa.

3.3.7.5 TESTE PALOGRÁFICO

Pierry (2005) aponta que o teste Palográfico foi concebido originalmente para ser um instrumento de avaliação voltado para as empresas e suas necessidades, incluindo seleção de pessoal e avaliação do desempenho e potencial dos candidatos a vagas disponíveis na empresa.

Ainda segundo Pierry (2005) com o passar do tempo, o teste Palográfico passa a ser identificado como uma técnica completa de avaliação, fácil de aplicar e obter os resultados, uma das únicas a identificar traços de neuropatologias e sinais de intoxicação por drogas químicas dentre outros muitos traços, o que constitui vantagens para esse tipo de teste. Graças a estas facilidades e abrangência do instrumento, ele passou a ser utilizado largamente na concessão de carteira nacional de habilitação. Ainda mais recentemente, abriram-se novas perspectivas para o profissional psicometrista, com a avaliação psicológica para concessão de porte de armas, pois o Palográfico apresenta eficácia e amplitude, indicando seguramente as características da personalidade dos candidatos ao porte de armas.

A versatilidade do Palográfico permite sua utilização em situações de grande quantidade de avaliações, como nos concursos públicos, devido à facilidade de aplicação e obtenção de dados, custo baixo do material utilizado e facilidade

em transformar os dados qualitativos em dados quantitativos, proporcionando uma classificação das pessoas por pontos obtidos em cada traço da personalidade apontado no perfil (DAVIDOFF, 2001).

3.3.7.6 IDATE - INVENTÁRIO DE ANSIEDADE TRAÇO-ESTADO

O Inventário de Ansiedade Traço-Estado – IDATE, é um instrumento que avalia os estados emocionais transitórios e permanentes. Foi, originalmente, desenvolvido para investigar fenômenos de ansiedade em adultos normais, sem perturbações de ordem psiquiátrica. É composto de duas escalas distintas, elaboradas para medir duas dimensões de ansiedade: estado de ansiedade (A - estado) – como o indivíduo se sente num determinado momento – e traço de ansiedade (A - traço) – como o indivíduo se sente, geralmente, indicando, respectivamente, estado transitório (envolvendo sentimentos de tensão, nervosismo, preocupação e apreensão), e traço relativamente estável da personalidade. O IDATE foi adaptado e normatizado para o Brasil (BIAGGIO et al, 1977).

Dados normativos mais recentes e um estudo de validação foi desenvolvido por Pasquali (1999), tendo sido diferenciado, em nível estatístico, dois fatores, a saber: estresse e estabilidade emocional.

3.3.7.7 DESENHO DA FIGURA HUMANA

Prova que avalia a maturidade intelectual, no que diz respeito à capacidade de percepção, de abstração e de generalização. Pode ainda ser encarada como uma prova projetiva, uma vez que através do desenho a criança pode revelar as suas necessidades, as suas emoções e algumas das características da sua personalidade. Trata-se de uma prova não verbal, de fácil aplicação, à qual as crianças aderem facilmente. A tarefa da criança/adolescente consiste na execução de três desenhos: um de si própria, um de um homem e outro de uma mulher (CAMPOS, 1999; CEGOC, 2005).

Pertencente ao registro imaginário, a imagem corporal é inconsciente, tem base afetiva, e é construída e alterada gradativa e permanentemente ao longo da vida. O desenho, entretanto, além de veículo de projeção da imagem corporal, pode ser uma projeção de autoconceito, uma projeção de atitudes para com alguém do ambiente, uma projeção da imagem ideal do eu, um resultado de circunstâncias externas, uma expressão de padrões de hábitos, uma expressão de tonalidade emocional, uma projeção de atitudes do sujeito para com o examinador e a situação, uma expressão de suas atitudes para com a vida e a sociedade em geral. É usualmente uma combinação de tudo isso. Além do mais, o desenho pode ser uma expressão consciente ou pode incluir símbolos profundamente disfarçados, expressivos de fenômenos inconscientes (TRINCA, 1987).

Autores especializados apontam a insuficiência dos processos estatísticos clássicos de validação empírica das técnicas projetivas e em especial as gráficas, Koch (1978). Apesar das críticas sobre dificuldades metodológicas, a pesquisadora afirma, comentando especificamente o teste Desenho da Figura Humana - DFH de Machover, que tal procedimento "sofre restrições iguais às que se aplicam a outros procedimentos de avaliação da personalidade, o que não o invalida como tal" (KOCH 1978; OLIVEIRA, 1999).

3.3.7.8 TESTE DA ÁRVORE

Trata-se de um teste de projeção, no qual a árvore é o suporte dessa projeção e de acordo com a maneira pela qual ela foi representada, é possível descobrir traços importantes de personalidade do indivíduo porque o desenhista deixa passar involuntariamente no traçado de sua árvore, imagens do seu mundo interior (KOCH, 1978).

Tem a vantagem de poder ser aplicado em qualquer pessoa porque se trata de desenho, não precisando necessariamente saber ler ou escrever. A desvantagem ocorre por ser de difícil interpretação porque há sistemas variados de interpretação já que os desenhos são simbólicos. A teoria diz que:

a) o examinado olha para o desenho, projeta o seu inconsciente; b) mas quando o examinador olha para o desenho do teste da árvore, emite laudos conscientes, flagrando o preconceito contra a imaginação (KOCH, 1978; CAMPOS, 1999)

Assim, a avaliação apresenta oito possibilidades de personalidade, conforme a figura 09.

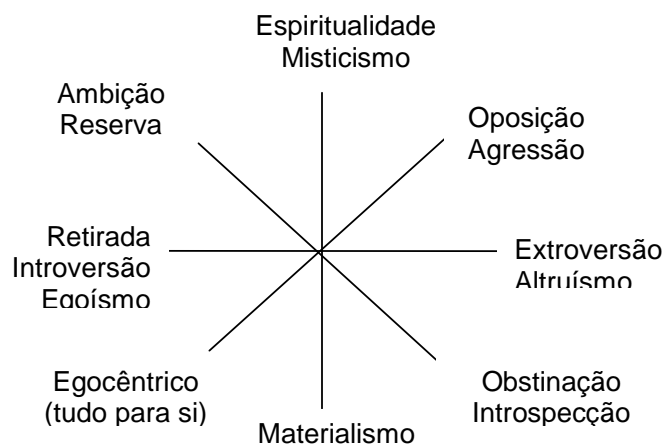


FIGURA 09: ITENS DE PERSONALIDADE DO TESTE DA ÁRVORE (KOCH, 1978).

3.3.8 TESTES DE APTIDÃO

Servem para determinar quanto as aptidões desejadas estão presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho. Baseia-se nas diferenças individuais das pessoas e analisa o quanto variam as aptidões de cada individuo em relação a estatísticas de resultados de amostras (CHIAVENATO, 2005).

Aptidão é uma predisposição natural para determinada atividade ou trabalho e existe sem treino ou aprendizado, e é avaliada por comparação, diferentemente dos testes psicológicos, que constituem uma integração de traços pessoais e representam a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa, o que a distingue das demais (CHIAVENATO, 2005).

Geralmente, os testes de aptidão têm a reputação de serem os melhores preditores do desempenho da pessoa no trabalho em relação a todos os outros tipos (SCHMIDT e HUNTER, 1981).

Assim, não há nenhuma razão para se supor que os testes de aptidão não continuarão a ser um preditor válido do desempenho dentro do contexto organizacional (NELSON, 1997).

Entretanto, propõe-se que a ênfase maior estará colocada sobre as aptidões relacionadas ao novo cenário mundial, tais como adaptabilidade e flexibilidade (ASHKENAS et al, 1995).

Têm a desvantagem de que, no Brasil ainda há uma carência de instrumentos de avaliação das aptidões e ainda uma certa desatualização (PRIMI e ALMEIDA, 2000).

A pesquisa bibliográfica apontou as seguintes técnicas principais para avaliação de aptidões: Fator G, AC – Atenção Concentrada – Tollouse, AC 15 – Atenção Concentrada, Bateria CEPA, D-2 – Teste de Atenção Concentrada, DAT TSP – Teste de Seleção Profissional, TCTM – Teste de Compreensão Técnico – Mecânica, Teste de Aptidão Mecânica – TAM e Teste de Relações Lógicas.

3.3.8.1 FATOR G

A abordagem mais conhecida a respeito das aptidões é a teoria das aptidões de Thurstone, o qual definiu sete fatores específicos e criou um conjunto de habilidades primárias e chamou de Fator G, conforme listados na figura 10 (CHIAVENATO, 2005; CEPA, 2001; VILAS BOAS, 2006).

Cada cargo impõe determinadas aptidões do ocupante. Elas são anotadas e a partir daí, determinam-se quais os testes psicológicos adequados para pesquisar as aptidões necessárias ao ocupante do cargo. Assim, é comum encontrar-se diferentes baterias de testes para cada cargo (CHIAVENATO, 2005).

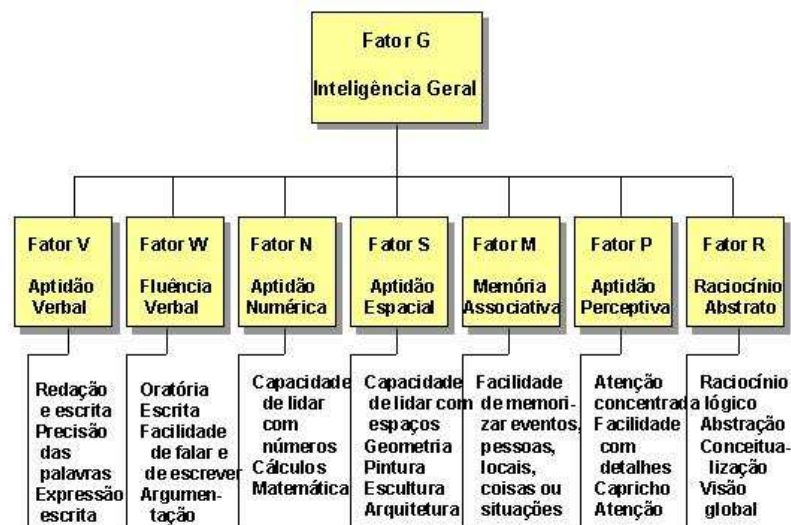


FIGURA 10: TESTE DE INTELIGÊNCIA GERAL - FATOR G
(FONTE: CHIAVENATO, 2005)

3.3.8.2 AC – ATENÇÃO CONCENTRADA – TOLLOUSE

Este teste destina-se a medir a rapidez e exatidão na execução de uma tarefa perceptiva. O teste é aplicado seguindo as instruções padrão (Bateria CEPA de Testes de Aptidões Específicas), pelas quais é requerido que os participantes marquem os quadrados iguais aos quadrados modelo no período de cinco minutos. O desempenho do participante é indicado mediante o índice de rapidez, correspondente ao total de quadrados que deveriam ter sido marcados até o ponto atingido pelo participante aos 5 minutos de teste, e o índice de qualidade, correspondente ao número de erros, mais as omissões. O coeficiente de atenção concentrada do teste de Toulouse-Pièron é também estimado através da fórmula abaixo (CEPA, 2001).

$$\text{Atenção Concentrada} = \frac{(\text{acertos} - \text{erros})}{(\text{acertos} + \text{omissões})}$$

3.3.8.3 AC 15 – ATENÇÃO CONCENTRADA

Material elaborado para verificar a capacidade de atenção durante um período razoável de tempo, o que permite extrapolar para as horas de trabalho diário que o sujeito terá pela frente. A avaliação permite a verificação da consistência do trabalho. Assim pode-se verificar a fadiga, a resistência à monotonia e de modo indireto o interesse pelo tipo de trabalho realizado. É um Instrumento de origem nacional (BOCCALANDRO, 2003).

3.3.8.4 BATERIA CEPA

Através da Bateria CEPA, apuram-se elementos auxiliares de qualquer processo de orientação ou seleção educacional e profissional: inteligência, aptidões e interesse. Assim sendo, a Bateria CEPA se destina a medir e analisar:

- ✓ Nível mental ou inteligência geral;
- ✓ Facilidade de compreensão e utilização da linguagem, da fluência verbal, da atenção visual, de cálculos numéricos, de raciocínio, de memorização de palavras e imagens e de percepção espacial;
- ✓ Áreas de interesses profissionais, preferidas pelas pessoas examinadas.

É composto por 8 testes destinados a avaliar as características de inteligência geral (1 teste) e aptidões específicas primárias (7 testes) (CEPA, 2001).

3.3.8.5 D-2 – TESTE DE ATENÇÃO CONCENTRADA

Avaliação da atenção concentrada visual e, em sentido mais amplo, da capacidade de concentração. Destina-se a sujeitos de 9 a 52 anos. Utilizado na avaliação da aptidão para dirigir veículos e para outras profissões que exijam concentração e atenção visual. Indicado também para diagnóstico na área clínica, escolar e do desenvolvimento, para seleção profissional e experiências psicofarmacológicas (CEGOC, 2005).

Serve para avaliação de vários aspectos da atenção seletiva e da concentração. O teste D2, além de medir a velocidade de processamento do avaliado, permite ainda avaliar a qualidade do desempenho e a relação entre a velocidade e a precisão do desempenho. Este teste pode ser utilizado em vários contextos, como por exemplo, recrutamento e seleção, educacional, orientação escolar e profissional e neuropsicologia (CEGOC, 2005; BRICKENKAMP, 2000).

3.3.8.6 DAT – DIFFERENTIAL APTITUDE TESTS

O teste de raciocínio verbal denominado DAT - *Differential Aptitude Tests*, possibilita avaliar a habilidade de abstrair e generalizar conceitos expressos em palavras. Através de análise de correlações e dos componentes principais, os autores desse método/técnica concluíram que as habilidades: flexibilidade de pensamento matemático, habilidade de abreviar passos e a memória matemática, envolvidas nas atividades de solução de problemas são as mais relevantes dentre os componentes da habilidade matemática. Além disso, é fundamental para a solução, que o avaliado compreenda a natureza do problema, mesmo que essa compreensão não seja determinante para o sucesso na solução (CRONBACH, 1996; ANASTASI, 2000).

A análise dos resultados permitiu aos autores concluir que o raciocínio verbal não é um elemento de primeira importância dentro da estrutura das habilidades matemáticas, mas apresenta alta relação com o fator matemático geral, mas a habilidade verbal foi fundamental para a compreensão do enunciado do problema (CEPA, 2001).

3.3.8.7 TSP – TESTE DE SELEÇÃO PROFISSIONAL

Método desenvolvido pelo Dr. Joseph E. King, baseado em crivos. Os crivos são chaves de correção para os testes. A Bateria é composta de 6 crivos: crivo para os testes: dimensão, partes, objetos; crivo para os testes: julgamento, números; crivo para os testes: terminologia de escritório, terminologia de

vendas; crivo para o teste memória; crivo para o teste blocos e crivo para teste de percepção.

São aplicações rápidas, normalmente cinco minutos e podem ser individual ou coletivo (CEPA, 2001).

3.3.8.8 TCTM - TESTE DE COMPREENSÃO TÉCNICO-MECÂNICA

Tem por finalidade examinar a capacidade de compreensão mecânica de um Sujeito, bem como fornecer um aspecto parcial do potencial e realização deste Sujeito.

Pode ser utilizado para orientação vocacional e seleção de pessoal (funções que exijam aptidão mecânica) segundo G. A Lienert, idealizador do teste (CEPEL, 2006).

Possui a vantagem de poder ser aplicado em pessoas de qualquer nível de escolaridade a partir de 13 anos e pode ser individual ou coletivo (CEPEL, 2006).

3.3.8.9 TESTE DE APTIDÃO MECÂNICA – TAM

Permite avaliar de um modo prático os aspectos voltados às atividades profissionais ligadas às áreas técnico-mecânicas. O Teste de Aptidão Mecânica – TAM divide-se em dois conjuntos principais de testes. O primeiro conjunto avalia as habilidades técnicas do testando e o segundo conjunto avalia suas habilidades motoras. Dependendo da finalidade à que se destina a aplicação, pode-se fazer o desmembramento dos conjuntos de testes. As aptidões específicas medidas pelo Teste de Aptidão Mecânica – TAM são: concepção de espaço, representação no espaço, percepção no espaço e compreensão de um sistema de alavancas. As habilidades manuais são: rapidez de movimentos, metodização e sistematização ao realizar um trabalho (CRONBACH, 1996).

3.3.9 DINÂMICA DE GRUPO

Observando-se um grupo de pessoas interagindo entre si e discutindo sobre um tema previamente preparado, verifica-se o trabalho em equipe, liderança, argumentação, sensibilidade, inteligência prática e capacidade de escuta (GALLENO, 2000; VILAS BOAS, 2006; ANASTASI, 2000).

A dinâmica de grupo é uma técnica de integração de pessoas que, no contexto organizacional é inspirada principalmente no trabalho de Levy J. Moreno, fundador da técnica de psicodrama. É considerada uma ferramenta auxiliar no processo de seleção, mas não deve ser utilizada isoladamente. Não existem estudos de validade sobre ela, porque não é um teste, mas sim uma técnica que permite observar o candidato em ação (NORONHA e VENDRAMINI, 2003).

As principais vantagens da dinâmica de grupo são: permitem avaliar vários candidatos de uma só vez; pode-se observar como interagem as pessoas em uma situação competitiva e/ou trabalho em equipe e baixo custo (MARÍN e BERROCAL, 1999).

A principal desvantagem do uso de dinâmica é o fato de que elas geralmente não conseguem captar os aspectos subjacentes a um comportamento (BRUNO, 2005).

Praticamente não há descrição de dinâmicas de grupo em trabalhos da literatura estrangeira e o que se parece com essa técnica leva o nome de *job simulation* (NORONHA e VENDRAMINI, 2003; SCHIMDT e HUNTER, 1998).

3.3.10 APRESENTAÇÃO INDIVIDUAL

O método/técnica de apresentação individual consiste em dar ao avaliado um certo tema para ser preparado em 30 minutos e apresentado em um auditório, permitindo avaliar comportamentos específicos (GALLENO, 2000).

Apresenta vantagens como a possibilidade de se observar a pessoa em ação (competência), favorecendo a objetividade na avaliação; é um método comparativo entre um perfil de competências existente e as observadas e o feedback é imediato (GRAMIGNA, 2002).

Assim como na dinâmica de grupo, não existem estudos de validade sobre ela, porque não é um teste, mas sim uma técnica que permite observar o candidato em ação (NORONHA e VENDRAMINI, 2003).

Esse método/técnica de avaliação tem custo relativamente alto em função de equipamentos e local (GRAMIGNA, 2002).

3.3.11 ANÁLISE CURRICULAR

Através da análise do currículo individual, busca-se eventos que possam demonstrar as competências do indivíduo (SILVA, 2003; GOODSTEIN e DAVIDSON, 1998).

Deve ser uma das primeiras fases do processo de seleção a qual visa fazer uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não preenchem os pré-requisitos desejados pela organização.

Ele deve conter uma amostra da vida e trabalho do candidato. Ele serve também para a fase de preparação de uma entrevista (GOODSTEIN E DAVIDSON, 1998).

Possui a desvantagem de que o candidato poderá colocar informações falsas e nem sempre se consegue checá-las, ou para tanto se gastará muito tempo, além de não existirem estudos de validade sobre isso porque a análise curricular não é um teste.

Também se faz necessário certa habilidade para se conseguir ler nas entrelinhas o que está colocado no papel, algo que somente vem com treinamento e prática (GIL, 2001).

3.3.12 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE EQUIPES

Avaliação de papéis ou competências necessárias para que uma pessoa tenha sucesso numa equipe. É efetuada através de questionários desenvolvidos especificamente para essa análise (BELBIN, 1981, 1993; HELLER, 2000; MARGERISON e MCCANN, 1996; PARKER, 1990). O quadro 09 mostra as avaliações mais conhecidas, com seus respectivos idealizadores.

Estes métodos/técnicas apresentam a vantagem de rapidez na aplicação, podem ser efetuados via Web e não apresentam dificuldade ao examinador para a sua aplicação (BELBIN, 1981, 1993).

QUADRO 09: MÉTODOS/TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE EQUIPES

Autores (ano)	Tipos de papéis
Belbin (1981-1993)	Âncora, concluidor; inter-relacionado; especialista; pioneiro; apoiador; motivador; inovador; analista.
Margerison & McCann (1895, 1989, 1990)	Criadores-inovadores; exploradores-pioneiros; assessores-desenvolvedores; impulsionadores-organizadores; concluidores-produtores; controladores-inspetores; preservadores-mantenedores; relatores-conselheiros.
Parker (1990)	Contribuinte; colaborador; comunicador; desafiador.

