

GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Elisângela de Aguiar Alcalde
(Docente MSc. das Faculdades Integradas de Três Lagoas-AEMS
e-mail: elisangelaalcd@hotmail.com)

Leda Mara dos Santos Covo
(Discente do 4º ano de Administração das Faculdades Integradas de Três Lagoas-AEMS
e-mail: ledamaracovo@gmail.com)

RESUMO

O processo de recrutamento e seleção é uma atividade que procura atender as necessidades internas da empresa, mediante métodos e técnicas específicas criadas para atrair e escolher os melhores candidatos. Ao longo do tempo foram se consolidando os procedimentos tradicionais. Mais recentemente, desenvolveu-se um novo método de seleção no mercado de trabalho. Trata-se da seleção por competências, que torna o processo de seleção mais ágil e objetivo por ter a perspectiva de resultados no cargo e na função como foco principal. O grande objetivo da seleção por competências é criar um perfil de competências para cada cargo dentro da empresa, isto é, elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho. A seleção por competências traz inúmeros benefícios para a organização, além da redução de tempo e despesas têm-se mais segurança na hora de escolher o candidato, pois este tenderá muito pouco a mentir expressando-se com mais liberdade e citando um fato efetivamente ocorrido, garantindo a empresa uma contratação bem sucedida. Neste estudo apresenta-se o processo de seleção por competências no contexto da gestão de recursos humanos, e como o mesmo veio ganhando importância e relevância para a empresa contemporânea na difícil e necessária tarefa de retenção de talentos.

Palavras-chave: Competência, Recursos Humanos, Retenção de Talentos.

INTRODUÇÃO

O contexto da Gestão de Pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. É representado por pessoas e organizações.

Se de um lado temos as organizações que precisam das pessoas a alcançar resultados, do outro temos as pessoas que precisam das organizações para alcançar seus objetivos. Desta junção, temos a moderna Gestão de Pessoas.

Observa-se, no entanto, que isso depende de várias questões, tais como: a cultura da organização, o ramo de atividade, e tantos outros. Na atualidade, todos os processos produtivos se baseiam na parceria, onde cada parte contribuirá com seu recurso. Em algumas organizações, as pessoas são vistas como geradores de conhecimento são vistas como parceiros. Portanto, as pessoas passaram a ser vistas como seres humanos com um histórico, não mais apenas como força geradora de lucros; são vistas mais como partes inteligentes para gerir conhecimentos, incentivadas a se dedicarem, a terem responsabilidade e comprometimento.

O processo de Gestão de Pessoas consiste em várias atividades, tais como: descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde, bem estar, etc. A Administração de Recursos Humanos,

refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas. Basicamente: Agregar pessoas, ou seja, inseri-las no processo. Aplicar pessoas – orientar e acompanhar as pessoas, avaliando seu desempenho. Recompensar as pessoas - Salários, prêmios, benefícios e serviços sociais; Desenvolver pessoas – Treinamentos para manter pessoas – dar suporte para que as mesmas se sintam bem dentro da organização e monitorar – acompanhar e controlar as atividades.

Há algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas.

A empresa que opta em gestão de pessoas, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados.

Para isso, as empresas contam com ferramentas de gestão capazes de fomentar resultados satisfatórios. Um dos processos sob o quais se aplica a administração de recursos humanos são os recrutamentos e as seleções de pessoas.

O processo de recrutar e selecionar são, ao contrário do que alguns podem pensar, atividades muito complexas, e que deveriam estar incluídas entre as muitas atividades estratégicas de toda e qualquer organização.

Através de um processo de recrutamento e seleção eficazes é possível colocar a pessoa certa no lugar certo gerando um ambiente capaz de proporcionar que o indivíduo contribua com sua criatividade, talento e motivação, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Em última análise, gerir competências é gerir pessoas, processo que requer responsabilidade e planejamento prévio ao longo de sua execução, e onde o processo de recrutamento e seleção por competências ganha cada dia mais relevância nas empresas contemporâneas.

Neste estudo apresenta-se como objetivo geral analisar, por meio de uma revisão de literatura, questões que contemplará desde a natureza e as características dos processos de recrutamento e seleção, como sua posição no contexto organizacional.