No entanto, os relatórios computadorizados geram aproximações dos perfis (BELBIN, 1993).

Também ainda não existem estudos de validade efetuados no Brasil sobre tal método/técnica (CFP, 2006).

3.3.13 MULTIMÍDIA INTERATIVA

Através da observação de uma série de episódios em vídeos, o indivíduo responde a uma série de situações e as competências são descobertas baseado em suas respostas (PARRY, 1998).

Esse processo apresenta a desvantagem de ter um custo envolvido na preparação de vídeos e situações que efetivamente façam com que o indivíduo que esteja sendo avaliado demonstre suas competências.

3.3.14 JOGOS DE EMPRESAS/NEGÓCIOS

Consiste em um exercício seqüencial de tomada de decisões, estruturado dentro de um modelo de conhecimento empresarial, em que os participantes assumem o papel de administradores de empresas. Um dos pressupostos básicos dos jogos de empresas é que estes devem reproduzir os principais desafios da gestão empresarial. Permite que os avaliadores acompanhem os resultados das decisões por vários períodos, possibilitando a verificação de seus efeitos, progressivamente, no curto e longo prazo da empresa (GOLDSCHMIDT, 1977; MARÍN e BERROCAL, 1999; VILAS BOAS, 2006).

3.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE MÉTODOS/TÉCNICAS PARA AVALIAR COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

A revisão bibliográfica dos métodos/técnicas de seleção e alocação de pessoas nos levou à conclusão que aqueles que medem competências e portanto devem ser utilizados para o contexto descrito anteriormente na Gestão Estratégica de Pessoas são: entrevista de eventos comportamentais ou entrevista por competência; entrevista de incidentes críticos; dinâmica de grupo; *assessment center*; *focus group*; *repertory grid*; avaliação de competências de equipe e multimídia interativa.

Essa forma de avaliação de pessoas baseada em competências significa entender as pessoas dentro de um conceito de avaliação dinâmica, que busca explicar os aspectos que de fato as pessoas trazem para a ação, o que elas usam e o que elas fazem para conseguir resultados (JAQUES, 2002 apud BRUNO, 2005).

Questionários ou quaisquer inventários de personalidade têm baixa ou nenhuma correlação com competências. Por exemplo, a tipologia de Jung classifica as pessoas como “extrovertidas” e “introvertidas”, mais “pensamento” ou “sentimento”. Assim, o fato de uma pessoa ser extrovertida nada nos diz de

suas competências interpessoais. Pessoas extrovertidas podem ter tanto qualidades como dificuldades nos relacionamentos (BRUNO, 2005).

Marin e Berrocal (1999), orientam que, para se evitar possíveis erros na escolha do profissional mais adequado, não se deve tomar decisões a partir dos resultados de um único método/técnica. Por isso é conveniente que cada competência seja avaliada pelo menos por dois tipos de métodos/técnicas.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS/TÉCNICAS DE SELEÇÃO E ALOCAÇÃO DE PESSOAS

A escolha de um método/técnica de seleção e alocação de pessoas deve ser feita com critério, uma vez que, conforme pode ser observado neste capítulo, existem muitas delas, podendo as mesmas ser utilizadas para diversas situações ou situações extremamente específicas.

Assim, é de suma importância definir corretamente o que se deseja avaliar, quais atributos e características estão em jogo, fazer um levantamento dos métodos/técnicas possíveis de serem usados e avaliar as características psicométricas dos mesmos, como sensibilidade, validade, precisão, bem como a existência de normas específicas para a utilização (PASQUALI, 1999).

4. MÉTODO

Neste capítulo são apresentados os detalhes da pesquisa, sua caracterização, incluindo o levantamento preliminar de dados, o delineamento da pesquisa, o contexto, a determinação da amostra, as empresas pesquisadas e os instrumentos de pesquisa utilizados.

No sentido de atingir os objetivos da pesquisa, a mesma foi estruturada para que o estudo seja uma pesquisa de campo. Dessa forma, essa pesquisa foi desenvolvida sobre o conhecimento prático, podendo então ser chamada de pesquisa empírica.

O método científico de pesquisa social empírica permite que se faça levantamento, observação e experimento, fornecendo conhecimento sobre opiniões, atitudes, crenças e percepções dos indivíduos, sejam eles agentes ou pacientes de um processo (CAMPOMAR, 1982, p. 20).

A pesquisa utilizou o método do tipo *survey* com empresas localizadas na cidade de Sorocaba, SP, identificando aquelas que utilizam métodos/técnicas que avaliam competências e quais são eles, complementada com método de múltiplos estudos de casos para analisar os métodos/técnicas de seleção e alocação de profissionais utilizados pelas empresas no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas. Trata-se assim de uma pesquisa quanti-qualitativa.

4.1 SURVEY

Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993) *apud* Zanella (1999), o uso de pesquisas do tipo *survey* é particularmente apropriado quando a questão da pesquisa diz respeito ao **quê**, ao **por quê se dá**, e ao **como se dá** um fenômeno dado, o controle das variáveis dependentes e independentes é inviável e o fenômeno pesquisado ocorre no momento presente ou num passado recente e é estudado em seu ambiente natural.

Trata-se de pesquisa do tipo quantitativa, onde a preocupação é a medição objetiva e a quantificação dos resultados (GIL, 1996).

A decisão da escolha sobre o tipo de pesquisa em questão é reforçada utilizando-se de Gil (1996), onde o autor afirma que *survey* também é um tipo de levantamento que pode envolver a análise do comportamento de organizações, por exemplo, em relação à aplicação de determinado tipo de técnica de gestão ou de dada tecnologia.

Podemos citar que, dentro da finalidade geral de caracterização da Engenharia de Produção, a técnica *survey* está entre as mais utilizadas (FILIPPINI, 1997; BERTO e NAKANO, 2000). Nas pesquisas do tipo *survey*, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra para descrever a população nesse determinado momento. O fato dos respondentes verificarem as mesmas questões, permite que a incidência e a distribuição de determinadas características populacionais sejam estudadas e que relações entre elas sejam exploradas. É, portanto, adequado ao objetivo desta pesquisa, que é o de analisar os métodos/técnicas de seleção e alocação de profissionais utilizados pelas empresas no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas.

Dentre as vantagens das pesquisas do tipo *survey*, pode-se apontar o conhecimento direto da realidade a partir dos levantamentos realizados, além da possibilidade de quantificação dos dados pelo seu agrupamento em tabelas ou gráficos que possibilitem uma extensa sistematização das variáveis quantificadas no estudo (GIL, 1996).

As limitações da *survey* se relacionam com o baixo grau de intervenção do pesquisador com a amostra estudada, a dificuldade de aprofundamento em questões específicas pela distância com o objeto de pesquisa, além do caráter extremamente descritivo, o que restringe seu uso aos temas muito recentes ou onde o interesse da pesquisa seja de caráter exploratório (FORZA, 2002).

A pesquisa é do tipo exploratória, uma vez que o objetivo desse estudo é o ganho de dados preliminares em um determinado tópico, que no caso são as

técnicas/métodos de avaliação de pessoas para serem utilizados na seleção e alocação do trabalhador do conhecimento, provendo uma base para um estudo mais aprofundado e em função da reduzida quantidade de informações sobre o fenômeno a ser investigado (FORZA, 2002).

Salientamos que para pesquisa do tipo *survey* exploratória não há necessidade de se determinar as hipóteses da mesma (FORZA, 2002).

4.1.1 INSTRUMENTO DA PESQUISA DO TIPO SURVEY

Para a coleta de dados nas pesquisas tipo *survey* são utilizadas técnicas de interrogação: o questionário e a entrevista (BERTO e NAKANO, 1998).

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados desta pesquisa foi o questionário estruturado, com questões abertas e fechadas. As questões abertas permitem ao respondente ficar mais à vontade para responder, cobrem pontos além das questões fechadas. Estas por sua vez são mais objetivas, o respondente não necessita escrever e são mais rápidas (MATTAR, 1996).

4.1.1.1 QUESTIONÁRIO

Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Finalmente o questionário é definido como a técnica onde o pesquisador formula questões previamente elaboradas ao pesquisado e anota as respostas (GIL, 1996).

O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. Este é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa e, para tanto, requer esforço de planejamento prévio, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares (ROESCH, 1996).

Segundo Parasuraman (1991) *apud* CHAGAS (2000), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Embora o mesmo autor afirme que nem todos

os projetos de pesquisa utilizam essa forma de instrumento de coleta de dados, o questionário é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas ciências sociais.

Para a confecção do questionário, elaborou-se uma primeira versão baseada na pesquisa bibliográfica e realizou-se um primeiro pré-teste, enviando-o por e-mail para 10 empresas participantes do total da amostra (para gerentes ou coordenadores de recursos humanos), para dois *experts* e 2 professores pertencentes a duas universidades de renome do Estado de São Paulo, conforme Forza (2002) denomina de teste piloto.

Para cada uma das pessoas participantes do teste piloto foi explicado os propósitos da pesquisa e foi solicitado a elas (pertencentes à área de gestão de pessoas da empresa) que respondessem às questões sozinhas e que o devolvessem pelo correio eletrônico num prazo máximo de uma semana (vide carta de solicitação no apêndice 01).

Após esse retorno do questionário, foi solicitada uma entrevista por telefone para que os mesmos comentassem as questões e esclarecessem dúvidas.

Utilizando-se desse modelo, foi possível perceber o entendimento sobre as questões e as dúvidas sobre os termos usados, possibilitando uma primeira avaliação e revisão do instrumento de pesquisa.

Com base nessas entrevistas e na análise das respostas, o questionário foi revisto e melhorado, obtendo-se versão final (apêndice 02).

Todos os 10 respondentes retornaram o questionário e as alterações foram nas questões 7 e 14, onde na primeira eliminou-se a necessidade da questão ser obrigatória e na última, os testes foram dispostos através dos seus subitens e não em uma listagem contínua e geral, melhorando o seu entendimento.

A realização do pré-teste é uma fase importante da pesquisa, pois ele tem o objetivo de reduzir os problemas de validade interna, que é uma das maiores críticas às pesquisas do tipo *survey* realizada através de questionário. Isto

porque existe a possibilidade das informações fornecidas pelos respondentes não corresponderem à realidade. Ou ainda, a ocorrência dos mesmos atribuírem às perguntas, sentido diferente daquele atribuído pelo pesquisador. (RICHARDSON et al, 1985).

Foram seguidos os seguintes componentes na construção do instrumento para que o mesmo fosse mais eficaz, segundo CHAGAS (2000):

a) Identificação do respondente

Neste ponto colhe-se apenas o nome do respondente, deixando-se seus dados gerais para o final do questionário, com vistas a se evitarem vieses, conforme explicado mais adiante.

b) Solicitação de cooperação

É importante motivar o respondente através de uma prévia exposição sobre a entidade que está promovendo a pesquisa e sobre as vantagens que essa pesquisa poderá trazer para a sociedade e em particular para o respondente, se for o caso. Para a solicitação dos 529 respondentes, utilizou-se carta que pode ser vista no apêndice 03.

c) Instruções

As instruções deverão ser claras e objetivas em nível de entendimento do respondente e não somente em nível de entendimento do pesquisador.

d) Informações solicitadas

É efetivamente o que se pretende pesquisar.

e) Informações de classificação do respondente

Os dados de classificação do respondente normalmente deverão estar no final do questionário. Pode ocorrer distorção se estiverem no início porque o entrevistado poderá distorcer as respostas, caso seus dados pessoais já estejam revelados no início da pesquisa.

O questionário foi estruturado em relação ao seu conteúdo, sendo dividido em 3 blocos: caracterização das empresas, processos de seleção e alocação de pessoas e caracterização dos respondentes, com as descrições a seguir.

- ✓ Bloco 1: Caracterização das Empresas – dados sobre a empresa, nacionalidade, capital, produto, número de funcionários etc.
- ✓ Bloco 2: Processos de seleção e alocação de pessoas – busca-se identificar quais os métodos de seleção e alocação de profissionais são utilizados, principais vantagens e desvantagens.
- ✓ Bloco 3: Caracterização dos respondentes – são coletados dados sobre idade, sexo, posição, experiência, tempo na empresa etc.

O questionário foi composto dos 33 métodos/técnicas levantados durante a pesquisa bibliográfica e descritos na seção anterior, perguntando-se quais deles eram utilizados pelas empresas.

O estudo foi realizado pesquisando-se 529 empresas nacionais e multinacionais, através do envio por e-mail do questionário contendo os métodos/técnicas de seleção e alocação de pessoas mais utilizados, segundo a literatura e apresentados no capítulo 3 desta dissertação.

Os critérios para escolha da amostra podem ser vistos no item 3.1.3.

Lembramos que os resultados das pesquisas do tipo *survey* efetuadas eletronicamente são comparáveis às impressas, mas normalmente àquelas apresentam um custo mais baixo e menos perda de respostas que estas, podendo apresentar maior flexibilidade que podem oferecer maior capacidade aos pesquisadores (BOYER et al, 2002).

4.1.2 CONTEXTO

A região escolhida foi a de Sorocaba, SP, tomando-se a cidade de Sorocaba como o contexto para a pesquisa, sendo essa a maior cidade da região em

questão, com 529 empresas, dados constantes do *datacenter* do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – CIESP, regional Sorocaba (FIESP/CIESP, 2005).

A Região de Sorocaba é composta por 79 municípios, sendo que os quatro municípios mais populosos (Sorocaba, Itu, Itapetininga e Botucatu) concentram um terço dos habitantes da região.

Tradicionalmente, na região predominava a indústria têxtil. Entretanto, atualmente vários setores industriais estão representados, com forte participação na produção estadual. É o caso da metalurgia básica (16,7% do valor adicionado da região e mais de 8.000 empregos), sobretudo com o alumínio, e da fabricação de minerais não-metálicos, que está ligada à indústria extrativa (principalmente do calcário) e fabricação de cimento e cal. Destacam-se pela participação no valor adicionado industrial da região a indústria de alimentos e bebidas (12,5%), de máquinas e equipamentos (10,9%) e de produtos químicos (8,3%). A indústria têxtil, que outrora tinha maior peso na região, hoje responde por apenas 5% do valor adicionado industrial, ocupando 8.500 pessoas.

Fora das regiões metropolitanas, Sorocaba é responsável por aproximadamente 0,5% do PIB do País e 1,5% do PIB do estado, e é o município de industrialização mais antiga do estado: era chamada de “Manchester Paulista”, pois tinha as maiores e mais antigas tecelagens do estado, além da primeira siderúrgica do Brasil. Desenvolveu, com o tempo, uma indústria forte e altamente diversificada; tem uma rede de serviços altamente desenvolvida, além de ser sede de uma grande Região Administrativa. O território circundante é, do lado mais próximo à capital, de uma indústria forte, destacando-se a siderurgia, enquanto mais ao oeste, o território é basicamente agrícola (IBGE, 2005).

Fora do entorno dos grandes centros urbanos, ou seja, fora das regiões metropolitanas das capitais, os maiores municípios em relação ao PIB encontram-se na Região Sudeste do País: Campos dos Goytacazes (Rio de

Janeiro), Macaé (Rio de Janeiro), São José dos Campos (São Paulo), Uberlândia (Minas Gerais) e Sorocaba (São Paulo) (IBGE, 2005).

4.1.3 DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA E PLANO DE AMOSTRAGEM

Para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos etc. (MATTAR, 1996).

A amostra foi escolhida por conveniência, em função da acessibilidade da pesquisadora aos membros da mesma, conforme citam Schiffman e Kanuk (2000) e Mattar (1996).

A amostragem por conveniência é adequada e freqüentemente utilizada para a geração de idéias, principalmente em pesquisas exploratórias (MATTAR, 1996).

Há vários tipos de amostras e planos de amostragem. Deve ser estabelecida uma diferenciação fundamental na definição de amostragens probabilísticas e não probabilísticas.

- ✓ **Amostragem probabilística** é aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra. As amostragens probabilísticas geram amostras probabilísticas. (MATTAR, 1996).

- ✓ **Amostragem não probabilística** é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. (MATTAR, 1996).

Considerando a natureza do problema da pesquisa e de seus objetivos, não há critérios para a representatividade da amostra (sendo, portanto, não probabilística) e seu tamanho deve ser suficiente para incluir o intervalo de interesse do fenômeno (FORZA, 2002).

4.2 ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Pode-se definir estudo de caso como a “análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), com o uso de múltiplos instrumentos de coleta de dados e interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa” (BERTO e NAKANO, 2000).

Assim, trata-se de uma pesquisa do tipo qualitativa. Justifica-se aqui o tipo de pesquisa, salientando-se que o estudo de caso pode ser considerado como um tipo de análise qualitativa (GOODE, 1972).

De acordo com Rocha e Ceretta (1998, p.9) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever complexidades de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

Para Malhotra (2001), as pesquisas qualitativas são utilizadas principalmente quando se quer entender e definir melhor um tema de pesquisa quantitativa, gerar novas hipóteses, gerar indicadores ou atributos de mensuração ou gerar alternativas para fechar questões em aberto.

Considerando a natureza do problema da pesquisa e de seus objetivos, a pesquisa é do tipo exploratória, a qual visa proporcionar uma maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. Envolve entrevistas com pessoas que tiveram ou têm experiências práticas com o problema pesquisado (GIL, 1996).

Yin (2001) afirma que para decidir qual a melhor estratégia para cada caso, necessita-se responder a três questões:

- ✓ Tipo de questão de pesquisa proposto: utiliza-se as perguntas quem, o que, onde, como e por quê;
- ✓ Controles sobre eventos comportamentais: existência ou ausência de controles comportamentais no decorrer da pesquisa;
- ✓ Focalização de eventos contemporâneos: classificação sobre a existência ou não de acontecimentos contemporâneos. O autor classifica contemporâneo o fato de ainda existir uma pessoa viva que apresente relevância ao estudo.

Para esse autor, para diferentes tipos de questões que se deseja responder, existe uma modalidade mais adequada de pesquisa (Quadro 10).

Essa pesquisa procura justamente responder a questões do tipo “como” e “por que”.

A pesquisa utiliza o método de múltiplos estudos de casos para analisar os métodos e técnicas de seleção e alocação de profissionais utilizados pelas empresas no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas.

*QUADRO 10: SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA
(FONTE: YIN, 2001).*

Estratégia	Forma de questão da pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por quê	Sim	Sim
Levantamento (survey)	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim; não
Pesquisa Histórica	Como, por quê	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê	Não	Sim

Justifica-se a utilização de múltiplos estudos de casos, pois os mesmos são utilizados em muitas situações, nas quais se incluem estudos organizacionais e gerenciais, conforme cita Yin (2001), ou ainda segundo Voss et al (2002),

afirmando que o estudo de caso é importante não somente como uma boa investigação de questões do tipo “como” e “por que”, mas também é particularmente apropriado para desenvolvimento de novas teorias e idéias, além de ser usado para testar e refinar a teoria. Esse é um dos objetivos da pesquisa, ou seja, o de testar o modelo proposto.

Além disso, as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto (HERRIOTT e FIRESTONE, 1983).

Assim, utiliza-se a lógica de prever resultados semelhantes (uma replicação literal) (YIN, 2001).

4.2.1 INSTRUMENTO DA PESQUISA DE ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Para estudos de casos como método de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados usuais são: observação direta, entrevista, análise documental e questionários (BERTO, 1998).

Para essa pesquisa, o instrumento de coleta de dados foi a entrevista, além do questionário utilizado na *survey*.

4.2.1.1 ENTREVISTA

Entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face”, onde uma delas pergunta e a outra responde (YIN, 2001).

Elas foram realizadas com os responsáveis pela área de recrutamento e seleção das empresas escolhidas para os casos, possibilitando a obtenção de dados qualitativos. Entrevistas não-estruturadas utilizam-se de questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa (ROESCH, 1996).

O pesquisador formula questões abertas e o mesmo tem liberdade para formular novas questões. Geralmente ele apenas conduz a entrevista (ROESCH, 1996; MATTAR, 1996).

Para este estudo, os assuntos questionados levaram em consideração os seguintes temas, baseados nos objetivos da pesquisa, que foram colocados para os entrevistados e solicitado que os mesmos discorressem sobre eles.