O procedimento metodológico utilizou-se de pesquisas em livros, internet como estudo de caso, revistas, artigos e pesquisas de campo, interagindo com departamentos no local de trabalho para desenvolvimento dos assuntos apresentados e questionando na melhoria aplicada para determinado setor, buscando visualizar de forma gradativa para o bom relacionamento pessoal e planejamento nas organizações, através das entrevistas em campo postas por gestores de forma a entender as melhores capacitações a desenvolver gradativamente trazendo satisfação, qualidade e produtividade.

O trabalho foi dividido em 3 capítulos. No primeiro capítulo trata-se da importância dos recursos humanos nas empresas, o segundo capítulo sobre a gestão e competência nas empresas e o terceiro capítulo como recrutar e selecionar melhor seus candidatos.

1 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS PARA A EMPRESA CONTEMPORÂNEA

O elemento humano desempenha um papel importantíssimo na conquista do sucesso em qualquer organização, isso porque esse sucesso organizações está intimamente ligado à energia humana que lhes é transmitida por aqueles que as lideram e os seus colaboradores (MULLINS, 2001).

Trata-se de uma energia interativa entre os diversos segmentos e estratos do complexo social ao qual a organização se expõe, estabelecendo uma sinergia que extrapola os limites da empresa e provoca uma reação em cadeia que pode ser polarizada positivamente quando é orientada por políticas e estratégias corretas. A Gestão de Recursos Humanos está estritamente associada à dinâmica dessa sinergia (CABREIRA, 2003).

São as pessoas com seus conhecimentos, formas de relacionamentos, talentos subjetivos e capacidade conceitual que geram este patrimônio de intangíveis, que ao final agregam valor a empresa e ao ambiente de negócio (BARBOSA e DALPOZZO,2004).

1.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos é a utilização das pessoas como recursos para lograr os objetivos organizacionais. As pessoas que participam na administração de recursos humanos trabalham através de um sistema integrado e que podem ser divididas em cinco áreas funcionais: captação e retenção de talentos, desenvolvimento de

recursos humanos, compensação e benefícios, saúde e seguridade social e relações de trabalho e com empregados (MONDY e NOE, 2005).

1.2 CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Através do processo de captação e retenção de talentos uma organização visa manter um número adequado de empregados que possuam as competências necessárias nos postos corretos e no momento oportuno, para lograr seus objetivos. Implica na análise de cargos e salários, planificação de recursos humanos, e recrutamento e seleção (MONDY e NOE, 2005).

1.3 A ANÁLISE CARGOS E SALÁRIOS

A administração de cargos e salários, juntamente com a sistemática de avaliação de desempenho e de plano de carreira, forma o processo de planejamento, execução e controle das recompensas salariais (administração de salários, políticas de salários, composto salarial, ou outro termo equivalente). A rigor, os três instrumentos se complementam na prática: administração salarial, avaliação de desempenho e plano de carreiras (TACHIZAWA, 2006).

1.4 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Pode-se definir o processo de avaliação de desempenho como um meio de determinar o sucesso que cada um de seus

empregados está obtendo, a fim de atingir os critérios considerados essenciais para o sucesso em seu cargo (TANKE, 2005).

Segundo este autor, as principais finalidades do processo de avaliação são:

- avaliar a qualidade do desempenho no cargo;
- fornecer feedback a seus empregados a respeito do desempenho no cargo;
- planejar metas e objetivos futuros de desempenho;
- melhorar o desempenho no trabalho por meio de reconhecimento e orientação;
- estabelecer um melhor conhecimento do empregado, a fim de entender aquilo que o motiva;
- documentar desempenhos insatisfatórios, para que sejam usados em caso de processos trabalhistas em rescisão sem justa causa;
- servir como base para estabelecer a remuneração em algumas organizações.

Tanke (2005) ainda elenca os benefícios que o processo de avaliação produz, destacando que o mesmo redundará em:

- um sistema de comunicação aberto nos dois sentidos entre os gerentes e o empregado;
- um conjunto objetivo de critérios para avaliar o desempenho no cargo;
- um melhor desempenho no cargo;
- uma base para alterar hábitos de trabalho falhos;
- um meio de agrupar sugestões dos empregados para melhorar o desempenho, os métodos ou o moral;
- um conhecimento mais imediato dos problemas;

- um maior compromisso com a organização;
- uma maior satisfação no trabalho;
- uma ferramenta motivacional eficaz;
- uma maneira de demonstrar interesse;
- uma fonte de documentação em caso de processos judiciais;
- uma base para determinar promoções e aumentos salariais;
- um meio de buscar alternativas para a rescisão;
- uma orientação futura para a melhora e o desenvolvimento do empregado;
- um foco no aperfeiçoamento contínuo;
- um meio para formar uma equipe de trabalho de alto desempenho;
- uma maior produtividade.