- ✓ Gestão Estratégica de Pessoas, detalhando o entendimento sobre o tema e o estágio atual em que se encontra a empresa;
- ✓ Seleção e alocação de profissionais, abordando os métodos/técnicas utilizados pela empresa, por que foram os escolhidos, bem como suas vantagens e desvantagens, e
- ✓ Trabalhador do Conhecimento, focando aspectos conceituais e tratamento dado aos mesmos.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise.

4.2.2 ESCOLHA DAS EMPRESAS

A lógica envolvida neste estudo de caso múltiplo é a lógica da replicação, onde o estudo foi feito em cada caso isoladamente para, em seguida, compará-los na tentativa de se conseguir resultados semelhantes.

Portanto, a escolha das empresas foi sobre aquelas que responderam ao questionário da *survey* e retornaram como usuárias de algum dos método/técnica descritos no item 3.5 desta dissertação. Além disso foi levada em conta a disponibilidade dos profissionais em participarem da pesquisa.

4.2.3 PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO

Um protocolo para o estudo de caso contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas ao utilizar o

instrumento. É desejável ter um protocolo para o estudo de caso em qualquer circunstância, mas é essencial na utilização de casos múltiplos (YIN, 2001).

O protocolo de estudo de caso pode ser visualizado no apêndice 05.

4.3 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA PESQUISA

Como se supõe que o projeto de pesquisa represente um conjunto lógico de proposições, sua qualidade deve ser analisada também por certos testes lógicos incluindo fidedignidade, credibilidade, confirmabilidade e fidelidade (YIN (2001).

Yin (2001), no entanto, afirma que quatro testes, referentes à Validade e a Confiabilidade são relevantes e vêm sendo comumente utilizados: a validade (construto, interna, externa) e confiabilidade.

De acordo com SYKES (1990), o termo validade é usado em uma grande variedade de sentidos nos debates sobre a pesquisa quantitativa. A sua mais importante distinção está em seu uso referindo-se ao tipo e precisão da informação obtida das amostras individuais, sejam elas indivíduos ou grupos e a avaliação da validade deve ser feita à luz do propósito do trabalho de investigação.

- **Validade de Construto** - diz respeito ao estabelecimento de medidas de operações corretas para os conceitos a serem estudados (YIN, 2001) e flui de algum construto teórico (SYKES, 1990).
- **Validade Interna** - refere-se ao estabelecimento de relações causais (YIN, 2001) e resulta de estratégias que objetivem eliminar a ambigüidade e a contradição, embutidas nos detalhes e no estabelecimento de fortes conexões entre os dados (SYKES, 1990).

- **Validade Externa** - estabelece o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas (YIN, 2001) e pode ser obtida pela replicação da pesquisa.
- **Confiabilidade** – o intuito é certificar-se de que, se um pesquisador seguiu exatamente os mesmos procedimentos descritos por outro que veio antes dele e conduziu o mesmo estudo novamente, o último pesquisador deve chegar às mesmas descobertas e conclusões.

Para efeitos desta pesquisa, esses critérios de avaliação seguem o exposto no quadro 11.

QUADRO 11: CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA PESQUISA (ESTUDO DE CASO).

Critérios de Avaliação	Tática do estudo de caso
Validade de Construto	Utilização de fontes múltiplas de evidência como tática do estudo: entrevista e questionário.
Validade Interna	Não aplicável para estudos exploratórios.
Validade Externa	Uso de múltiplos estudos de casos
Confiabilidade	Protocolo de pesquisa (apêndice 5)

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados da *survey* foram tratados levando-se em consideração variáveis numéricas, uma vez que o objetivo foi identificar as empresas que utilizam métodos/ técnicas que avaliam competências e quais são eles.

Para o estudo multicaso, a análise se deu sobre as entrevistas efetuadas, gerando uma transcrição de cada uma delas. A análise de documentos, sejam originários de pesquisas qualitativas ou quantitativas, inclui análise léxica e análise de conteúdo. Ela apresenta um conjunto de características racionais, sendo mais ou menos intuitiva, pessoal e subjetiva (FREITAS et al, 2005).

A análise lexical consiste em averiguar ou medir a dimensão das respostas, sua extensão e o conjunto de todas as palavras encontradas no texto, enquanto a análise de conteúdo consiste na leitura profunda de cada uma das

respostas, onde, codificando-se cada uma delas, obtém-se uma idéia sobre o todo (FREITAS E MASCAROLA, 2002).

Bardin (1977, p.37) resume o campo, o funcionamento e o objetivo da análise de conteúdo ao explicitar o significado do termo análise de conteúdo. Para esse autor, análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Foi utilizada a análise léxica e de conteúdo, aplicadas de forma seqüencial e complementar, as quais contribuem na análise dos dados coletados, além de outorgar maior rigor científico à pesquisa (FREITAS e JANISSEK, 2000).

A análise de conteúdo foi feita através da técnica denominada temática e frequencial, sendo este o mais fácil, mais conhecido e mais útil numa primeira fase de abordagem da maioria dos materiais (BARDIN, 1977).

Aliás, Zanelli (2002), analisando pesquisas qualitativas em estudos de gestão de pessoas, detectou que a análise temática foi a que permitiu a organização e interpretação das informações.

Espera-se que a análise léxica permita apresentar opções para descobrir opiniões, sendo posteriormente complementada pela análise de conteúdo, com o objetivo de fazer emergir do texto o real "conteúdo" das respostas (BARDIN, 1977).

Para se realizar a análise de conteúdo, seguiu-se o roteiro apresentado por Roech (1996), como segue:

- ✓ Definição das unidades de análise (palavras, sentenças, tema, parágrafo, texto);
- ✓ Definição das categorias;

- ✓ Codificação do texto;
- ✓ Estratificação das respostas, elaborando comparações entre grupos;
- ✓ Apresentação criativa dos dados, e
- ✓ Interpretação dos dados com teorias existentes ou levantamento de hipóteses.

Na análise de dados foi utilizado como apoio o aplicativo ATLAS Ti V. 5.0, que permite efetuar todos os tratamentos básicos necessários para realizar adequadamente um estudo onde a base de dados seja textos. O sistema permite a análise lexical e de conteúdo das questões abertas (MUHR, 2004).

4.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A seguir são apresentadas algumas limitações desta pesquisa, a saber:

- ✓ A complexidade do tema Gestão Estratégica de Pessoas atrelada ao conceito de competência, o qual ainda é considerado em construção por diversos autores, com destaque para Fleury (2002), Dutra (2004), Neri (2005) entre outros, pode-se ter levado a um certo reducionismo na realização das análises;
- ✓ A impossibilidade de generalizações, própria de estudos de casos;
- ✓ O fato do elemento central da pesquisa ter sido o ser humano, a imprevisibilidade típica dos sujeitos entrevistados pode ter levado a coletas de dados erradas. Por exemplo, o sujeito pode ter sido entrevistado em um dia em que o mesmo esteve sob pressão de trabalho;
- ✓ Número grande de variáveis, sendo praticamente impossível de serem controladas, acarretando possivelmente a obtenção de resultados diferentes, caso o estudo seja repetido (confiabilidade);

- ✓ A pesquisa não entrou no mérito de quais competências cada empresa utiliza em seu modelo, não sendo, portanto, possível avaliar se o conceito de competência adotado apresenta relação direta com as competências avaliadas, ou seja, as empresas podem estar utilizando um conceito de competência e elegendo erradamente aquelas que avalia, influenciando na escolha do método/técnica de seleção e alocação de pessoas.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tendo-se que o objetivo desta pesquisa é analisar os métodos e técnicas de seleção e alocação de profissionais utilizados pelas empresas no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas, o tratamento dos dados se deu da seguinte forma:

Através da técnica *survey*, com empresas localizadas na cidade de Sorocaba, SP, identificou-se aquelas que utilizam métodos/técnicas que avaliam competências, bem como quais são esses métodos e avaliou-se a pertinência ou não deles no contexto proposto e desta forma, escolheu-se 6 empresas que utilizam técnicas/métodos de seleção e alocação de pessoas que avaliam competências, como base para os múltiplos estudos de casos.

A amostra (*survey*) foi tratada como homogênea, sendo que a mesma ocorre quando as análises são realizadas sobre a amostra total, que é o caso.

As tabulações foram realizadas no nível da população inteira, buscando-se sintetizar as informações para tratar a população como um todo.

A análise foi univariada, a qual descreve a população examinando uma única variável a cada vez. Esta é a maneira mais simples de restituir a informação e fazer estimações estatísticas.

A análise univariada consiste em fornecer uma descrição sintética do conjunto de indivíduos observados ou de um de seus sub-conjuntos. A maneira de efetuar tais descrições depende da natureza estatística das variáveis em jogo. No caso de estudo por sondagem, pode-se igualmente se entregar a estimação das propriedades da população total (MOSCAROLA, 1994).

Assim, a análise foi feita em cada variável para atingir um enunciado sintético do tipo:

“Existem...”: existem tantas empresas que utilizam métodos/técnicas de seleção e alocação de profissionais... “X” % das empresas utilizam tal método/técnica de seleção e alocação de profissionais etc (MOSCAROLA, 1994).

Os resultados desta pesquisa foram tratados levando-se em consideração variáveis numéricas.

A amostra responde às condições de sondagem aleatória (onde todos os indivíduos da população possuem exatamente a mesma chance de serem selecionados), podendo-se assim, a partir de indicadores calculados sobre a amostra, estimar as propriedades da população total.

Uma vez completados os resultados da *survey*, partiu-se para o estudo dos casos escolhidos, utilizando a lógica da replicação literal, para que se possa comparar os resultados e alcançar os objetivos propostos.

5.1 RESULTADOS DA SURVEY

A pesquisa foi do tipo exploratória e não se pretendeu generalizar os resultados para a população. A idéia foi o ganho de dados preliminares sobre os métodos/técnicas de avaliação de pessoas que são utilizados na seleção e alocação do denominado trabalhador do conhecimento.

Das 529 empresas pesquisadas, 76 responderam ao questionário, obtendo-se um índice de retorno de 14,4%.

Essa taxa de retorno pode ser considerada bastante satisfatória, conforme citado por Freitas, Janissek e Moscarola (2004), que afirmam que a taxa de retorno padrão para pesquisas via Internet são comparáveis àquelas obtidas via modo postal e varia de 7% a 13% sobre o total.

Para se ter uma visão geral, a distribuição das empresas participantes, por ramo de atividade, número de empregados e origem do capital pode ser vista nas figuras 11, 12, e 13.

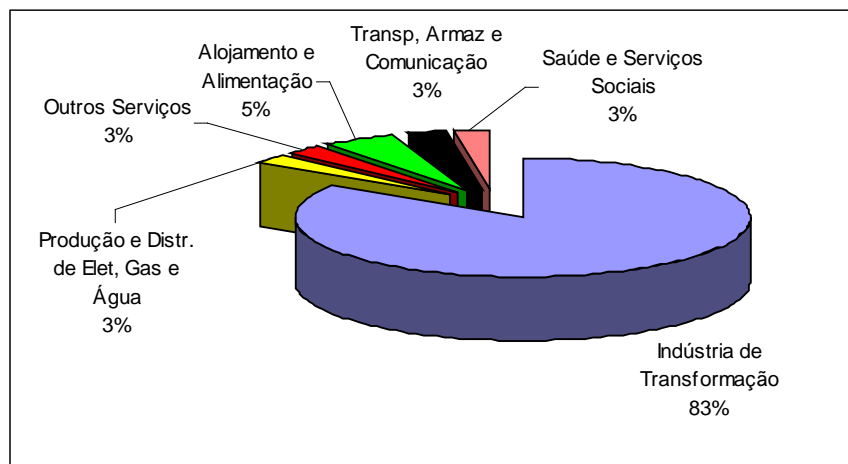


FIGURA 11: DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR RAMO DE ATUAÇÃO

A figura 11 mostra que a grande maioria das empresas participantes da pesquisa, ou seja, 83% pertencem ao ramo da indústria de transformação. Nesse segmento estão inseridas as empresas de autopeças, metalúrgicas, siderúrgicas, químicas etc.

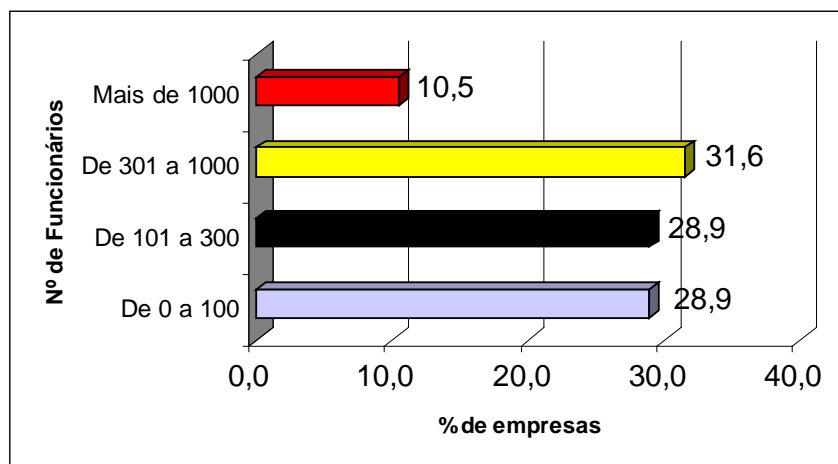


FIGURA 12: DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Complementando a caracterização das empresas participantes da pesquisa, pode-se observar na figura 13 a origem do capital das mesmas, se estrangeiro,

nacional ou misto. Assim, a maioria das empresas, ou 69% daquelas que se dispuseram a participar da pesquisa possuem capital estrangeiro.

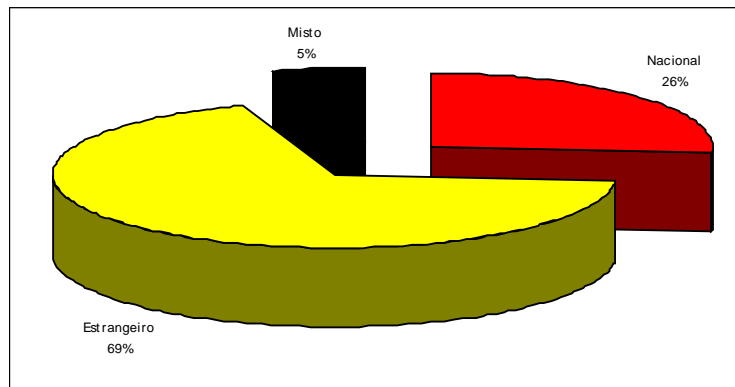


FIGURA 13: DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO AO CAPITAL

Quanto aos 33 métodos/técnicas de seleção e alocação de profissionais utilizados pelas empresas, a pesquisa indicou que os mais utilizados são a entrevista tradicional (92,1%), a análise curricular (81,6%), dinâmica de grupo (55,3%) e apresentação individual (47,4%). O perfil completo pode ser visto na figura 14, sendo que os métodos/técnicas que não aparecem apresentaram 0% de utilização, ou seja, não foram citados na pesquisa.

Quanto aos métodos/técnicas de seleção e alocação de profissionais voltados à avaliação de competências, ou seja, que devem ser utilizados no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas, segundo a literatura (entrevista de eventos comportamentais; entrevista de incidentes críticos; dinâmica de grupo; *assessment center*; *focus group*; *repertory grid*; avaliação de competências de equipe e multimídia interativa) e discutidos no capítulo “Revisão da Literatura” desta dissertação, a *survey* identificou que 63,2% das empresas utilizam um ou mais deles em seus processos de seleção e alocação de profissionais, sendo que dos oito métodos/técnicas, a entrevista de incidentes críticos e a multimídia interativa não foram citados (Figura 15).

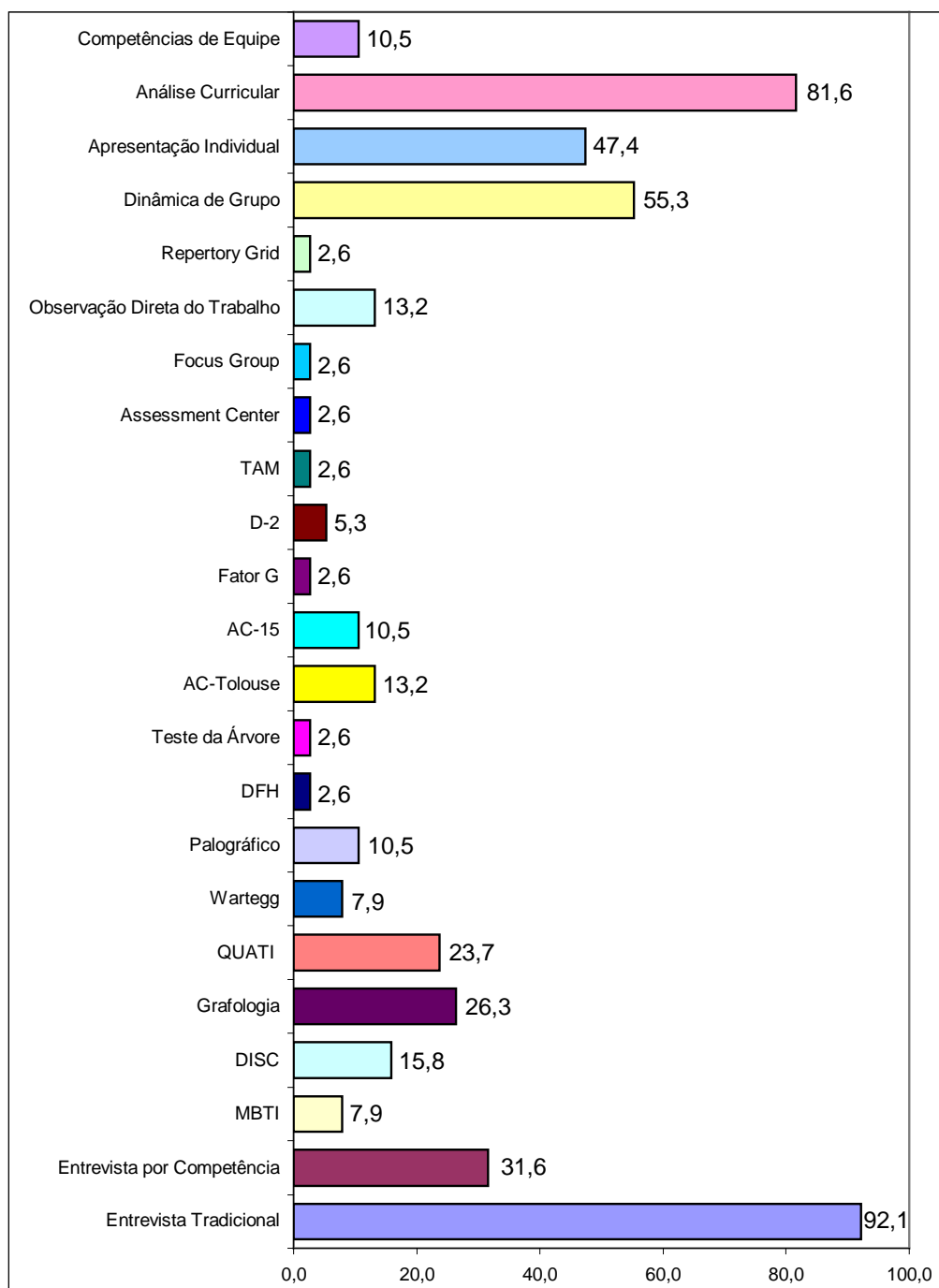


FIGURA 14: UTILIZAÇÃO DOS MÉTODOS/TÉCNICAS PELAS EMPRESAS

Destes, o mais utilizado é a dinâmica de grupo (55,3%), seguido da entrevista por competência (31,6%) e competências de equipe (10,6%). Esse resultado pode ser verificado nas figuras 15 e 16, respectivamente.

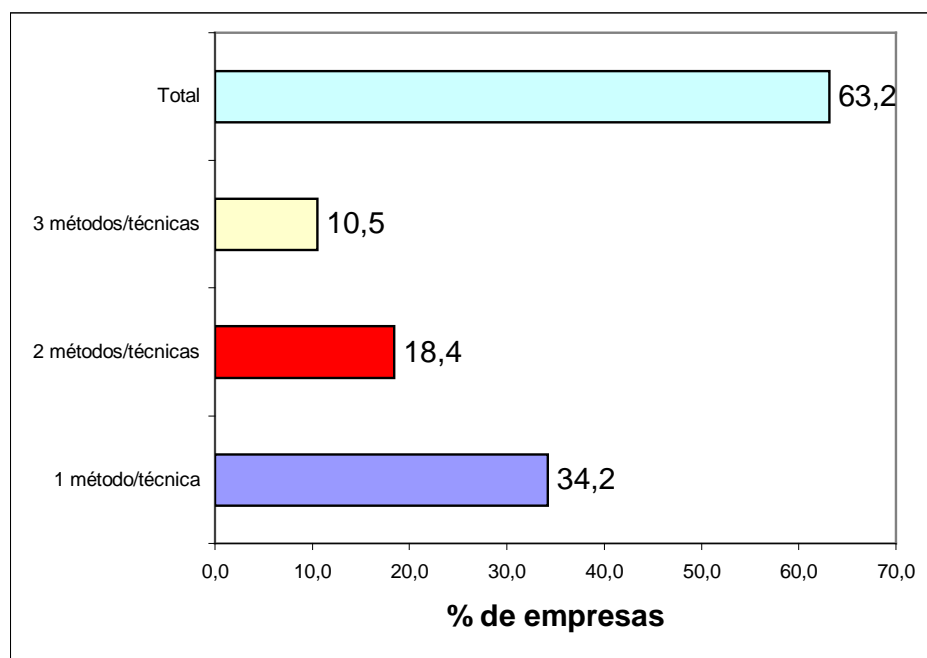


FIGURA 15: TOTAL DE EMPRESAS QUE UTILIZAM MÉTODOS/TÉCNICAS PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

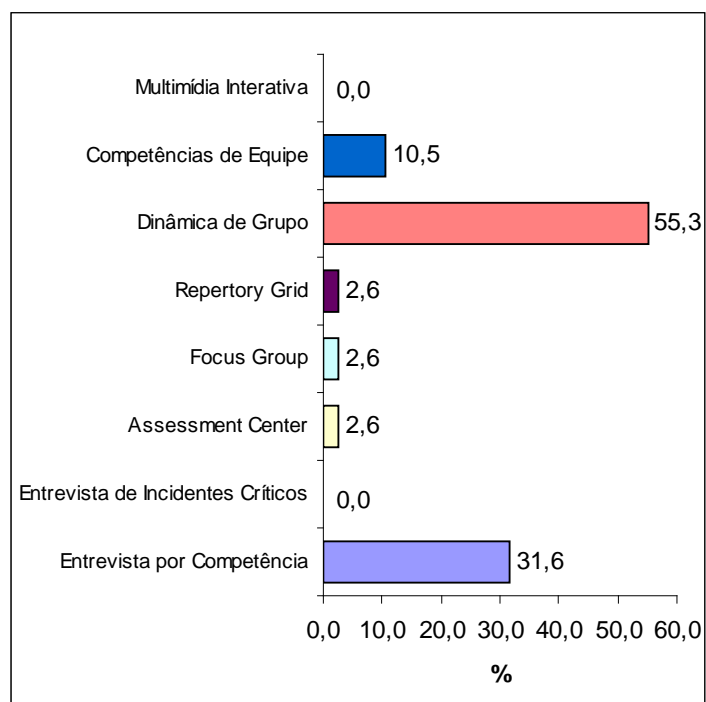


FIGURA 16: UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS/TÉCNICAS PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

As empresas indicaram que, a escolha do método/técnica de seleção e alocação de pessoas se deu através do Gestor de Recursos Humanos (28,9%), ante 13,2% de afirmações porque a empresa sempre utilizou e, portanto, faz parte da tradição e 7,9% escolheram de acordo com a indicação da empresa terceirizada de recrutamento e seleção. Para o restante das empresas (50%), outros motivos foram citados, mas sem representatividade na amostra, como por exemplo, recomendação da diretoria, pelo fato do método ser internacional, ou ainda indicada pelo Conselho Federal de Psicologia (Figura 17).

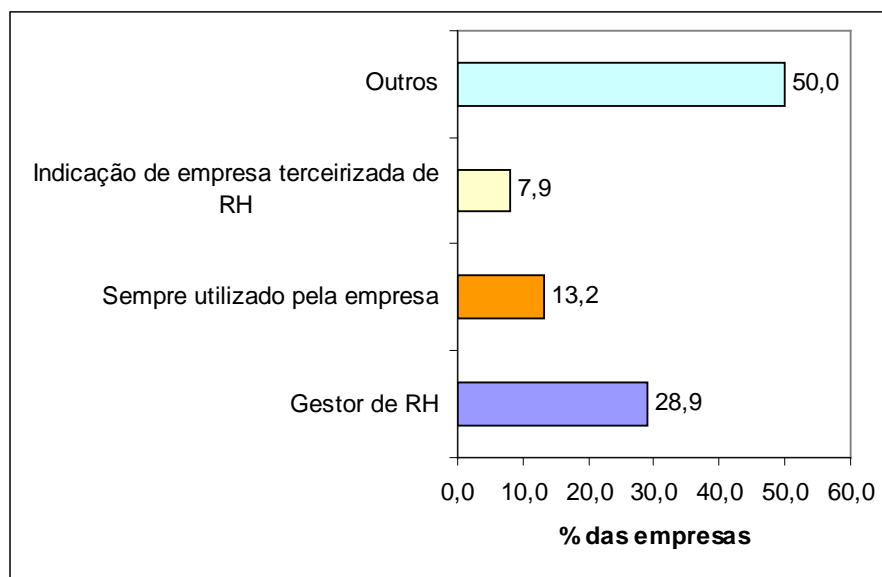


FIGURA 17: QUEM ESCOLHEU OS MÉTODOS/TÉCNICAS DE SELEÇÃO/ALOCAÇÃO

De uma maneira geral, 89,5% das empresas estão satisfeitas com o método/técnica que utiliza para alocação/seleção de pessoas, sendo que para aquelas que utilizam os voltados para avaliar competências, esse valor sobe para 91,7% e para aquelas empresas que fazem uso dos métodos/técnicas tradicionais, esse índice cai para 85,7%. Porém, para estas empresas, o índice de insatisfação aparece com valor de 14,3%, contra apenas 4,2% das que utilizam métodos mais atuais, ou seja, mais que o triplo. (Figura 18).

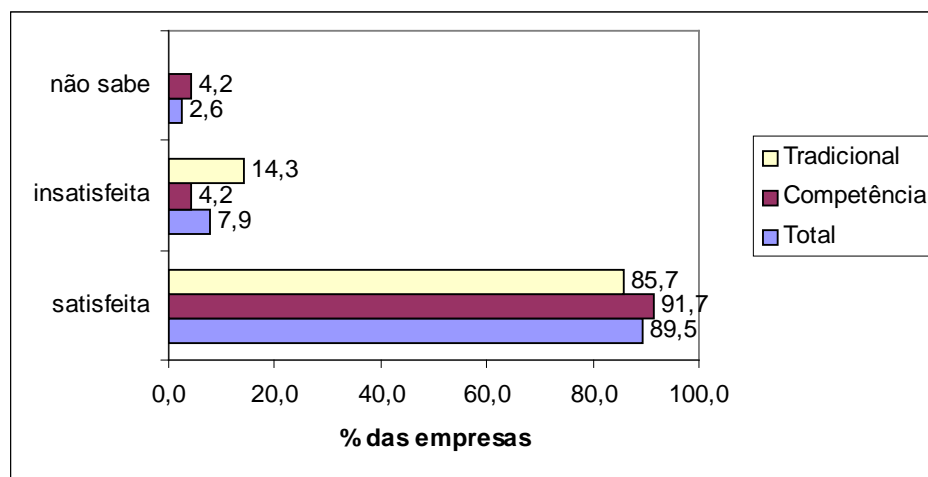


FIGURA 18: SATISFAÇÃO DAS EMPRESAS COM OS MÉTODOS/TÉCNICAS DE SELEÇÃO/ALOCAÇÃO UTILIZADOS POR ELAS.

Dentre os motivos que levaram as empresas a utilizarem tais métodos/técnicas de seleção e alocação de profissionais, os resultados mostraram que a maioria (68,4%) indicou que a facilidade de aplicação é o que mais interessa. A figura 19 ilustra essa afirmação.

No entanto, uma comparação entre as empresas que utilizam métodos/técnicas voltados para avaliação de competências com aquelas que usam métodos/técnicas tradicionais em relação aos motivos de uso, parece que as mesmas não diferem quanto à facilidade de aplicação, com dados bastante parecidos (70,8% e 64,3% respectivamente), que foi o item considerado mais relevante. No entanto, parece haver uma preocupação maior com a validade (50,0% versus 28,6%) para as empresas que utilizam métodos de avaliação de competências, conforme indicado na figura 20. O inverso acontece com o custo dos métodos/técnicas, onde enquanto que para as empresas que utilizam métodos/técnicas tradicionais a importância deste item foi de 50,0%, para as que utilizam métodos que avaliam competências apenas 29,2% afirmaram se importar com ele.

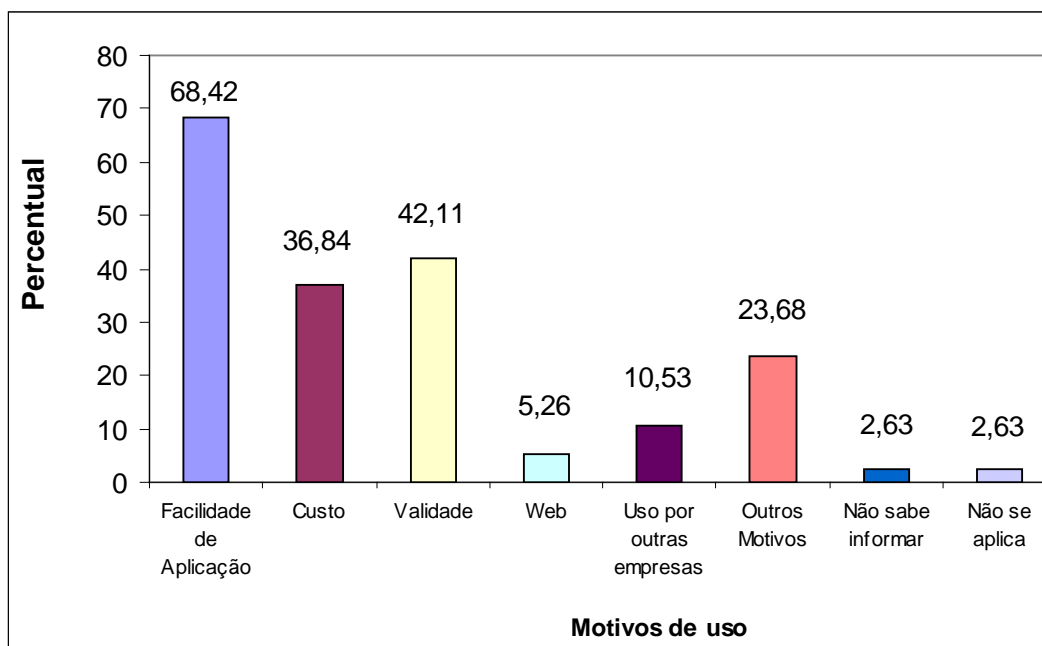


FIGURA 19: MOTIVOS DE USO DOS MÉTODOS/TÉCNICAS DE SELEÇÃO/ALOCAÇÃO

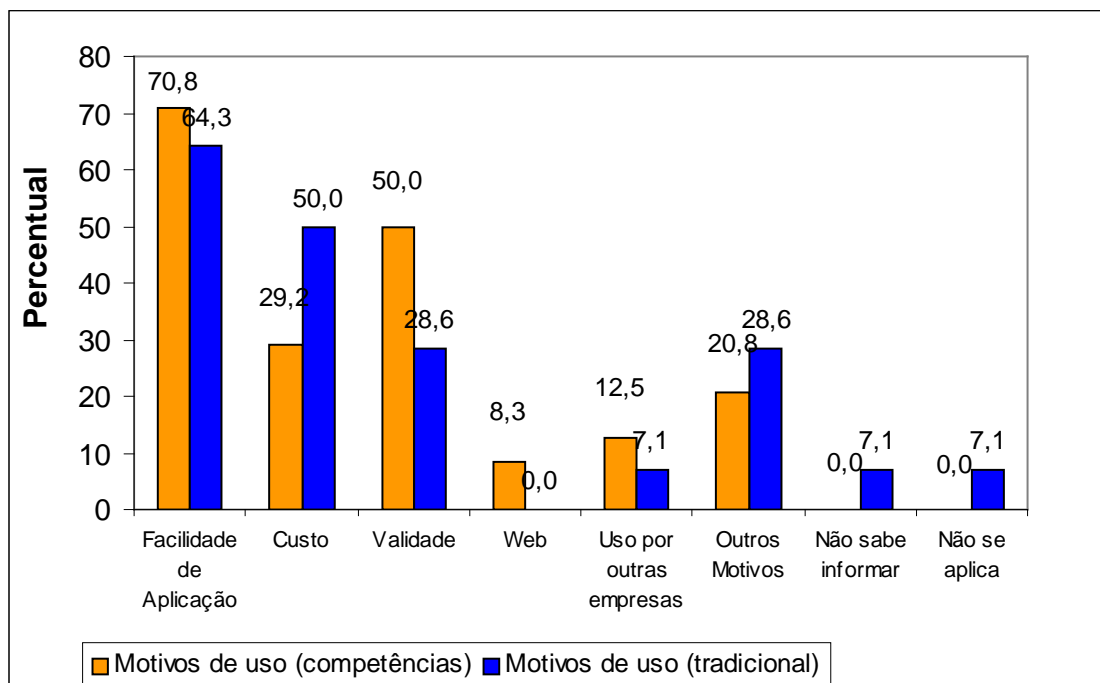


FIGURA 20: MOTIVOS DE USO DOS MÉTODOS/TÉCNICAS DE SELEÇÃO/ALOCAÇÃO DE PROFISSIONAIS (COMPETÊNCIAS VERSUS TRADICIONAL)

O uso dos métodos/técnicas via Web também foi citado como sendo relevante para 8,3% das empresas que avaliam competências, contra nenhuma das que utilizam métodos/técnicas tradicionais.

Para o item “outros motivos”, as empresas justificaram que a utilização dos métodos/técnicas foram: em função do número reduzido de funcionários; único de conhecimento da empresa; determinação da diretoria, tentativa de se errar menos, recomendação de empresas de serviços terceirizados de RH, detecção da capacidade de aprendizado; utilizada pela empresa no mundo; melhor para identificar pontos fortes, pontos a melhorar e personalidade.

Com respeito à eficiência e validade dos métodos/técnicas de seleção e alocação de pessoas, parece haver uma maior preocupação no acompanhamento e medição da eficiência (95,8% ante 64,3%) e conhecimento da validade (70,8% contra 35,7%) por empresas que utilizam a competência como item a ser avaliado, em comparação com aquelas que utilizam os métodos/técnicas tradicionais. A figura 21 ilustra essa percepção.

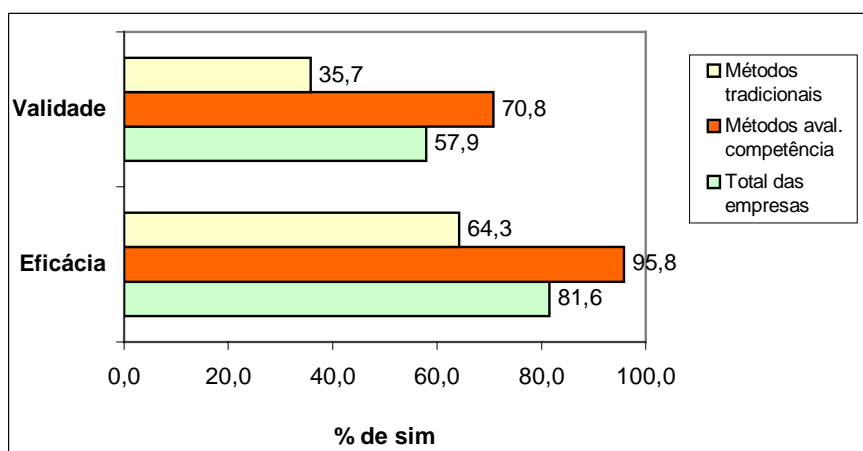


FIGURA 21: MEDIÇÃO DA EFICIÊNCIA E CONHECIMENTO DA VALIDADE DOS MÉTODOS/TÉCNICAS (COMPETÊNCIAS VERSUS TRADICIONAL)

Coincidentemente, as empresas que utilizam métodos/técnicas que avaliam competências e, portanto, deveriam ser utilizados no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas, também são aquelas que demonstraram maior

preocupação com o acompanhamento dos resultados alcançados com tais métodos/técnicas (eficiência) e com a qualidade daquilo que utilizam (validade).

A forma utilizada pelas empresas para acompanhar a eficiência dos métodos/técnicas é através de avaliação de desempenho (50,0%) e da indicação da chefia (13,2%) de que o avaliado está se saindo bem na função para a qual foi selecionado. 21,1% não avaliam os métodos/técnicas utilizados. A figura 22 mostra essa perspectiva, além de uma comparação entre empresas que utilizam métodos/técnicas diferentes (tradicional *versus* competência), onde um dado que chama a atenção é o de não medição da eficiência dos métodos, sendo que para as empresas que utilizam avaliação de competências, é de 16,7% ante 28,6% das empresas que utilizam métodos tradicionais. No item denominado “outros motivos” encontra-se *turnover*, questionamento à empresa terceirizada e aprovação do contratado após o período de experiência (90 dias no Brasil, segundo o ministério do trabalho).

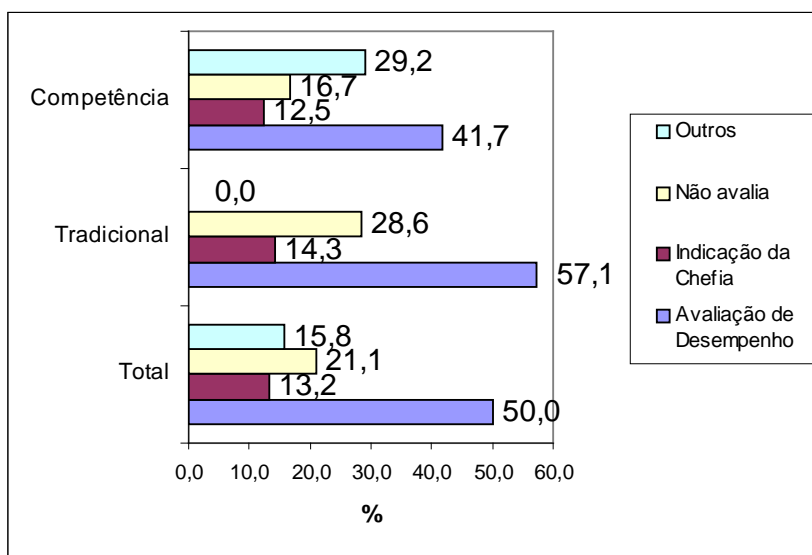


FIGURA 22: AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS MÉTODOS/TÉCNICAS (COMPETÊNCIAS VERSUS TRADICIONAL)

Já para o item validade, apesar de 57,9% das empresas afirmarem que a conhece em relação aos métodos/técnicas utilizados, nenhuma delas

conseguiu indicar qual é o valor da mesma. Apenas indicaram que conhecem, mas não conseguiram indicar um número.

Com base nesses dados, escolheu-se dentre as 48 empresas que utilizam algum método/técnica de seleção e alocação de profissionais baseado em competências, 6 delas para serem exploradas através de estudo multicaso.

As 6 empresas foram escolhidas utilizando-se a técnica de amostragem não probabilística, por conveniência, onde o pesquisador seleciona os participantes da população mais acessíveis (SCHIFFMAN e KANUK, 2000).

As empresas escolhidas foram as que se dispuseram a participar das entrevistas em profundidade, além do que considerou-se esse número dentro do que Yin (2002) cita como razoável para estudos multicase onde a idéia é fazer a replicação literal, ou seja, de 6 a 10 casos.

5.2 ESTUDO MULTICASOS

As 6 empresas que se dispuseram a participar do estudo foram caracterizadas como segue. Por motivos óbvios, os nomes delas foram omitidos e classificados como Empresa A, Empresa B, até Empresa F.

5.2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Os dados das empresas foram retirados do questionário utilizado na survey.

Empresa A: multinacional de capital americano, pertencente aos segmentos de indústrias de transformação e produção e distribuição de energia (eletricidade, gás e água), com 222 funcionários.

Empresa B: multinacional de capital americano, pertencente ao segmento de indústria de transformação, com 550 funcionários.

Empresa C: multinacional de capital dinamarquês, pertencente ao segmento de indústria de transformação, com 320 funcionários.