Todos esses benefícios estão fundados na hipótese de que seus empregados têm vontade de melhorar o desempenho, de que o feedback a respeito do desempenho no trabalho pode afetar os níveis de desempenho e de que a satisfação com o trabalho de uma equipe de trabalho mais feliz originam-se de um melhor desempenho no cargo (TANKE, 2005).

1.5 PLANEJAMENTO DE CARREIRA

Conceitualmente, pode-se definir o planejamento de carreira como o processo contínuo de interação entre o funcionário e a IES, pelo qual resultam os passos e o caminho que mutuamente atendam aos objetivos da instituição e às aspirações do indivíduo. Como conceito, ainda, pode-se dizer que carreira de uma sucessão de níveis de

capacitação de complexidade e/ou diversificação crescente (TACHIZAWA, 2006).

A finalidade do plano de carreiras é favorecer o desenvolvimento organizacional através do melhor aproveitamento do patrimônio humano da instituição de ensino, obtido pela promoção do seu desenvolvimento e da sua auto realização (TACHIZAWA, 2006).

1.6 DESENVOLVIMENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Uma empresa é constituída pela reunião de recursos como máquinas, equipamentos, instalações, sistemas, materiais com o objetivo de produzir bens e serviços que satisfaçam os consumidores do segmento-alvo escolhido. Contudo, de nada adianta a empresa ter estes recursos se não dispõe de funcionários treinados e que possam produzir os bens e serviços com a qualidade e custo necessários.

À capacidade dos empregados da empresa de satisfazerem a necessidade dos clientes chamamos de capital humano. Uma empresa terá sucesso se tiver profissionais com habilidade, talento e conhecimento suficientes para desempenharem bem suas atividades. Algumas empresas têm equipamentos e instalações muito similares às concorrentes, mas tem desempenho muito superior. Isto se deve, fundamentalmente, à diferença do capital humano da organização. Este é um diferencial que cada vez mais influenciará na geração de resultados.

Assim, é fundamental que as empresas realizem esforços no sentido de desenvolver o capital humano, através de treinamento e capacitação dos funcionários. Ao mesmo tempo em que isto significa aumento do capital humano para a empresa, significa, também,

valorização e aumento do capital pessoal de cada funcionário (SEBRAE PARANÁ, 2007).

1.7 TREINAMENTO

O treinamento envolve basicamente quatro etapas: 1) diagnóstico; 2) desenho do programa de treinamento; 3) aplicação ou implementação; e 4) avaliação e acompanhamento.

O diagnóstico visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria.

O desenho do programa de treinamento refere-se ao planejamento das ações de treinamento a partir do diagnóstico das necessidades. Este deve estar associado às necessidades estratégicas da organização. Envolve identificar o que fazer (metas); como (estratégias) e por que fazer (objetivos).

A aplicação ou implementação depende de alguns fatores, tais como: adequação do programa de treinamento às necessidades da organização e dos treinandos; qualidade do material de treinamento apresentado; cooperação dos gestores e dirigentes da empresa; motivação do treinando para aprender; capacidade de aprendizagem do treinando; aplicação prática e tempo para assimilação do que foi aprendido; elaboração do material de treinamento, o qual deve ser

significativo, ou seja, os métodos devem ser variados, inovadores e transferíveis para o trabalho.

A avaliação é a etapa final do processo de treinamento. Avalia-se, aqui, se o treinamento atingiu o objetivo, se atendeu às necessidades da organização e das pessoas envolvidas, se houve retorno do investimento, se as pessoas envolvidas se comprometeram e estão aplicando o aprendizado, se a produtividade aumentou e se o clima organizacional melhorou (CLARO E NICKEL, 2002).

1.8 BENEFÍCIOS SOCIAIS

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela empresa (MARQUES, 2005).

Contudo, constituem sempre meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade (CHIAVENATO, 1999).