Empresa D: multinacional de capital alemão, pertencente ao segmento de indústria de transformação, com 669 funcionários.

Empresa E: multinacional de capital alemão, pertencente ao segmento de indústria de transformação, com 250 funcionários.

Empresa F: multinacional de capital americano, pertencente ao segmento de transporte, armazenagem e comunicações, com 350 funcionários.

5.2.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta fase da pesquisa objetivou conseguir elementos suficientes para analisar o problema que se apresenta que é: no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas, levando-se em consideração que as empresas demandam pelo denominado trabalhador do conhecimento, as mesmas necessitam de métodos/técnicas adequados para selecionar e alocar tal profissional em seus quadros, levando-se em consideração o alinhamento entre pessoas e suas competências às estratégias organizacionais.

Para tanto, utilizou-se a entrevista em profundidade, não estruturada com questões abertas, conforme descrito no item “Método” dessa dissertação.

Assim, os resultados são expostos da seguinte forma:

- ✓ Análise das entrevistas não estruturadas, com os seguintes temas para a análise de conteúdo, tomando-se por base os objetivos da pesquisa: gestão estratégica de pessoas; avaliação de desempenho, resultados, competências; recrutamento, seleção, utilização dos métodos/técnicas de seleção e alocação de pessoas; vantagens e desvantagens, benefícios, remuneração, bônus e trabalhador do conhecimento. Esses temas foram escolhidos pela experiência da pesquisadora e pela análise léxica.
- ✓ Esses temas foram agrupados em 5 categorias (famílias), quais sejam: **gestão estratégica de pessoas** (avaliação de desempenho, resultados), **competências**; **recrutamento e seleção** (recrutamento, seleção),

vantagens e desvantagens (utilização dos métodos/técnicas de seleção e alocação de pessoas; vantagens e desvantagens), **recompensas** (benefícios, remuneração, bônus) e **trabalhador do conhecimento**.

- ✓ Isso posto, partiu-se para a codificação, para facilitar a análise de conteúdo.

Os apêndices 06 e 07 trazem a codificação e as categorias, respectivamente.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de julho de 2006, com tempo médio de 50 minutos cada uma e um tempo total de gravação de 302 minutos. O quadro 12 traz um resumo desta fase de coleta de dados.

Todas elas foram transcritas para posterior análise léxica e de conteúdo.

QUADRO 12: COLETA DE DADOS DOS CASOS

Nº	Organização	Função do Entrevistado(a)	Sexo	Duração da Entrevista (minutos)
1	Empresa A	Coordenadora de RH	Feminino	51
2	Empresa B	Gerente de RH (América Latina)	Feminino	48
3	Empresa C	Coordenadora de Desenvolvimento de RH	Feminino	53
4	Empresa D	Gerente de RH (América Latina)	Feminino	49
5	Empresa E	Gerente de RH	Masculino	55
6	Empresa F	Gerente de RH	Feminino	46

5.2.2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Nesta subseção pretende-se apresentar a visão das empresas referente à Gestão Estratégica de Pessoas, identificando o estágio em que se encontra cada uma delas, uma vez que, conforme abordado no referencial teórico, no contexto atual da gestão estratégica de pessoas, deve-se ligar a atuação das pessoas à estratégia da empresa. Esse item aparece no objetivo principal desta pesquisa e pode ser visto no quadro 13.

QUADRO 13: VISÃO DE CADA EMPRESA SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.

(FONTE: ENTREVISTAS)

Empresa	Visão
Empresa A	<i>“Existe uma estratégia da empresa, uma estratégia organizacional. É como ela quer se ver no mercado daqui há três anos e esta estratégia organizacional está exatamente alinhada com a Gestão de Pessoas, como as pessoas deverão estar daqui há três anos. Então essa é a Gestão Estratégica de Pessoas: alinhar as pessoas com o que a empresa espera delas”.</i>
Empresa B	<i>“Bom, a gestão estratégica de pessoas, para nós, e eu digo para nós lá da Empresa B e para mim como profissional vem a ser o quê? Nada mais que você considerar as pessoas como um fator chave para o resultado da empresa. Então a gestão estratégica é isso, para mim, em palavras simples, assim, é ter a pessoa certa no lugar certo. É você considerar as pessoas como sendo estratégicas para o negócio”.</i>
Empresa C	<i>“Hoje em dia, a gestão estratégica de pessoas está sendo implementada, principalmente nos gestores mais novos e profissionais. Ainda tem algumas empresas familiares, que não estão profissionalizadas, que não utilizam isso e já perderam bastante” “Comecei esse trabalho com uma pessoa muito forte na área, que acredita muito, principalmente na comunicação e gestão estratégica do RH”.</i>
Empresa D	<i>“Na verdade, gestão estratégica de pessoas, no meu modo de ver, é uma maneira diferente de você encarar o processo de pessoas dentro da tua empresa”. “...acho que todo esse processo de gestão de pessoas é tudo aquilo que a gente pode fazer para desenvolver os talentos dentro da empresa e para também mantê-los junto da gente”.</i>
Empresa E	<i>“Então, esse é um programa corporativo e quando a gente faz essa avaliação, se faz também um plano de ação”.</i>
Empresa F	<i>“Primeiro foi identificado atrelado às estratégias, quais eram as competências necessárias para a empresa como um todo”.</i>

Assim, todas as empresas afirmaram que possuem uma gestão estratégica de pessoas, havendo uma preocupação em relacionar a atuação das pessoas às estratégias organizacionais.

“..a gente vai ter que estrategicamente alinhar as pessoas, principalmente a liderança, as pessoas de vendas, a estarem comprometidas com essas estratégias e além de tudo, preparadas” (EMPRESA A).

“...a gente tem o que se chama de PDI (plano de desenvolvimento individual). Ele é revisto anualmente para a gente conseguir alinhar esse pessoal para chegar à estratégia da empresa” (EMPRESA A).

“Não só gestão de carreira como gestão do desempenho propriamente dito, porque ela identifica as competências organizacionais”(EMPRESA F).

“...quando nós vamos falar em competências funcionais, aí você define qual é a estratégia de cada unidade de negócio baseado na estratégia macro e baseado nessa estratégia de negócio você entra na particularidade de cada unidade de negócio, aí você tem as competências organizacionais” (EMPRESA F).

Portanto, as empresas pesquisadas entendem que possuem uma gestão estratégica de pessoas e que ela vincula pessoas à estratégia organizacional.

5.2.2.2 COMPETÊNCIAS

A forma encontrada pelas empresas para fazerem a ligação entre as pessoas e a estratégia da empresa foi através do uso de competências, item também exposto no referencial teórico. Os conceitos adotados por elas foram:

“...competência é aquilo que a pessoa precisa, como eu posso definir, é o CHA - conhecimentos, habilidades e atitudes” (EMPRESA A).

“...quando a gente fala de competência você vai no conceito básico, que a gente aprende, tal, nos livros, nas escolas, que é o CHA (conhecimento, habilidade e atitude), mas é um acrônimo muito legal e que é isso mesmo.” (EMPRESA B)

“...a gente entende como competência a capacidade que uma pessoa tem em desempenhar bem uma tarefa. Justamente a gente entende que não adianta ter só essa capacidade, tem que saber fazer, querer fazer e a gente tem que ter pessoas de talento” (EMPRESA C).

“...competências seriam características comportamentais, características sociais que agregam o profissional.” (EMPRESA D).

“Na realidade para nós competência é o conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes necessárias ao desempenho de uma determinada função” (EMPRESA F).

A definição de competência individual utilizada pelas empresas, portanto, ficou próxima daquela apresentada na afirmação de Brandão e Guimarães (2001) e mencionada no referencial teórico desta dissertação, de que a abordagem que parece ter maior aceitação, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, divide o conceito de competência em três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes.

5.2.2.3 ANÁLISE DOS MÉTODOS/TÉCNICAS DE SELEÇÃO E ALOCAÇÃO DE PESSOAS

As técnicas encontradas na literatura e que apareceram na survey como sendo aquelas mais adequadas para se avaliar competências foram: entrevista de eventos comportamentais ou entrevista por competência; entrevista de incidentes críticos; dinâmica de grupo; *assessment center*; *focus group*; *repertory grid*; avaliação de competências de equipe e multimídia interativa. Das seis empresas pesquisadas, 4 utilizam a entrevista por competências e a dinâmica de grupo, 1 utiliza apenas a entrevista por competência e 1 utiliza a dinâmica de grupo e o *focus group*. O quadro 14 apresenta a situação geral de utilização dos métodos/técnicas pelas empresas.

QUADRO 14: UTILIZAÇÃO DOS MÉTODOS/TÉCNICAS PELAS EMPRESAS. (FONTE: ENTREVISTAS)

Método/Técnica	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Entrevista por Competência	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim
Dinâmica de Grupo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
<i>Focus Group</i>					Sim	

Segundo essas empresas, as vantagens e desvantagens ao se utilizar tais métodos/técnicas para seleção e alocação de pessoas foram:

- ✓ **Entrevista de eventos comportamentais ou entrevista por competências.**

As vantagens e desvantagens apresentadas pelas empresas podem ser verificadas no quadro 15.

QUADRO 15: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ENTREVISTA DE EVENTOS COMPORTAMENTAIS OU ENTREVISTA POR COMPETÊNCIAS
(FONTE: ENTREVISTAS)

Método/Técnica	Vantagens	Desvantagens*
Entrevista de Eventos Comportamentais ou Entrevista por Competência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ mais transparente ✓ consegue-se identificar melhor as pessoas ✓ resultados são infinitamente maiores do que outras metodologias ✓ elimina-se bastante o subjetivismo ✓ recrutamento um pouco mais profissional ✓ pode ser usado para desenvolvimento e formação das equipes ✓ permite colocar exatamente o que se deseja e onde você deseja. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ processo mais demorado ✓ processo é mais trabalhoso ✓ Exige-se mais atenção, mais cuidado ✓ não se consegue pegar tudo <p>* 2 empresas disseram não ver nenhuma desvantagem</p>

As vantagens citadas pelas empresas e listadas no quadro 16 diferem da teoria no sentido de que, esta apresenta a subjetividade e imprecisão como desvantagens da entrevista, ao passo que para as empresas, é exatamente o contrário, ou seja, a entrevista por competência elimina esse aspecto.

Inferindo, podemos dizer que as empresas percebem isto em relação aos métodos tradicionais (entrevista tradicional, análise curricular etc), mas que continua sendo um método subjetivo não percebido por elas. Há uma indicação disso, talvez, pela citação da desvantagem “não se consegue pegar tudo”, que de certa forma contradiz a vantagem apontada, de se eliminar a subjetividade.

Sobre a vantagem de que a entrevista permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico não foi citada pelas empresas.

✓ **Dinâmica de Grupo.**

As vantagens e desvantagens apresentadas pelas empresas podem ser verificadas no quadro 16. Como exemplo das falas das pessoas nas entrevistas abordando esse item, pode-se citar:

QUADRO 16: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA DINÂMICA DE GRUPO
(FONTE: ENTREVISTAS)

Método/Técnica	Vantagens	Desvantagens
Dinâmica de Grupo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ avalia o que na entrevista não se consegue detectar ✓ Pode ser utilizada para pessoas que não têm experiência (estagiários, <i>trainees</i> etc). ✓ precisa de poucos recursos e são práticas. 	Não identificado

As principais vantagens da dinâmica de grupo citadas na literatura são: permitem avaliar vários candidatos de uma só vez; pode-se observar como interagem as pessoas em uma situação competitiva e/ou trabalho em equipe e baixo custo (MARÍN e BERROCAL, 1999).

As empresas entendem que o baixo custo é uma vantagem do método/técnica, além de concordarem com a literatura no fato de que se pode observar como interagem as pessoas em uma situação competitiva e/ou trabalho em equipe, itens que a entrevista normalmente não consegue avaliar, citado pelos entrevistados.

Como desvantagens, pode-se citar que é ferramenta auxiliar no processo de seleção, mas não deve ser utilizada isoladamente e como prova situacional, apresenta uma considerável margem de erro o fato de que elas geralmente não

conseguem captar os aspectos subjacentes a um comportamento (BRUNO, 2005).

As pessoas entrevistadas não conseguiram apresentar desvantagens para a dinâmica de grupo.

✓ **Focus Group**

As vantagens e desvantagens apresentadas pelas empresas podem ser verificadas no quadro 18.

As principais vantagens do *focus group*, segundo Mattar (1996), em relação aos demais métodos de pesquisa são: sinergismo; interação entre os elementos; estimulação; espontaneidade e naturalidade nas colocações; flexibilidade para o moderador dirigir a discussão para um novo tópico interessante que tenha surgido e que não havia sido previsto; profundidade; amplo leque de dados possíveis de se obter e rapidez na coleta.

Pode-se associar a vantagem sinergismo ao segundo item do quadro 17, quando os entrevistados afirmaram que perguntas que às vezes na entrevista individual não seriam feitas, no *focus group* são, aliado ao fato de se ter mais de uma opinião sobre a pessoa. As outras vantagens não foram citadas pelos entrevistados.

Sobre as desvantagens citadas na literatura, Krueger (1994) e Morgan (1988), citam: o fato do pesquisador ter menor controle sobre os dados gerados; não é possível saber se a interação em grupo reflete ou não o comportamento individual; os dados são mais difíceis de analisar; não é baseado em um ambiente natural e a discussão deve ser conduzida em ambiente que propicie o diálogo e exige entrevistadores treinados cuidadosamente.

As pessoas entrevistadas não conseguiram apresentar desvantagens sobre o *focus group*.

QUADRO 17: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO FOCUS GROUP
(FONTE: ENTREVISTAS)

Método/Técnica	Vantagens	Desvantagens
Focus Group	<ul style="list-style-type: none"> ✓ na entrevista individual, a pessoa se comporta de uma determinada forma e em grupo, de outra, facilitando a análise pelas pessoas envolvidas ✓ como há mais de uma pessoa questionando, perguntas que às vezes na entrevista individual não seriam feitas, no <i>focus group</i> são. ✓ Acaba-se ouvindo também mais de uma opinião a respeito da pessoa. 	Não identificado

5.2.2.4 TRABALHADOR DO CONHECIMENTO

Para as empresas, o denominado trabalhador do conhecimento é tratado como talento. As definições assumidas por elas foram:

“Na verdade isso é o talento. É uma coisa que é inata, você nasce com aquilo, você desenvolve aquilo e você faz aquilo como se tivesse fazendo sem perceber, sem sacrifício nenhum, sem esforço nenhum”. (EMPRESA B).

“Talentos, pessoas chaves. Acho que são as pessoas que trazem efetivamente resultados para a empresa dentro do que fazem. Aquelas pessoas que realmente trazem algum valor para a empresa, pelo menos o esperado e quando se superam, trazem mais que o esperado. Então eu acho que talento é isso. São aquelas pessoas chaves que, eles fora do processo trariam uma regressão muito grande”. (EMPRESA C).

“O profissional que a gente chama de talento é aquele que tem um bom desempenho e tem um bom potencial a ser desenvolvido.” (EMPRESA D).

Nota-se que há uma demanda por esse profissional e as empresas estão se estruturando para tanto não somente na sua seleção, como também na retenção desse trabalhador do conhecimento. Sobre isso, as empresas citam:

E no aspecto de retenção, há claramente uma preocupação sobre isso.” (EMPRESA A).

“..estou trabalhando no programa talent management, que é a gestão de talentos.” (EMPRESA B).

“..agora nós estamos buscando a retenção desses talentos.” (EMPRESA C)

“..é assim que nós fazemos e praticamos nosso programa de gestão, a gente pode dizer de talento, ou seja, de gestão de carreira.” (EMPRESA F).

“..a manutenção dele também é a garantia que o processo, que o conhecimento da empresa vai continuar.”(EMPRESA D).

Embora haja essa preocupação das empresas, não somente na seleção, mas na retenção desses trabalhadores, todas afirmaram que estão numa fase inicial de um programa formal de retenção e os programas existentes não são formais, sendo gerenciado mais caso a caso.

“..eu acredito que existem talentos na empresa, mas formalmente a gente não tem uma política de retenção.” (EMPRESA A).

“..agora nós estamos buscando a retenção desses talentos.” (EMPRESA C).

“Então, perder uma pessoa é um grande prejuízo.” (EMPRESA A).

As principais iniciativas nessa direção, citadas nas entrevistas, aparecem na forma de bônus anual, PLR (Participação nos lucros e resultados) e treinamento custeado pela empresa.

Em relação ao objetivo de analisar como as empresas estão utilizando os métodos/técnicas de seleção e alocação, notou-se que a entrevista de seleção é a mais adequada na visão das empresas, em detrimento à dinâmica e *focus group*.

“Para os cargos que a gente chama de cargos chaves, inclui a entrevista por competências.”(EMPRESA C).

“...quando se trata de uma vaga mais elaborada, uma vaga com nível hierárquico maior, a gente acaba usando uma entrevista por competência.” (EMPRESA D).

“...quando é um cargo mais elevado aí trabalha mais com entrevista por competência.” (EMPRESA A).

Notou-se através das falas das pessoas, que esse processo de seleção e alocação de profissionais através da avaliação de competências ainda é restrito ao nível de *staff* e gerência, demonstrando talvez que essa visão de selecionar trabalhadores do conhecimento esteja ligada às funções que exercem liderança na empresa, relegando os outros trabalhadores ao *status* de trabalhador comum ou sem importância.

As falas abaixo podem demonstrar isso, quando os entrevistados falaram sobre como utilizam os métodos/técnicas de seleção.

“...a preocupação é para com as pessoas chave.” (EMPRESA B).

“Para a primeira e segunda linha.”(EMPRESA A).

Assim, para as empresas analisadas, para processos de seleção e alocação de pessoas, utiliza-se a entrevista por competência ou o *focus group* para posições de *staff*, alta e média gerência e para os demais cargos, quando se deseja utilizar um método/técnica de avaliação de competências, usa-se a dinâmica de grupo. Esse fato pode demonstrar a falta de conhecimento da teoria ou erro de utilização, haja vista a colocação de Marin e Berrocal (1999), que orientam que, a fim de se evitar possíveis erros na escolha do profissional mais adequado, não se deve tomar decisões a partir dos resultados de um único método/técnica. Por isso é conveniente que cada competência seja avaliada pelo menos por dois tipos de métodos/técnicas.

Portanto, as empresas deveriam utilizar tais métodos/técnicas em conjunto durante o processo de seleção e alocação de pessoas e não um ou outro.

5.2.2.5 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Verificou-se também uma certa dificuldade em se avaliar efetivamente os resultados da utilização dos métodos ou técnicas de seleção e alocação de pessoas. Todas as empresas afirmaram que os resultados são melhores.

Em um primeiro momento, afirmou-se que não há controle.

Eu não tenho um indicador para você hoje que mostre o percentual de contratações bem sucedidas na empresa. (EMPRESA B).

Já num segundo instante, após os entrevistados pensarem a respeito, afirmaram que utilizam o *turnover* como indicador de eficácia do processo de seleção e alocação.

Acho que o indicador seria o turnover né, rotatividade, se a pessoa se adaptar aquele cargo. (EMPRESA F).

se eu puder falar de um elemento importante, um turnover, por exemplo, o nosso é zero no período de um ano. Então eu diria que seria um medidor, seria um indicador digamos assim (EMPRESA F).

No entanto, essa afirmação não pode ser relacionada diretamente ao sucesso ou insucesso desse processo, uma vez que inúmeras variáveis atuam sobre esse evento, tais como, economia, segmento de mercado ao qual pertence a empresa, remuneração, liderança etc.

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho visou analisar os métodos e técnicas de seleção e alocação de profissionais utilizados pelas empresas no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas, levando-se em consideração àqueles demandados para selecionar o denominado trabalhador do conhecimento.

Primeiramente vale a pena destacar a taxa de retorno da survey alcançada, de 14,4%, demonstrando a qualidade da base de dados utilizada.

Houve a constatação de que as empresas estão inseridas no contexto atual de Gestão Estratégica de Pessoas, onde a área responsável pelos aspectos corporativos de gerir pessoas já está inserida no *board* da empresa, participando efetivamente das decisões como um todo e não apenas sobre pessoas.

Além disso, 63,2% delas já utilizam algum método/técnica indicado na literatura como sendo aquele para se avaliar competências, e conseqüentemente, ligado à Gestão Estratégica de Pessoas.