Os benefícios sociais geralmente são planejados para auxiliar o empregado em três áreas de sua vida:

- a) no exercício do cargo - gratificações, seguro de vida, prêmios de produção etc.
- b) fora do cargo, mas dentro da empresa: lazer, refeitório, cantina etc.
- c) fora da empresa, ou seja, na comunidade: recreação, atividades comunitárias, dentre outras.

Além de poderem ser classificados de acordo com sua exigência, natureza e objetivos.

Quanto à sua exigência:

a) Legais: 13° salário, férias, salário família, conforme exigidos na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), ou ainda por convenção coletiva.

b) Espontâneos: que são concedidos por liberalidade das empresas, como gratificações, assistência médica, dentre outras (MARQUES, 2005).

Quanto à sua natureza:

a) Monetários: são os benefícios concedidos em dinheiro através da folha de pagamento.

b) não monetários: são os benefícios oferecidos na forma de serviços, ou vantagens, ou facilidades para os usuários (MARQUES, 2005).

Quanto aos seus objetivos:

a) Assistenciais: são os benefícios que visam prover ao empregado e sua família condições de segurança e previdência fora de seu controle.

b) Recreativos: são serviços que visam proporcionar ao empregado condições de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer (MARQUES, 2005).

1.9 HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

A atividade de higiene do trabalho, no contexto da gestão de Recursos Humanos, inclui uma série de normas e procedimentos visando,

essencialmente, a proteção da saúde física e mental do empregado, procurando resguardá-lo dos riscos de saúde relacionados com o exercício de suas funções e com o ambiente físico onde o trabalho é executado.

Entre as finalidades da higiene do trabalho, destacam-se: a) eliminação das causas das doenças; b) Redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes ou portadoras de necessidades especiais; c) Prevenção do agravamento de doenças e de lesões; e, d) Manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade por meio de controle do ambiente de trabalho (MARQUES, 2005).

A higiene do trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas (CHIAVENATO, 1999).

Já a segurança no trabalho é identificada como sendo um conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando a condição insegura do ambiente quer instruindo ou convencendo as pessoas de práticas preventivas (MARQUES, 2005).

A segurança do trabalho como instrumento de prevenção de acidentes na empresa, deve ser considerada, ao mesmo tempo, como um dos fatores decisivos do aumento da produção. Levando-se em conta que tais acidentes exercem uma condição extremamente negativa no processo produtivo, ocasionando perdas totais ou parciais da capacidade humana de trabalho e de equipamentos, ferramentas, faz-se a relação direta da importância e do alcance da segurança no trabalho (MARQUES, 2005).

1.10 CIPA – COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES

A CIPA tem sido um recurso de extrema valia no sentido de prevenir e combater acidentes no trabalho, envolvendo, entre outras, as seguintes atividades: a) orientação no combate ao fogo, bem como na utilização de protetores, equipamentos de segurança e outros instrumentos destinados a prevenir acidentes no local de trabalho; b) treinamento de equipes no combate a acidentes do trabalho; c) controle na aplicação de medidas de segurança seja daquelas decorrentes da lei, seja determinada pela empresa; d) encaminhamento à diretoria da empresa sugestões e planos de trabalho que visem diminuir e até eliminar acidentes (MARQUES, 2005).

2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

O advento da Escola da Administração Científica, no início do século XX, marcou a estruturação do modelo tradicional de gestão de recursos humanos com o papel de ajustar o indivíduo a um estereótipo de eficiência e passividade requerido pela organização, na mesma visão de otimização de recursos àquela aplica a outros recursos. Esse modelo ignora que entre pessoas e uma organização ocorre um conjunto de relações essencialmente humanas (JOSKO; CORTEZ, 2005).

Conforme esses autores, devido às mudanças no papel do homem no trabalho, a década de 80 marcou o início da reflexão e do aprendizado na forma de gerir pessoas, culminando em uma nova visão da ação “gestão” com o foco em “pessoas”.

Pode-se compreender a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação das expectativas entre a organização e as pessoas (DUTRA, 2002).

O foco, então, passa do apassivamento para o desenvolvimento das pessoas por meio do estabelecimento de três pilares principais: Cultura de aprendizagem, Consideração da individualidade das pessoas e Gestão de pessoas por competência.