Parece que o uso do termo “recursos humanos” está em desuso, sendo que a análise léxica (nesse caso, freqüencial) não o apresentou entre as palavras mais utilizadas nas entrevistas, estando numa média de duas vezes por entrevista, com uma participação centesimal. Esse fato está alinhado com o que Fischer (1998) comenta, que em relação ao nome da área, passando-se de Administração de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, a diferença entre ambas não é apenas semântica. O autor destaca que a Administração de Recursos Humanos resume a Gestão de Pessoas a um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa. A Administração tradicional não diferencia o recurso humano dos demais recursos, tratando-se assim, de uma perspectiva que prioriza o instrumental e admite apenas um agente consciente na complexa dinâmica que estabelece entre pessoas e organizações.

Das seis empresas pesquisadas, detectou-se que as mesmas utilizam a entrevista por competências, a dinâmica de grupo e o *focus group* como as técnicas para avaliar o trabalhador do conhecimento, embora a pesquisa *survey* tenha detectado mais três métodos/técnicas utilizados, quais foram: *assessment center*, *repertory grid* e competências de equipe.

A *survey* detectou que, nem todas as técnicas citadas na literatura são utilizadas pelas empresas para se avaliar competências, caso da multimídia interativa e entrevista de incidentes críticos, que não foram citados por nenhuma das empresas pesquisadas.

A terceira contribuição da pesquisa foi verificar que as empresas estão em busca desse trabalhador do conhecimento e para tanto utilizam as técnicas descritas na literatura. Mais, que entendem que ele é importante para a sustentabilidade do negócio e estão preocupadas com a sua retenção, embora ainda utilizem iniciativas pouco criativas para isso, partindo para as já tradicionais formas de recompensa como PLR (participação nos lucros e resultados, bônus e custeio de treinamento). Há uma tentativa de se melhorar isso, nos casos das empresas com capital majoritariamente estrangeiro, ao se utilizar a transferência para unidades da empresa no exterior como forma de recompensa e assim, motivar o profissional conseguindo mantê-lo na organização.

A quarta contribuição é o fato das empresas pesquisadas elegerem um único método/técnica de seleção e avaliação de pessoas, contrariamente ao sugerido pela literatura por Marin e Berrocal (1999), por exemplo, que deve-se utilizar pelo menos duas avaliações diferentes para medir cada competência, em função da margem de erro dos métodos/técnicas disponíveis para utilização.

Uma outra conclusão é que as empresas estão em um estágio inicial de como lidar com o trabalhador do conhecimento, sendo que utilizam no máximo há dois anos os métodos/técnicas de seleção e alocação de profissionais apontados como avaliadores de competências e ainda em um processo

truncado, ou seja, apenas na seleção e alocação de pessoas pertencentes aos cargos mais elevados.

Parece também que ao passarem a utilizar os métodos/técnicas descritos, as empresas não se preocuparam em entendê-los profundamente, uma vez que não conseguiram demonstrar desvantagens de dois dos três métodos/técnicas apontados como sendo os utilizados. Nem mesmo a validade deles, que se pode facilmente ser encontrada na literatura, foi citada. Sabe-se que os métodos/técnicas para avaliação de pessoas apresentam, normalmente, margens de erros elevadas (ROBERTSON e SMITH, 2001; SCHMIDT e HUNTER, 1981), mas parece mesmo não haver essa preocupação.

O processo de escolha do método/técnica pelas empresas ainda parece necessitar de melhorias, pois as respostas foram de certa maneira vagas e sem avaliação maior do mesmo. Simplesmente dizer que a escolha foi do gestor de pessoas não demonstra uso de critérios técnicos e nem quais foram utilizados. O mesmo ocorre com a eficácia desses métodos/técnicas, uma vez que apesar das empresas afirmarem que acompanham, a maioria (50%) o faz através da avaliação de desempenho do profissional, mas devido às inúmeras variáveis que influenciam tal resultado, não se pode creditar totalmente o sucesso do profissional nesse quesito especificamente ao método/técnica utilizado na seleção/alocação do mesmo.

A complexidade do tema Gestão Estratégica de Pessoas, atrelada ao conceito de competência, o qual ainda é considerado em construção por diversos autores, com destaque para Fleury (2002), Dutra (2004), Neri (2005) entre outros, torna-se normal que num curto espaço de tempo esses dados encontrados se modifiquem, sendo importante o acompanhamento dessa evolução, através de repetição da mesma forma que foi concebido esse estudo.

Além disso, os dados encontrados pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) da Fundação Instituto de Administração (FIA), conveniada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de

São Paulo (FEA-USP) mostrou que a intenção de se implementar a gestão por competências aparece com destaque absoluto na pesquisa (99,0%), porém apenas 33% indicou que já fez a implementação de alguma forma. (ALBUQUERQUE e FISCHER, 2001). Assim, ainda na constatação desses autores, deve haver uma corrida para a implementação desse sistema, o que justifica pesquisar outras regiões.

Utilizar um estudo de caso único, a fim de confirmar, contestar ou estender a teoria estudada, através de um caso que satisfaça todas as condições para isso, ou seja, uma empresa que utilize vários métodos/técnicas de seleção e alocação de pessoas através do uso de competência.

Por fim, um estudo que avalie as competências que as empresas utilizam em seu modelo, avaliando a relação entre métodos/técnicas utilizados e as competências avaliadas, no sentido de verificar se estão adequados ou não.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). 2005. Anais.

_____. O Papel Estratégico de Recursos Humanos. Tese (Livre Docência) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1987.

ALBUQUERQUE, L., G. e FISCHER, A., L. Tendências Que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil – RH 2010. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). 2001. Anais.

ANASTASI, A. Psychological Testing. 523-24, 6th ed. 1988.

ANASTASI, A; URBINA,S. Testagem Psicológica. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

ANSORENA, A. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos. Barcelona: Paidós, 1996.

AQUINO, C., P. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1992.

ARAUJO, L., C. G. Gestão de Pessoas; estratégias e integração organizacional São Paulo: Atlas, 2006.

ARCE, C. Competencias. Contribución a la Creación de Valor Através del Conocimiento. Training & Development Digest, 10, 46-52, 1998.

ARVEY, R. D., e MURPHY, K. R. Performance evaluation in work settings. Annual Review of Psychology, 49, 141–168. 1998.

ASHKENAS, R., ULRICH, D., JICK, T.,E KERR, S. The Boandaryless Organization. Breaking the Chains of Organizational Structure. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

BARBOSA, A. C. Q. ; FERRAZ, D. M. ; LOPES, D. P. T. . Competências nas Organizações: o Discurso e a Prática na Gestão de Pessoas. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). 2002. Anais.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

- BARRICK, M. R. and MOUNT, M. K. Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Journal of Applied Psychology* 78: 111-118. 1993
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Características que fazem a Diferença. *HSM*, ano 2, n. 9, agosto, 1998.
- BELBIN, R. M. *Management Teams*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1981
- _____. *Team roles at work*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993
- BERTO, R. M. V. S. e NAKANO, D. N. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa. *Produção*, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000.
- _____. Metodologia da Pesquisa e a Engenharia de Produção. In: Anais do XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 1998.
- BEUREN, I. M. e GIBBON, A.R.O. Controles estratégicos e operacionais de gestão. Anais do ENAMPAD, 2002.
- BIAGGIO A.,M.,B. et al. Desenvolvimento da forma experimental em português do Inventário de Ansiedade Traço-Estado (IDATE) de Spielberger. *Arq Bras Psicol Apl* 29: 31-44, 1977.
- BOCCALANDRO, E. R. Atenção concentrada: AC-15 3 ed. - São Paulo - Vetor Editora Psico-Pedagógica Ltda. - 2003 - 90 p
- BONNSTETTER, B. J.; SUITER, J.; WIDRICK, R. *The Universal Language DISC Reference Manual* Publisher: Target Training International, Ltd., 2001
- BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BOYD, W. *Pesquisa mercadológica*. RJ: Fund. Getúlio Vargas, 1979.
- BOYER, K. K.; OLSON, J. R.; CALANTANE, R. J.; JACKSON, E. C. Print Versus Electronic Surveys: a Comparison of Two Data Collection Methodologies. *Journal of Operations Management*, vol. 20, 2002.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Constructo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan./mar., 2001.
- BRICKENKAMP, R. *Teste D2 atenção concentrada: manual, instruções, avaliação, interpretação*. São Paulo: Centro Editor de Testes e Pesquisas em Psicologia. 2000.

- BROPHY, M.; KIELY, T. Competences: a New Sector. Journal of European Industrial Training, 2002.
- BROWN, S. M.; SEIDNER, C. J. Evaluating Corporate Training: Models and Issues. Kluwer Academic Publishers, Boston, 1997.
- BRUNO, M., L. Selecionar por Competências. In: Néri, A. (org). Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade. Papirus: Campinas, 2005.
- BURKE, R., J. Reinventing Human Resources Management: Challenges and New Directions. Publisher: Routledge: New York, 2004.
- CAMARGO, P., S. A Grafologia no Recrutamento e Seleção de Pessoal. Agora: São Paulo, 1999.
- CAMPOMAR, M, C. Pesquisa de Marketing: um auxílio à decisão. São Paulo: Briefing, v. 4, n. 43, p. 20-22, abr. 1982.
- CAMPOS, D., M., S. O Teste do Desenho como Instrumento de Diagnóstico da Personalidade. Ed. Vozes: Rio de Janeiro, 1999.
- CAREY, C. Getting to Know You. Creative Communication, Inc. EUA, 2002.
- CARVALHO, V. R. Um Novo Paradigma em Gestão de Recursos Humanos. In: OLIVEIRA, O., J. (org.). GESTÃO DA QUALIDADE - Tópicos Avançados, São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- CASTELLS, M. A Sociedade em Rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (v. 1)
- CEGOC. Desenho da Figura Humana. Disponível em <<http://www.cegoc.pt/testes/apresentacao/index.html>>. Acesso em 25 abr 06: 12:37:09
- CEPA. Testes de Aptidão. Centro Editor de psicologia Aplicada. Departamento de Estudos. Rio de Janeiro. 2001.
- CEPEL – Centro Psicotécnico Ltda. Disponível em <www.cepelpsicologia.com.br/material_psi/subgrupo.php?sg=5> Acesso em 10 mai 06: 16:44:50.
- CHAGAS, A., T., R. O Questionário na Pesquisa Científica. Administração On Line: Prática - Pesquisa - Ensino, v. 1, n. 1. Janeiro/fevereiro/março. 2000.
- CHANLAT, J., F. O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

_____. Como transformar RH (de um Centro de Despesas) em um Centro de Lucro. São Paulo: Makron Books. 2000.

_____. Gerenciando com Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. Recursos Humanos: o capital humano nas organizações. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

CFP – Conselho Federal de Psicologia. Catálogo Geral, 2006.

CODA, R.; CESAR, A. M. R. V.; GARCIA, M. N. Um Novo RH? Avaliando a Atuação e o Papel da Área de RH em organizações Brasileiras. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). 2005. Anais.

CONWAY, J.M., JAKO, R.A., & GOODMAN, D.F. A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 565-579. 1995.

CRAWFORD, R. Na Era do Capital Humano. São Paulo: Atlas, 1994.

CRONBACH, L.J. Fundamentos da testagem Psicológica. 5ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

DANIELS, D. R.; ERICKSON, M. L.; DALIK, A. Here to Stay: Taking competencies to the next level. *WorldatWork Journal*, First Quarter, 2001.

DAOLIO, L., C. Perfis & Competências: Retrato dos Executivos, Gerentes e Técnicos. São Paulo: Érica, 2004.

DAVENPORT, T., H.; PRUSAK, T. Working Knowledge: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVIDOFF, L.L. Introdução à Psicologia. São Paulo: McGraw Hill, 2001.

DESSLER, G. Administração de Recursos Humanos: São Paulo: Pearson Education, 2003.

DIPBOYE, R., I. Selection Interviews: Process Perspectives. Cincinnati: Southwestern Publishing Co, 1992.

DRUCKER, P. F. The Age of Discontinuity. New York, NY: Harper & Row. 1969.

_____. Sociedade Pós-Capitalista. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo, Pioneira Thonson Learning, 2000.

- DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. Cadernos de Pesquisa, n. 115. São Paulo, 2002.
- DUBOIS, D. D. Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change. HRD Press, Inc, 1993.
- DULEWICZ, V. Assessment Centres as the Route to Competence. Personnel Management, nov, vol. 21, n. 11, 1989.
- DUTRA, J., S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. A função recrutamento e seleção como ângulo privilegiado de análise da gestão de recursos humanos. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). 1990. Anais.
- DUTRA, J., S.; HIPÓLITO, J. A. M. e SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competência: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. RAC, v. 4, n. 1, jan-abr. 2000.
- DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. Revista de Administração de empresas, RAE. São Paulo, v.37, n.1, p.18-28. jan/mar, 1997.
- FARR, J., L. Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives. Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale, NJ. Publication Year: 1993
- FERNANDES, B.; H.;R.; BERTON, L.; H. Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo, Saraiva. 2005.
- FIESP/CIESP. Anuário das Indústrias. 38ª ed. São Paulo, 2005. 1 CD-ROM.
- FILIPPINI, R. Operations Management Research: Some Reflections on Evolution, Models and Empirical Studies in OM. International Journal of Operations & Production Management, vol. 17, n. 7, 1997.
- FISCHER, A. L. O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas – Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras. In.: DUTRA, J. S. (org.). Gestão por competências – um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M., (org.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____. A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil Um Estudo sobre as Empresas Consideradas Exemplares. Tese de Doutorado. USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1998.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. Estratégias Empresarias e Formação de Competências. Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo: Atlas. 2000.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competências e a estratégia organizacional. :In: FLEURY, M. T. L. (coord.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de Trabalho e Políticas de Gestão: uma História das Questões Atuais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, n. 4. Out/Dez 1992.

_____. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FOGUEL, S., SOUZA, C., C. Desenvolvimento e Deteriorização Organizacional. São Paulo: Atlas, 1985. In: NICKEL, D., C. Estratégias Organizacionais, Processo Seletivo e Integração Normativa: Estudo de Caso na Indústria Automobilística. *Revista de Administração*. Curitiba, v.4, n.3. 2003.

FORZA, C. Survey Research in Operations Management: a Process-Based Perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, n. 2, 2002.

FREITAS, H. e MOSCAROLA, J. "Da observação à decisão : método de pesquisa e de análise de dados quanti-qualitativos". Porto Alegre : Sphinx Consultoria. 2000

FREITAS, H. e JANISSEK, R. "Análise Léxica e Análise de Conteúdo : técnicas sequenciais, recorrentes e complementares para análise de dados qualitativos". Porto Alegre : Sphinx Consultoria. Abril, 2000

FREITAS, H.; CUNHA Jr, M. V. M. e MOSCAROLA, J. Aplicação de Sistema de Software para Auxílio na Análise de Conteúdo. *RAUSP*, SãoPaulo, v. 32, n. 3, p. 97-109, Jul/Set. 1997.

FREITAS, H.; JANISSEK, R e MOSCAROLA, J. Dinâmica do Processo de Coleta e Análise de Dados via Web. *CIBRAPEQ – Congresso Internacional de Pesquisa Qualitativa*, Taubaté, São Paulo. 2004.

_____. Modelo de Formulário Interativo para Análise de Dados Qualitativos. Revista de Economia e Administração, São Paulo, v.4, n. 1, p. 27-48, Janeiro/Março. 2005.

FREITAS, M. E. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. Revista de Administração de Empresas. RAE. São Paulo, 40(2): 6-15. Abr/Jun. 2000.

FREITAS, M., E. Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma? 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GALLEN, M. Gestión Humana Basada en Competencias – Contribución Efectiva al Logro de Los Objetivos Organizacionales. Revista Universidad EAFIT, Jul – Set, 2000.

GARVIN, D. A. Construção da Organização que aprende,1993. In: Gestão do Conhecimento - Harvard Business Review. Campus: Rio de Janeiro.108-133, 2001.

GAVARD-PERRET, M.L. & MOSCAROLA, J. De l'énoncé à l'énonciation: relecture de l'analyse lexicale en marketing. Annecy/France: GEREG and CERIAM, Université de Savoie, Cahier GEREG, 1995, 34p.

GIL, A. C. Administração de Recursos Humanos: um Enfoque Profissional. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 1996.

GIOVINAZZO, R., A. Focus Group em Pesquisa Qualitativa – Fundamentos e Reflexões. Administração On Line: Prática - Pesquisa - Ensino. Fundação Armando Álvares Penteado. São Paulo, v. 2, n. 4. Out/nov/dez 2001.

GOLDSCHMIDT, P. C. Simulação e Jogo de Empresas. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v.17, n.3, p.43-46, mai./jun. 1977.

GOODE, W. J. e HATT, P. K. Métodos em Pesquisa Social. São Paulo: Companhia Editora Nacional,. 1972.

GOODSTEIN, L. D. DAVIDSON, A. D. Hiring the "Right Stuff": Using Competency-Based Selection. Compensation & Benefits Management; Summer, 1998.

GRAMIGNA, M. R. Líderes inovadores: ferramentas de criatividade que. fazem a diferença. São Paulo: Editora M.Books, 2004.

_____. Modelo de Competências e Gestão de Talentos. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

Green, P. Desenvolvendo Competências Consistentes. São Paulo: Qualitymark, 2000.

GUTIERREZ, L. H. S. Enfoque Estratégico da Função Recursos Humanos. Revista de Administração e Empresas. RAE. São Paulo, 31(4): 63-72. Out/Dez. 1991.

HAUSER, K., C.,P., et al. Recursos Humanos: critérios de recrutamento e seleção utilizados nas organizações – uma abordagem teórica. Gestão – Revista Científica de Administração, v. 2, n. 2, fev;mar. 2004.

HELLER, R. Como gerenciar equipes. São Paulo: Publifolha. 2000.

HERRIOT, R. E.; FIRESTONE, W. A. Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability. Educational Researcher, 12, 14-19. 1983.

HERRMANN, N. The Whole Brain Business Book. McGraw Hill. 1996.

HUFFCULTT, A.I., & ROTH, P.L. Racial group differences in employment interview evaluations. Journal of Applied Psychology, 83, 179-189. 1998.

HUSELID, M.A., JACKSON, S.E., e SCHULER, R. Technical and strategic human resource effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal, 40, 171-188. 1997

IBGE. Perfil dos Municípios Brasileiros, 2005. Disponível em <www.ibge.gov.br>. Acesso em 12 fev 2006.

ICHNIOWSKI, C., KOCHAN, T.S., OLSON, C., e STRAUSS, G. What works at work: Overview and assessment. Industrial Relations, 35, 299-333. 1996

IRVINE, S.H. Personal Profile Analysis – A Contemporary Frame of Reference for Research and Development. 1988.

IRVINE, S.H.; METTAM, D.; SYRAD, T. Valid and More Valid? Keys to Understand Appraisal Practices at Work – Current Psychology. 1994.

JAQUES, E. In Prise of Hierarchy. Harvard Business Review, Jan/Feb. 1990.

_____. The Life and Behavior of Living Organizations. Westport: Praeger. In : BRUNO, M., L. Selecionar por Competências. Papirus: Campinas, 2005

JUNG, C. G. Tipos Psicológicos. Rio de Janeiro. 1987.

KELLY, G.: A theory of personality. The psychology of personal constructs. Norton, New York, 1963.

KESSLER, R. Competency-Based Interview. Book-mart Press, 2006.

KESSLER, R.; STRASBURG, L. A. Competency-Based Resumes: How to Bring Your Resume to the Top of the Pile. Career Press, Incorporated, 2005.

- KOCH, K. Teste da Árvore. Ed Mantovani. São Paulo: Mestre Jou, 1978.
- KRUEGER, R. A. Focus Group: a practical guide for applied research. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.
- LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1999.
- LATHAN, G., P. e SKARLICKI, D., P. Criterion-Related Validity of the Situational and Patterned Behavior Description Interviews with Organizational Citizenship Behavior. *Human Performance*, 8, 67-80, 1995.
- LE BORTEF, G. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. São Paulo: Artmed: Bookman, 2003. In: DUTRA, J., S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- LEONARD, D. & STRAUS, S. Aproveitando todo o cérebro da empresa. 1997. In: *Gestão do Conhecimento - Harvard Business Review*. Campus: Rio de Janeiro.108-133, 2001.
- LEVY-LEBOYER, C. Gestión de las Competencias. Barcelona: Ediciones Gestión, 1997.
- LUZ, T. R., Telemar-Minas: competências que marcam a diferença. 230f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARGERISON, C. J.; MCCANN, D. Gerenciamento de Equipes: novos enfoques práticos. São Paulo: Saraiva, 1996.
- MARÍN, S. P. ; BERROCAL, F. B. Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madri, 1999.
- MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos, do Operacional ao Estratégico, 3º.Ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARSTON, W. M. Emotions of Normal People. Thomas Lyster Ltd: England, 1989.
- MARTINS, P., G.; LAUGENI, F. P. Administração da Produção. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MASCARENHAS, A. VASCONCELOS, F. Tecnologia na gestão de pessoas – estratégias de auto-atendimento para o novo RH. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2004.