Atualmente a GPC tem se apresentado como importante ferramenta para a gestão de recursos humanos nas organizações por proporcionar, segundo seus defensores, o elo entre a gestão de pessoas e a gestão estratégica empresarial. Para eles a GPC apresenta-se como um modelo de gestão que proporciona à área de RH o seu caráter estratégico. A GPC tem como premissa a convicção de que o desenvolvimento dos recursos humanos deve ser a base para a competitividade (ROCHA; SALES, 2005).

Segundo estes autores, a Gestão de Pessoas por Competências caracteriza-se basicamente pela definição de quais competências são necessárias para que a empresa seja bem sucedida no mercado e quais competências cada uma das posições (cargos) da empresa deve desempenhar.

Apresentam-se como as principais características e objetivos da GPC: Direcionar o foco de atuação nos resultados do negócio; Gestão com foco em resultados e desenvolvimento; Visão de futuro da empresa traduzida em ações das pessoas; Viabilizar a mobilidade funcional e possibilitar maior abrangência de atuação atendendo as necessidades da nova gestão; Alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais; Permitir conjugar os aspectos de habilidades, potencial, desempenho e desenvolvimento do profissional; Priorizar o profissional ao

cargo, de maneira a aproveitar os recursos disponíveis aos resultados do negócio; Melhorar o aproveitamento dos talentos existentes; Transparência nos critérios de provimento, seleção, sucessão e gestão de desempenho; Desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento; Possibilitar ao trabalhador construção de seu próprio desenvolvimento; Maior apoio da empresa para o autodesenvolvimento; Preparação do trabalhador para funções atuais e futuras (ROCHA; SALES, 2005).

Os autores sintetizam dizendo que,

Defende-se que a vantagem de trabalhar com a GPC é que ela permite direcionar o foco, concentrar energias no que é necessário trabalhar para que a organização alcance os seus objetivos operacionais e estratégicos. Contudo, a GPC tem sido vista também como uma ferramenta de utilização relativamente complexa e sua eficácia não é unânime e tem suscitado dúvidas e questionamentos (ROCHA; SALES, 2005, p. 40).

Para Retour (2001) apud Rocha; Sales (2005, p. 41):

A gestão das competências é dificultada, especialmente, por dois aspectos: (a) a falta de unanimidade quanto a conceitos e práticas relacionados à gestão de competências e (b) a complexidade, demonstrada pela prática, inerente a tais sistemas, caracterizados pelo surgimento de problemas recorrentes, como a avaliação das competências e as formas de reconhecimento individual versus coletivo.

Ao findar este capítulo, pode-se inferir que, a gestão de pessoas por competência é uma ferramenta de utilização complexa, requerendo mudanças organizacionais profundas para sua utilização. Por

outro lado, tem-se verificado sua aplicação de forma intempestiva, despreparada e até irresponsável. Isto parece estar associado a uma corrida desenfreada por novidades sem, no entanto, a observação dos riscos e consequências dessas iniciativas.

Esses princípios devem nortear todo o desenvolvimento do trabalho com RH, inclusive as atividades de recrutamento e seleção, objeto dos capítulos subsequentes.

2.1 GESTÕES DE PESSOAS

Nos dias de hoje, separar a existência do ser humano do seu ambiente de trabalho é uma missão impossível. De um lado, o trabalho toma a maior parte do tempo da vida das pessoas, que dependem dele para sua subsistência e sucesso pessoal. Já as organizações dependem diretamente dessas mesmas pessoas para operarem, produzirem, atenderem seus clientes, prestarem serviços; enfim, depende essencialmente das pessoas para funcionarem e assim obterem seu estimado lucro! (CHIAVENATO, 1999).

Mesmo que as instalações físicas, os equipamentos de última geração e os recursos financeiros sejam necessários para as organizações, às pessoas - os Recursos Humanos - se tornaram a essência da empresa (MILKOVICH, 2000). Existe uma relação de mútua dependência, na qual os benefícios devem ser recíprocos! (CHIAVENATO, 1999). Assim, verifica-se nas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, pois o funcionário é na verdade o parceiro mais íntimo da organização (GIL, 2001).

Segundo Dessler (1998) apud Chiavenatto (1999) a Administração de Recursos Humanos, é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração de empregados. Todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

A gestão das organizações, de uma forma geral, utiliza-se dos procedimentos e técnicas da área de gestão de pessoas para organizar os homens e o trabalho e assegurar que os trabalhadores façam cumprir o planejamento e os objetivos da empresa. Por isso, a área de gestão de pessoas ou de recursos humanos, como ainda é comumente conhecida, exerce grande influência sobre a vida e a saúde daqueles que trabalham.