MATHIS, R. L. e JACKSON, J. H. Personnel/Human Resource Management. 6th ed. West Publishing Company: St. Paul, Minn. 1991.

MATTAR, F. Pesquisa de marketing. Ed. Atlas. 1996.

MAXIMIANO, A., C., A. Teoria Geral da Administração: da Revolução urbana à Revolução Digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAZON, I; TREVISAN, M., A. Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos em um Hospital Psiquiátrico de um Município Paulista. I SEMEAD JR, 1999.

MCCLELLAND, D. Identifying Competencies With Behavioral-Event Interviews. American Psychological Society, vol. 9, n. 5, September, 1998.

_____. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. American Psychologist, January, 1973.

MCCRAE, R. R. e JOHN, O. P. An introduction to the Five-Factor Model and its applications. Journal of Personality, 60, 175-216. 1992.

MCDANIEL, M.A., WHETZEL, D.L., SCHMIDT, F.L., & MAURER, S. The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 79, 599-616. 1994

MCLAGAN, P. A. La Nueva generación de competencias. Training and Development Digest, 1998.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo, Atlas, 1995.

MIRABILE, R. J. Everything You Wanted to Know About Competency Modeling. Training & Development, vol. 51. n. 8, 1997.

MOREIRA, M., A. Teorias da Aprendizagem. São Paulo:EPU, 1999.

MORGAN, D. L. Focus Group as Qualitative Research. Beverly Hills:.SAGE Publications, 1988.

MOSCAROLA, J. Les actes de langage: protocoles d'enquêtes et analyse des données textuelles. Paris: Colloque Consensus Ex-Machina, La Sorbonne, April 1994.

MUHR, T. User's Manual for Atlas Ti 5.0, Berlin. 2004.

MYERS, I., B. Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos: um guia para entender os resultados. Consulting Psychologists Press, Inc: Palo Alto, California. 1995.

NELSON, J., B. The Boundaryless Organization: Implications for Job Analysis, Recruitment, and Selection. Contributors: Human Resource Planning. Volume: 20. Issue: 4. 1997.

NERI, A. Competências para a Maturidade Profissional. In: Néri, A. (org). Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade. Papirus: Campinas, 2005.

NONAKA, I. A Empresa Criadora de Conhecimento. 1991. In: Gestão do Conhecimento - Harvard Business Review. Campus: Rio de Janeiro.108-133, 2001.

NORONHA, A. P. P. Avaliação psicológica segundo psicólogos: usos e problemas com ênfase nos testes. 2000. 144 p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia e Fonoaudiologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2000.

NORONHA, A. P. P; VENDRAMINI, C., M., M. Parâmetros Psicométricos: Estudo Comparativo entre Testes de Inteligência e de Personalidade. Psicologia: Reflexão e Crítica, 16(1), pp. 177-182. 2003

OAKLAND, T.; Hu, S. International perspectives on tests used with children and youth. Journal of School Psychology, 31, 501-517. 1993

OLIVEIRA, N., R. Perfis de Grávidas de Mães Adolescentes: Estudo Psicossocial de Adolescentes Usuárias de um Serviço Público de Pré-Natal e Maternidade Dissertação. Universidade de São Paulo. Instituto de Psicologia, 1999.

PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. O poder das organizações. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

PARASURAMAN, A. Marketing research. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PARKER, G. M. Team Payers & Teamwork. A Equipe e seus Integrantes. São Paulo: Pioneira, 1990 .

PARRY, S. B. Just What is a Competency? (And why should you care?). Training, v. 35, n. 6, pp 58-64; 1998.

_____. The Guest for Competencies. Training, v. 33, n. 7, pp 48-56; 1996.

PASQUALI, L.. Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM - IBAPP. 1999.

PATAKI, G. E. Competencies. Report of the Competencies Workgroup. NYS Governor's Office of Employee Relations, 2002.

- PAUNONEN, S., V. JACKSON, D., N. TRZEBINSKI J, e FORSTERLING F. Personality structure across cultures: a multimethod evaluation. *J. Pers. Soc. Psychol.* 62:447-56. 1992.
- PEREIRA, F., M.; PRIMI, R.; COBERO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo Recrutadores. *Psicologia: Teoria e Prática.* 5(2):83-98. 2003.
- PFEFFER, J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First.* Boston, MA: Harvard Business School Press. 1998.
- PIERRY, F. Instituto Felipe Pierry <<http://www.fpierry.vilabol.com.br>> acesso em: 14/03/2005: 9:23:02.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey Reasearch Methodology in Mis: an Assessment. *Journal of Mis*, fal 1993. In: ZANELA, A., I. Costa. A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: Um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. . PPGA/EA/UFRGS, Dissertação de Mestrado, 1999.
- PORTER, L. W., LAWLER, E. E. III, & HACKMAN, J. R. *Behavior in organizations.* New York: McGrawHill, Inc. 1975
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.* Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990.
- PRESTES MOTTA, F. C.; VASCONCELOS, I. G.; WOOD JR, T. Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v.33, n.5, p.68-87, set./out. 1993.
- PRIMI, R., e ALMEIDA, L., S. Validity of a battery of reasoning tests (BPR-5). *Psic.: Teor. e Pesq.*, May/Aug. vol.16, no.2, p.165-173. 2000.
- RABAGLIO, M. O. *Seleção por Competências.* São Paulo: Educator, 2001.
- REIS, V. *A Entrevista de Seleção com Foco em Competências Comportamentais.* Qualitymark. São Paulo: 2003.
- RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa Social. Métodos e Técnicas.* São Paulo: Atlas, 1985.
- RIEHL, H. *Gestão baseada nas capacidades.* HSM, ano 2, n. 8, mai-jun. 1998.
- RITZMAN, L., P.; KRAJEWSKI, L., J. *Administração da Produção e Operações.* São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. Administração: Mudanças e Perspectivas. Ed. Saraiva, SP. 2005.

ROBERTSON, I., T.;SMITH, M. Personnel selection. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 441–472 2001 The British Psychological Society. 2001.

ROCHA, Rudimar Antunes. CERETTA, Paulo Sérgio. Pesquisa qualitativa: um desafio à Ciência Social. Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu – PR, 27 a 30 set 1998.

RODRIGUES, E. Conseguindo resultados através das pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROESCH, S. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ROWBOTTOM, R., W.;BILLIS, D. Organizational Design: the work-levels approach. Cambridge: Gower, 1987.

SÁENZ, M. T. Assessment Centre em Rhône-Poulenc Rorer: A la Búsqueda de Potencial. Capital Humano, nov. 1999

SANTOS, F. C. A. . Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMIDT, F. L. e HUNTER, J. E. Employment Testing: Old Theories and New Research Findings. American Psychologist, 36: 1128-1137. 1981

_____. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. Psychological Bulletin. Vol. 124, No. 2, 262-274,1998

SCHIFFMAN, L. & KANUK, L. Comportamento do consumidor. LTC Editora. 2000.

SILVA, M. A. C. A Gestão por Competências – Um Estudo Inicial. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, Ouro Preto, MG, 2003.

SIQUEIRA, M., D, C. Fatores Predisponentes ao Absenteísmo em Enfermagem em Três Instituições de Saúde do Município do Rio do Janeiro – Sugestões e Medidas Minimizadoras do Problema. Dissertação (Mestrado) – Escola de Enfermagem Anna Néri, Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 1984.

SOUZA NETO, S., P. Novas Perspectivas em Recursos Humanos. Rio de Janeiro: UCB/EB-DEP-CEP, 2006.

SPENCER, L. M. JR.; SPENCER, S. M. Competency at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993.

SPHINX Léxica □, User's guide (for Windows). Freitas & Cunha Consultores Ltda, Brazil. 1995.

STEWART, T. A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, E.. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995

SUCCESS TOOLS. Identificando e Gerenciando Talentos. Success Tools Ltda. São Paulo. 2005.

SUITER, J. Energizing People: Unleashing the Power of DISC. Competitive Edge. USA. 2003.

SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SYKES, Vanda - Validity and Reliability in Qualitative Marketing Research: a Review of Literature. Journal of the Market Research Society, Vol. 32, nº 3, July, 1990.

TEIXEIRA, G. M.; SILVEIRA, A. C.; BASTOS NETO, C. P. S.; Oliveira, G. A. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TELLEGEN, A. Folk concepts and psychological concepts of personality and personality disorder. Psychol. Inq. 4:122-30. 1993.

TERRA, J., C., C. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora. 2000.

TERRA, J., C., C.; GORDON, C. Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

THOMAS INTERNATIONAL INC. PPA Technical Manual, São Paulo, 1996.

_____. PPA Technical Manual, São Paulo, 2003.

THOMPSON, M. A.; LEMAIRE, K. C.; JACOB, T. W.; GUBMAN, E. The Role of Competencies in an Integrated HR Strategy. ACA Journal; Summer, 1996.

TRASATTI, S., R. Treinamento de Competências Funcionais: moldando o futuro organizacional pelas pessoas. In: Néri, A. (org). Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade. Papirus: Campinas, 2005.

TRINCA, W. Investigação clínica da personalidade: o desenho livre como estímulo da percepção temática. São Paulo, SP: EPU.. 1987.

TTI. Comunicação Dinâmica: melhorando a comunicação através do entendimento dos comportamentos. Target Training International. São Paulo. 2000.

U.S. DEPARTMENT OF LABOR. Testing and Assessment: an Employer's Guide to Good Practices. Employment and Training Administration, 1999

ULRICH, D. Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VASCONCELOS, I.,F., G.; MASCARENHAS, A., O.; VASCONCELOS, F., C. Gestão do Paradoxo "Passado versus Futuro": uma Visão Transformacional da Gestão de Pessoas. RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 2, jan./jul. 2006

VILAS BOAS, A., A. Planejamento Estratégico de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Rio de Janeiro: UCB/CEP, 2006.

VOSS, C, TSIKRITSIS, N., FROHLICH, M. Case Research in Operations Management. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, 2002.

WAGNER, J.; A. e HOLLENBECK, J.; R. Management of Organizational behavior, 2nd. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.

WARTEGG, E. Teste de Wartegg: diagnóstico de camadas. São Paulo: Casa do Psicólogo. 1987.

WERTHER, W., B., Jr.; DAVIS, K. Administração de Pessoas e Recursos Humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WHEELER, P. The Myers-Briggs Type Indicator and Applications to Accounting Education and Research. Issues in Accounting Education, vol. 16, n. 1, 2001.

WHITE, D. Success With Psychometric Testing Management Books 2000 Ltd, Chalford, Great Britain, 2000.

WIGGINS, J. S. PINCUS, A. L. Personality: Structure and assessment. Annual Review of Psychology, 43, 473-504. 1992

WOOD Jr., T.; Filho, V. P. Remuneração Estratégica – A Nova Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração Estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, P., MCMAHAN, G.C., E MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. International Journal of Human Resource Management, 5, 301-327. 1994.

YIN, R. K. Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. Porto Alegre, Bookman, 2001.

ZACHARIAS, J., J., M. QUATI: questionário de avaliação tipológica: versão II: manual 5 ed. São Paulo: Vector Editora Psico-Pedagógica Ltda, 2003.

ZANELA, A. I. C. A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: Um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. . PPGA/EA/UFRGS, Dissertação de Mestrado, 1999.

ZANELLI, J. C. Pesquisa Qualitativa em Estudos da Gestão de Pessoas. Estudos de Psicologia, 7, 79-88. 2002.

APÊNDICE 01

Pesquisa sobre as Práticas de Seleção e Alocação de Profissionais no Contexto Atual da Gestão Estratégica de Pessoas – Teste Piloto

Prezado(a) Senhor(a):

Como aluna do curso de mestrado da Universidade Metodista de Piracicaba, estou desenvolvendo uma dissertação, cuja pesquisa é sobre as **Práticas de Seleção e Alocação de Profissionais no Contexto Atual da Gestão Estratégica de Pessoas**, tendo como objetivo conhecer os processos de seleção e alocação interna de pessoas, utilizados pelas empresas no contexto atual da Gestão de Pessoas, através de um levantamento dos métodos e técnicas de seleção de profissionais.

A fim de dar continuidade a esse trabalho e coletar os dados necessários, elaborou-se um questionário que se encontra anexo, que está sendo enviado a uma amostra de 10 empresas localizadas na cidade de Sorocaba, SP. Sua empresa foi selecionada para fazer parte desta pesquisa e mais ainda, fazer parte do teste piloto do questionário. Assim, diante da necessidade da colaboração de sua empresa para o levantamento de dados da pesquisa, solicito a sua atenção e colaboração para o preenchimento do referido questionário, bem como descrever possíveis dificuldades encontradas ou sugestões para que o mesmo seja alterado e finalmente enviado às 529 empresas localizadas na cidade em referência.

O preenchimento deve ser feito no próprio documento e o retorno do questionário deverá ser por e-mail.

Como se trata de uma pesquisa científica, os dados obtidos serão tratados de forma agregada. Não serão divulgados o nome do respondente, nem a razão social da empresa e não serão feitas associações de informações que permitam a identificação da empresa. Informo também que, concluída a pesquisa, estarei disponibilizando os resultados a todos os participantes.

Coloco-me à disposição para discutir a pesquisa e esclarecer quaisquer dúvidas que possam existir.

Agradeço antecipadamente sua colaboração.

Cordialmente,

Maria Elizabete Vergílio

10. Você participa diretamente do processo de seleção/alocação de pessoas na sua empresa?

- 1. Sim
- 2. Não
- 3. Não se aplica
- 4. Não responde

A resposta é obrigatória.

11. Sua empresa utiliza processos internos de seleção/alocação de pessoas?

- 1. Sim
- 2. Não
- 3. Não saberia informar
- 4. Não se aplica

A resposta é obrigatória.

12. Quais? (Promoção? Recrutamento Interno? Outros?) Citar

A questão só é pertinente se processos internos seleção = "Sim"

13. Sua empresa tem área específica para seleção/alocação de pessoas ou o processo é terceirizado?

- 1. Temos área específica interna
- 2. O processo é terceirizado
- 3. Não saberia informar
- 4. Não se aplica

A resposta é obrigatória.

14. Quais métodos/técnicas você utiliza em seus processos de seleção/alocação de pessoas?**Entrevista**

- 1. Entrevista Tradicional
- 2. Entrevista de Eventos Comportamentais ou Entrevista por competência
- 3. Entrevista de incidentes críticos

Testes Comportamentais

- 4. MBTI (Myers Briggs Type Indicator)
- 5. HBDI (Herrmann Brain Dominance Instruments)
- 6. Linguagem DISC

Testes psicológicos

- 7. Grafologia
- 8. QUATI - Questionário de Avaliação Tipológica
- 9. Teste de Wartegg
- 10. Teste Palográfico
- 11. IDATE
- 12. Desenho da Figura Humana

- 13. Teste da Árvore
- 14. Inventário dos Cinco Fatores de Personalidade Revisado - ICFP-R

Testes de Aptidão

- 15. AC – Atenção Concentrada - Tollouse
- 16. AC 15 – Atenção Concentrada
- 17. Fator G
- 18. Bateria CEPA
- 19. D-2 – Teste de Atenção Concentrada
- 20. DAT – Differential Aptitude Test
- 21. TSP – Teste de Seleção Profissional'
- 22. TAM – Teste de Aptidão Mecânica
- 23. TCTM – Teste de Compreensão Técnico-Mecânica

Outros

- 24. Assessment Centers
- 25. Focus Group
- 26. Observação direta do trabalho
- 27. Repertory Grid
- 28. Dinâmica de grupo
- 29. Apresentação individual
- 30. Análise curricular
- 31. Avaliação de competências de equipes
- 32. Multimídia interativa
- 33. Jogos de Empresas/Negócios

Marque todos os que correspondam

15. Por que sua empresa utiliza métodos/técnicas de avaliação de pessoas no processo de seleção ou alocação de colaboradores?

16. No caso de não utilizar nenhum dos métodos/técnicas citados, explicar por quê?

A resposta é obrigatória.

17. Como foi a escolha do(s) método(s)/técnica(s) de seleção e alocação de pessoas pela empresa?

A resposta é obrigatória.

18. Como sua empresa tomou contato com o método/técnica atualmente utilizado?

A resposta é obrigatória.

19. Se não utiliza nenhum, explique por quê?

A resposta é obrigatória.

20. Por que você utiliza os métodos/técnicas citados anteriormente?

- 1. facilidade de aplicação
- 2. custo
- 3. validade
- 4. web
- 5. uso por outras empresas
- 6. outros motivos
- 7. Não saberia informar
- 8. Não se aplica

Você pode marcar diversas casas.

A resposta é obrigatória.

21. Quais?

A resposta é obrigatória.

A questão só é pertinente se porque usa métodos = "outros motivos"

22. Há quanto tempo você utiliza o(s) método(s)/técnica(s) citados anteriormente?

A resposta é obrigatória.

23. Você sabe sobre a validade e confiabilidade do(s) método(s)/técnica(s) utilizados? Quais são?

A resposta é obrigatória.

24. Você acompanha a efetividade ou eficácia do(s) método(s)/técnica(s) utilizada(s)?

- 1. Sim
- 2. Não
- 3. Não saberia informar
- 4. Não se aplica

A resposta é obrigatória.

25.Como?

A resposta é obrigatória.

A questão só é pertinente se acompanha validade = "Sim"

26.Sua empresa acompanha o desempenho do funcionário escolhido ou realocado em função da avaliação feita quando ele foi escolhido para isso?

1. Sim

2. Não

3. Não saberia informar

4. Não se aplica

A resposta é obrigatória.

27.Como?

A resposta é obrigatória.

A questão só é pertinente se empresa acompanha = "Sim"

28.Sua empresa faz avaliação do desempenho do processo de seleção e alocação de pessoas, independente dos métodos/técnicas utilizados?

1. Sim

2. Não

3. Não saberia informar

4. Não se aplica

A resposta é obrigatória.

29.Como?

A resposta é obrigatória.

A questão só é pertinente se avaliação de desempenho = "Sim"

30.Caso sua empresa utilize algum método psicológico, quem é a pessoa responsável pela sua utilização? (cargo e formação).

A resposta é obrigatória.

31.O(A) responsável pelo uso do(s) método(s)/técnica(s) recebeu treinamento adequado sobre o(s) mesmo(s)?

- 1. Sim
- 2. Não
- 3. Não saberia informar
- 4. Não se aplica

A resposta é obrigatória.

32.Caso sua empresa utilize processos de seleção/alocação de pessoas terceirizados, você conhece as técnicas/métodos utilizados?

- 1. Sim
- 2. Não
- 3. Não saberia informar
- 4. Não se aplica

A resposta é obrigatória.

33.Quais?

A resposta é obrigatória.

A questão só é pertinente se processo terceirizado = "Sim"

34.Sua empresa está satisfeita com os métodos/técnicas de seleção/alocação de pessoas que utiliza?

- 1. Sim
- 2. Não
- 3. Não saberia informar
- 4. Não se aplica

A resposta é obrigatória.

35.Por quê?

A resposta é obrigatória.

A questão só é pertinente se empresa satisfeita = "Sim"

36.Sua empresa utiliza algum método/técnica de seleção/alocação de pessoas para atender critérios específicos?

- 1. Sim
- 2. Não
- 3. Não saberia informar
- 4. Não se aplica

A resposta é obrigatória.

37.Quais são esses critérios?

A resposta é obrigatória.

A questão só é pertinente se critérios específicos = "Sim"

38. Você utiliza métodos/técnicas de seleção e alocação de pessoas para avaliar os colaboradores da empresa?

- 1. Sim
- 2. Não
- 3. Não saberia informar
- 4. Não se aplica

A resposta é obrigatória.

39. Por quê?

A resposta é obrigatória.

A questão só é pertinente se avaliar colaboradores = "Sim"

40. Em relação ao processo de seleção anteriormente efetuado pela empresa, como você avalia o processo de seleção/alocação de pessoas hoje em sua empresa?

- 1. Igual
- 2. Piorou
- 3. Melhorou
- 4. Não saberia informar
- 5. Não se aplica

41. Por quê?

A resposta é obrigatória.

A questão só é pertinente se processo anterior = "Igual" e processo anterior = "Piorou" e processo anterior = "Melhorou"

42. Qual era esse processo anterior?

A resposta é obrigatória.

43. Cite as vantagens em se utilizar métodos/técnicas de seleção/alocação de pessoas em sua empresa.

A resposta é obrigatória.

44. Você faz distinção entre posições gerenciais e de staff com posições mais operacionais com relação ao uso dos métodos/técnicas de seleção e alocação de pessoas?

1. Sim
 2. Não
 3. Não saberia informar
 4. Não se aplica

45. Como você os separa?

A resposta é obrigatória.

A questão só é pertinente se distinção entre staff = "Sim"

46. Como o uso de ferramenta para levantamento de perfil pessoal melhorou a seleção e alocação de profissionais em sua empresa?

A resposta é obrigatória.

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Caracterização dos respondentes - são coletados dados sobre idade, sexo, idade, posição, experiência, tempo na empresa, etc.

47. Nome completo

Favor responder o nome completo

48. Sexo

1. Masculino
 2. Feminino

A resposta é obrigatória.

49. Formação escolar

1. 1o. Grau
 2. 2o. Grau
 3. 3o. Grau
 4. Pós Graduação

A resposta é obrigatória.

50. Setor no qual trabalha

- 1. Diretoria & Administração Geral
- 2. Marketing & Vendas
- 3. Gerente
- 4. Financeiro
- 5. Planejamento
- 6. Pesquisa & Desenvolvimento
- 7. Industrial
- 8. Recursos Humanos
- 9. Outra

A resposta é obrigatória.

51. Cargo

- 1. Diretoria - Alta Administração
- 2. Gerência - Nível médio

A resposta é obrigatória.

52. Anos de experiência profissional

- 1. Até 5 anos
- 2. De 6 a 10 anos
- 3. De 11 a 15 anos
- 4. De 16 a 20 anos
- 5. De 21 a 25 anos
- 6. Mais de 26 anos

A resposta é obrigatória.

APÊNDICE 03

Pesquisa sobre as Práticas de Seleção e Alocação de Profissionais no Contexto Atual da Gestão Estratégica de Pessoas

Prezado(a) Senhor(a):

Como aluna do curso de mestrado da Universidade Metodista de Piracicaba, estou desenvolvendo uma dissertação, cuja pesquisa é sobre as **Práticas de Seleção e Alocação de Profissionais no Contexto Atual da Gestão Estratégica de Pessoas**, tendo como objetivo conhecer os processos de seleção e alocação interna de pessoas, utilizados pelas empresas no contexto atual da Gestão de Pessoas, através de um levantamento dos métodos e técnicas de seleção de profissionais.

A fim de dar continuidade a esse trabalho e coletar os dados necessários, elaborou-se um questionário que se encontra anexo, que está sendo enviado a uma amostra de 529 empresas localizadas na cidade de Sorocaba, SP. Sua empresa foi selecionada para fazer parte desta pesquisa. Assim, diante da necessidade da colaboração de sua empresa para o levantamento de dados da pesquisa, solicito a sua atenção e colaboração para o preenchimento do referido questionário.

O preenchimento deve ser feito no próprio documento e o retorno do questionário deverá ser por e-mail.

Como se trata de uma pesquisa científica, os dados obtidos serão tratados de forma agregada. Não serão divulgados o nome do respondente, nem a razão social da empresa e não serão feitas associações de informações que permitam a identificação da empresa. Informo também que, concluída a pesquisa, estarei disponibilizando os resultados a todos os participantes.

Coloco-me à disposição para discutir a pesquisa e esclarecer quaisquer dúvidas que possam existir.

Agradeço antecipadamente sua colaboração.

Cordialmente,

Maria Elizabete Vergílio

APÊNDICE 04

Protocolo de Pesquisa do Tipo *Survey*

1. Visão geral e Objetivos do Projeto

O presente protocolo de pesquisa *survey* tem por objetivo documentar as regras gerais e os procedimentos que devem ser seguidos.

Através do mesmo, pretende-se aumentar a confiabilidade da pesquisa e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir a *survey*.

O presente trabalho não conta com patrocínio, sendo financiado pelo próprio mestrando. A pesquisa integra a dissertação a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção, sob a orientação do Prof. Dr. José Antônio Arantes Salles e co-orientação da Profa. Dra. Rosangela Maria Vanalle. O objetivo da pesquisa é analisar os métodos e técnicas de seleção e alocação de profissionais utilizados pelas empresas no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas, levando-se em consideração àqueles demandados para selecionar o denominado trabalhador do conhecimento.

Para a confecção do questionário, foi realizada ampla revisão bibliográfica, detalhada no item “Referencial Teórico” do Projeto de Pesquisa, a qual compõe a fundamentação teórica do presente trabalho e material de consulta permanente durante o desenvolvimento do mesmo.

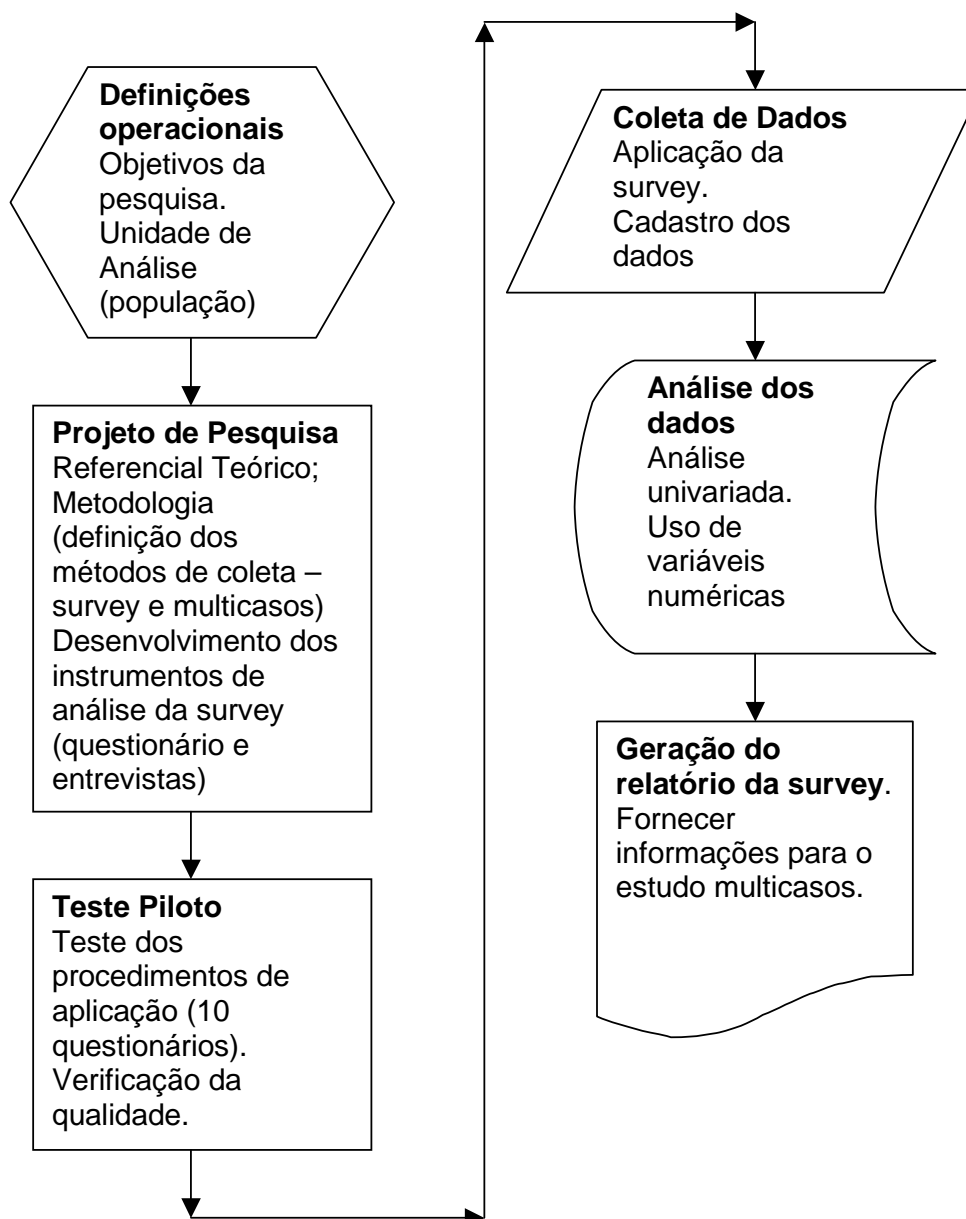
2. Características-chave do método *survey*

Explicado no item “Métodos e Técnicas de Pesquisa”, do projeto de pesquisa.

3. Procedimentos

As empresas solicitadas para participarem do levantamento receberam uma carta de apresentação e solicitação da pesquisadora.

Desenho da Pesquisa



3.1 Pesquisa de campo

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi o questionário estruturado.

O estudo será realizado pesquisando-se 529 empresas nacionais e multinacionais, através do envio por e-mail do questionário contendo os métodos/técnicas de seleção e alocação de pessoas mais utilizados, segundo a literatura, para a gerência de Recursos Humanos.

3.2 Revisão de informações preliminares

Da fundamentação teórica foram extraídas as perguntas iniciais a serem respondidas via questionários.

Para a confecção do questionário, elaborar-se-á uma primeira versão baseada na pesquisa bibliográfica e realizar-se-á um primeiro pré-teste, enviando-o por e-mail para 10 empresas participantes do total da amostra, para dois *experts* e 2 professores pertencentes a duas universidades de renome do Estado de São Paulo.

3.3 Verificação dos procedimentos

Existindo no instrumento perguntas fechadas e perguntas abertas, o pesquisador, o pesquisador enviará o questionário por e-mail aos respondentes.

Portanto, deve ser confeccionada uma pesquisa em formato digital (e-mail ou arquivo que possa ser anexado (.doc ou .pdf)).

4. Escolha dos respondentes

O universo populacional é formado pela cidade de Sorocaba como o contexto para a pesquisa, sendo essa a maior cidade da região em questão, com 529

empresas, dados constantes do *datacenter* do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – CIESP, regional Sorocaba.

5. Questões para o estudo

As questões a serem respondidas, constam no Questionário, no projeto de pesquisa.

6. Plano de análise e relatório de pesquisa *survey*

O plano de análise seguirá a seguinte seqüência:

6.1 Informações dos questionários

6.2 Esboço do relatório de pesquisa *survey*

APÊNDICE 05

PROTOCOLO DE PESQUISA DE ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

1. Visão geral e Objetivos do Projeto

O presente protocolo de estudo de casos múltiplos tem por objetivo documentar as regras gerais e os procedimentos que devem ser seguidos.

Através do mesmo, pretende-se aumentar a confiabilidade da pesquisa e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo dos casos.

Para a entrevista, por ser não-estruturada, determinar-se-á algumas categorias de assuntos a serem tratados e para tanto, foi realizada ampla revisão bibliográfica, detalhada no item “Referencial Teórico” do Projeto de Pesquisa, a qual compõe a fundamentação teórica do presente trabalho, e material de consulta permanente durante o desenvolvimento do mesmo.

2. Características-chave do método de estudo de caso

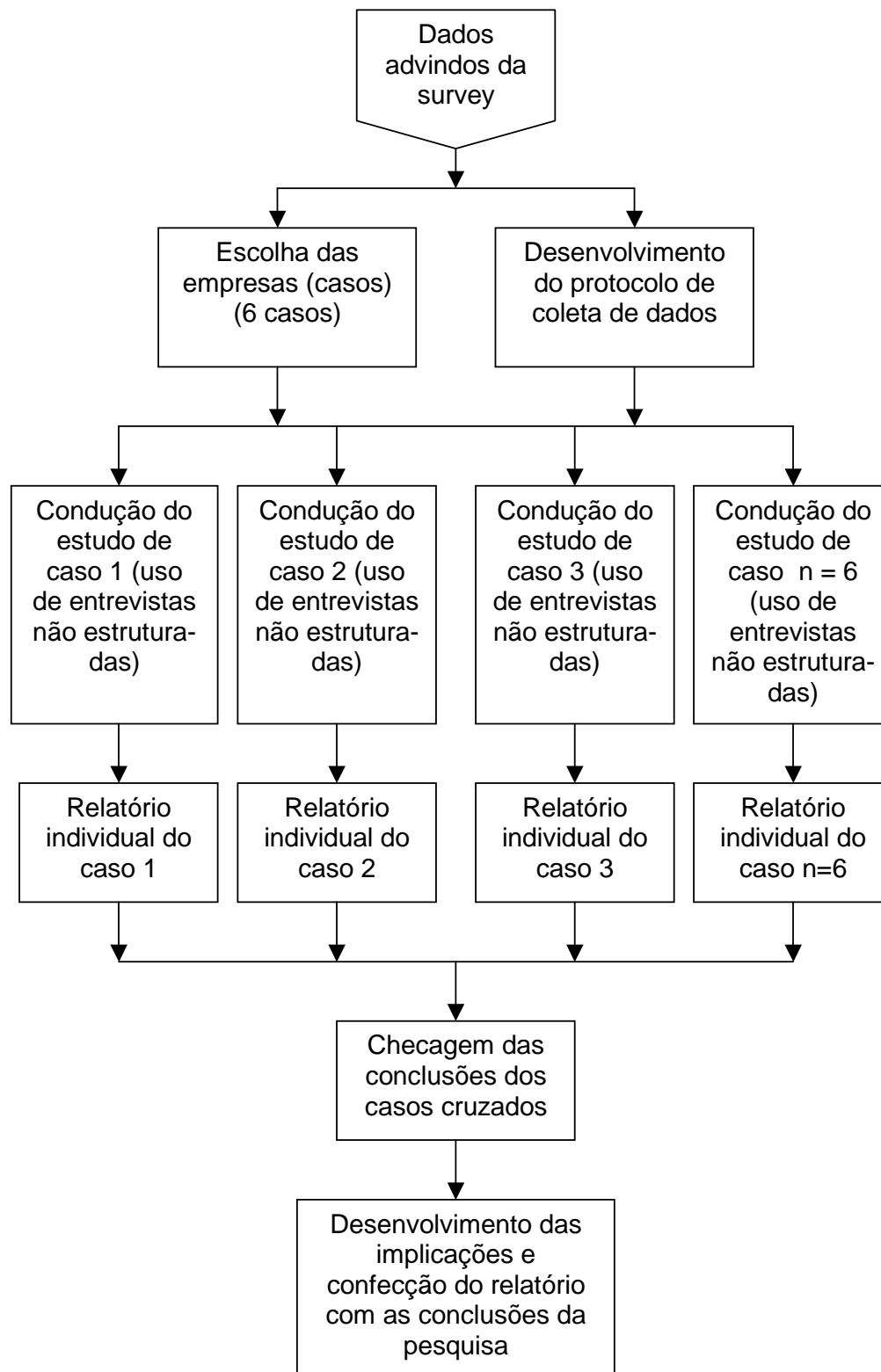
Explicado no item “Método”, do projeto de pesquisa.

3. Procedimentos

As empresas solicitadas para participarem do estudo de casos múltiplos serão previamente consultadas sobre seu interesse em participar da pesquisa e disponibilidade para receber a pesquisadora.

Em virtude da relação existente entre as empresas e o pesquisador, não será necessária a emissão de carta de apresentação emitida pela Universidade.

Desenho da Pesquisa



3.1 Agendamento inicial da visita de campo

O agendamento deverá ser realizado com antecedência mínima de 72 (setenta e duas) horas.

Eventuais atrasos poderão ocorrer em virtude de viagens permanentes efetuadas por vários dos respondentes.

3.2 Revisão de informações preliminares

A relação com os respondentes permitirá, em caso de necessidade, refazer ou complementar as questões iniciais.

3.3 Verificação dos procedimentos

As perguntas serão abertas e o pesquisador gravará as respostas em gravador portátil.

O pesquisador deverá levar a cada entrevista:

3.3.1 Gravador, com as baterias correspondentes.

3.3.2 Baterias de reserva

3.3.3 Lápis, Caneta e borracha.

4. Escolha dos respondentes

O universo populacional é formado por profissionais da área de recrutamento e seleção, nas empresas pesquisadas.

Escolheremos então o estudo de casos múltiplos, em 7 a 10 empresas, baseando-se naquelas que responderam no questionário da survey que utilizam algum(s) método/técnica descrito no item 2.5 desta dissertação.

5. Plano de análise e relatório de estudo de cada estudo de caso

O plano de análise seguirá a seguinte seqüência

5.1 Estudo de casos individuais

5.2 Informações descritivas

5.3 Esboço dos relatórios dos estudos de caso individuais

6. Análise Cruzada de casos

O plano de análise da pesquisa seguirá a seguinte seqüência

6.1 Informações descritivas

6.2 Relatório de caso cruzado

APÊNDICE 06

CÓDIGOS UTILIZADOS RELACIONADOS AOS TEMAS (FONTE: ATLAS TI 5.0)

Code-Filter: All

HU: Beth
Edited by: Beth
Date/Time: 06/08/06 16:33:12

AVAL_DES: avaliação de desempenho

BEN: benefícios

REMUN: remuneração

BONUS: bônus

COMP(Def): competencia

DESVAN: desvantagens

GEP: gestão estratégica de pessoas

RECR: recrutamento

RESULT: resultados

SEL: seleção

USO: utilização dos métodos/técnicas de seleção e alocação de pessoas

VANT: vantagens

DESV: desvantagens

TRAB_CONH: trabalhador do conhecimento

APÊNDICE 07

CATEGORIAS (FAMÍLIAS) (FONTE: ATLAS TI 5.0)

Code Families

HU: Beth
 Edited by: Beth
 Date/Time: 05/08/06 14:48:46

Code Family: CONCEITO_COMP
 Created: 11/08/06 12:40:56 (Super)
 Codes (1): [COMP(Def)]
 Quotation(s): 6

Code Family: GEP_e_Resul
 Created: 11/08/06 12:36:02 (Beth)
 Codes (3): [AVAL_DES] [GEP] [RESULT]
 Quotation(s): 52

Code Family: RECR_SEL
 Created: 11/08/06 12:39:54 (Super)
 Codes (2): [RECR] [SEL]
 Quotation(s): 23

Code Family: VAN_DESV_ESTRAT
 Created: 11/08/06 12:40:26 (Super)
 Codes (3): [DESVAN] [USO] [VANT]
 Quotation(s): 9

HU: Beth1
 File: [C:\Documents and Settings\Richard\Meus documentos\UNIMEP\Entrevistas dos Casos\Beth1.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 13/08/06 16:32:03

Code Family: \$\$
 Created: 13/08/06 16:31:45 (Super)
 Codes (1): [BEN/REMUN/BONUS]
 Quotation(s): 10

Code Family: CONCEITO_COMP
 Created: 11/08/06 12:40:56 (Super)
 Codes (1): [COMP(Def)]
 Quotation(s): 6

Code Family: GEP_e_Resul
 Created: 11/08/06 12:36:02 (Beth)
 Codes (3): [AVAL_DES] [GEP] [RESULT]
 Quotation(s): 52

Code Family: RECR_SEL
 Created: 11/08/06 12:39:54 (Super)

Codes (2): [RECR] [SEL]
Quotation(s): 23

Code Family: VAN_DESV_ESTRAT
Created: 11/08/06 12:40:26 (Super)
Codes (3): [DESVAN] [USO] [VANT]
Quotation(s): 9

HU: Beth2
File: [C:\Documents and Settings\Richard\Meus documentos\UNIMEP\Entrevistas dos Casos\Beth2.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 13/08/06 16:35:29

Code Family: MEDICAO
Created: 11/08/06 14:57:19 (Super)
Codes (1): [ROTATIV]
Quotation(s): 6

Code Family: TIPOS_AVALIACAO
Created: 11/08/06 14:56:07 (Super)
Codes (2): [TIPOS_AVAL] [USO_TECN]
Quotation(s): 8

Code Family: TRAB_CONHECIMENTO
Created: 11/08/06 14:56:59 (Super)
Codes (1): [TRAB_CONH]
Quotation(s): 15

Code Family: VAN_DESV_ENTR_COMP
Created: 11/08/06 14:55:13 (Super)
Codes (2): [DESV_ENTR] [VAN_ENTR_COMP]
Quotation(s): 13