Gestão de pessoas, segundo Davel e Vergara (2001, p. 47), é “uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço”. Desse modo, a forma como as pessoas são geridas sofre influência das diretrizes da empresa, além de estar também fortemente presente a questão pessoal dos gestores.

Existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais.

Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nesta

atividade, segundo Fisher; Albuquerque (2001) apud Pestana et al. 2003), atrair, capacitar e reter talentos; gerir competências; gerir conhecimento; formar novo perfil do profissional demandado pelo setor; gerir novas relações trabalhistas; manter motivação/clima organizacional; desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência; RH reconhecido como contributivo para o negócio; RH reconhecido como estratégico; conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade; equilíbrio com qualidade de vida no trabalho; descentralizar gestão de RH.

2.2 CONCEITUANDO COMPETÊNCIA

Em seu original latino, *competentia* significava proporção, simetria (HOUAISS 2001). Um indivíduo competente era aquele capaz de avaliar e agir adequadamente frente a uma determinada situação, tomando providências proporcionais à gravidade dos fatos ocorridos, ou seja, reagir na mesma medida (simetria) deles.

Ampliando tal conceito, Perrenoud (2000) define competência como a mobilização correta, rápida, pertinente e criativa de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio) para solucionar um problema de uma família de situações análogas.

Para Fleury; Fleury (2001) o termo pode ser sumarizado como um saber agir (*savoir faire*) responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades para agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Comum às três visões está a noção de que: a) competência é um processo, cujos resultados podem ser medidos; e b) competência é um conceito indissociavelmente ligado a pessoa.

De fato, uma competência de alguém se forja, se refina e se exterioriza cada vez que esta pessoa tem a chance de agir em resposta a uma situação do ambiente. Toda vez que é instigado a agir, o indivíduo precisa mobilizar e aplicar adequadamente seus recursos cognitivos, sendo que a experiência coletada nas ações passadas influencia as decisões futuras. Este processo é permanente e é a ele que o termo Competência, da forma como é usado neste texto, se aplica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Adotando-se a política de Recrutamento e Seleção sendo ela bem planejada dentro de uma organização, faz determinar bons profissionais compondo um desenvolvimento e sucesso tanto em seus produtos quanto aos serviços prestados. A má seleção acarreta em comprometer a empresa com prejuízos economicamente.

Antes de contratar o profissional, a empresa deve abranger com eficiência no ato do recrutamento as análises e testes de aptidão para ter certeza de que o profissional está realmente preparado para aquela função e exercer o cargo oferecido, buscando adequação e melhores competências aos cargos na eficácia da organização.

Competência e habilidade determina o processo ganha-ganha da organização e também do colaborador se no ato do recrutamento for levado em conta suas competências, habilidades e valores capazes de

atender tanto os clientes internamente quanto externamente para ambas as partes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, D.; DALPOZZO, M. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Catho, 2004.

CABREIRA, L. C. Q. **Administração de pessoal, gerência de recursos humanos e gestão estratégica**. São Paulo: Resumos Concursos, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. Gestão de pessoas. In: Faculdades Bom Jesus. **Capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo, Atlas, 2001.

JOSKO, J. M. B; CÔRTEZ, M. L. P-CMM e outros modelos na Gestão de Pessoas. VII SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE MELHORIA DE PROCESSOS DE SOFTWARE. **Anais...** São Paulo, nov. 2005.

MARQUES, W. L. **Recursos humanos**. Cianorte: W. L. Marques, 2005.

MILKOVICH, G. T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas 2000.

MONDY, R. W.; NOE, R. M. **Administration de recursos humanos**. PEARSON EDUCACION. Mexico, 2005.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento: organizacional**, 4 ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2001.

PESTANA, M. C. et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 2, 2003.

ROCHA, E. P. SALLES, J. A. R. Competências e a Gestão de Pessoas. **RACRE - Rev. Adm. CREUPI**, Esp. Sto. do Pinhal - SP, v. 05, n. 09, jan./dez.2005.

SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ. **Administração básica para pequenas empresas**. Curitiba: SEBRAE/PR, 2007.

TACHIZAWA, T. **Gestão de instituições de ensino**, 4 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: FGV. 2006.

TANKE, M. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2005.