

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE ESPECIALIZAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE TALENTOS E COMPORTAMENTO HUMANO

CRISTIANE MACIEL

A SELEÇÃO DE PESSOAS COMO UMA ESTRATÉGIA DE SUCESSO EMPRESARIAL

CURITIBA
2014

CRISTIANE MACIEL

A SELEÇÃO DE PESSOAS COMO UMA ESTRATÉGIA DE SUCESSO EMPRESARIAL

Trabalho apresentado como requisito para conclusão do MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Coordenador:

Prof.^a Samantha Toledo Martins Boehs

Orientadora:

Prof.^a Karina De Déa Roglio

**CURITIBA
2014**

RESUMO

O funcionamento das organizações religiosas desperta a curiosidade das pessoas e é um assunto pouco discutido por envolver o tema religião. No entanto, essas organizações possuem características semelhantes às demais e requerem, da mesma forma, o aperfeiçoamento contínuo dos seus processos de gestão. O objetivo deste trabalho é identificar as competências necessárias para selecionar pessoas com valores alinhados aos de uma organização religiosa. Primeiramente, faz-se uma análise de como a religião é entendida no Brasil e quais as relações de consumo e lucratividade no trabalho para esta área. A partir disso, analisa-se o processo de seleção de pessoal para este tipo de organização, que envolve todos os aspectos de gestão de pessoas e gerenciamento de competências, juntamente com o perfil comportamental e com a identificação de valores religiosos.

Palavra Chave: recrutamento e seleção, competências e religião.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação/Problemática

As organizações religiosas possuem algumas particularidades, mas em seu princípio e conceitos são iguais às outras empresas. Elas planejam, organizam, controlam, medem os resultados e seguem todo o ciclo normal. Um indivíduo pode escolher uma organização por identificar-se com vários aspectos: clima organizacional, valorização dos funcionários, benefícios, plano de carreira, metas, produtos e outros. O fato é que as pessoas escolhem as organizações porque se identificam com os aspectos citados e porque atendem a uma necessidade pessoal, pois, como as relações de trabalho são cada vez mais definidas entre vida pessoal e profissional, como no caso da Pirâmide de Maslow que indica a hierarquia das necessidades humanas. Para Bateman e Snell (2012), a teoria de Maslow é simplista, mas fez importantes contribuições que ajudam as empresas a entenderem as necessidades das pessoas e, a partir disso, pautar os reforços a serem realizados em uma organização. Para as organizações religiosas, acredita-se que a identificação com os valores organizacionais é essencial para alcançar o desenvolvimento pessoal e profissional, pois apesar de serem configuradas como uma organização, ainda assim possuem o apelo religioso.

A motivação para este trabalho originou-se a partir da necessidade de encontrar pessoas com competências específicas alinhadas aos valores de uma organização religiosa. A organização religiosa foco do presente estudo tem como valores norteadores de suas decisões: a Fidelidade aos Princípios Cristãos, Excelência e Reverência, Seriedade e Idoneidade, Respeito e Compromisso, Profissionalismo, Pioneirismo e Criatividade e Informalidade e Simplicidade. A organização possui dificuldades para encontrar pessoas com as competências e os valores da organização. O seu maior desafio está em diminuir os índices de *turnover*, a partir da adoção de um processo seletivo eficaz.

Nesse contexto, a questão a ser respondida nesta pesquisa é como selecionar talentos com os valores religiosos da organização?

1.2. Objetivo do Trabalho

O objetivo deste trabalho é identificar um processo seletivo baseado nas competências necessárias para candidatos ao trabalho em uma organização religiosa.

1.3. Justificativa do Objetivo

Em função das estratégias empresariais e do desenvolvimento da organização e das pessoas que dela fazem parte, é necessário que sejam selecionadas pessoas com o perfil adequado aos valores da organização. Por se tratar de uma organização religiosa, é necessário que o candidato tenha conhecimento e entendimento da religião, a fim de que se identifique com a missão, visão e valores organizacionais. Na

bibliografia pesquisada, não foram localizados estudos com foco nesta questão. A organização pesquisada possui altos índices de *turnover* e identificou-se que as pessoas não possuem os mesmos valores da organização, então este trabalho se torna de suma importância, pois é necessário identificar competências ligadas à religião que façam com que este índice seja minimizado.

Os gestores estão cada vez mais à procura de candidatos com o perfil da organização e para isso são necessárias várias análises que vão desde os requisitos mínimos, traços de personalidade, estilo de vida, religião e objetivos profissionais e pessoais. Os candidatos escolhem a empresa que querem trabalhar de acordo com o que ouvem, veem, assistem na televisão, acessam na internet ou até mesmo por relatos de amigos que já trabalham em algum setor. Todos esses aspectos, tanto da parte da empresa quanto da parte do próprio candidato, fazem parte da seleção de um indivíduo. O objetivo é cada vez mais aproximar as pessoas de um trabalho que ofereça, além de salários e benefícios, um estilo de vida no qual ele seja identificado pelos membros e no qual ele se sinta dentro de sua “tribo”.

2. REVISÃO TEÓRICO EMPIRICA

Para a compreensão do tema e o desenvolvimento do trabalho serão abordados os seguintes tópicos: Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que trará a abordagem estratégica de como entender as pessoas e colocar estas na organização para o desenvolvimento de um bom trabalho. O segundo tópico traz os aspectos do processo seletivo e suas principais características. O terceiro tópico trará o processo seletivo em uma organização religiosa

2.1. Gestão estratégica de Recursos Humanos

A gestão estratégica de pessoas representa um papel importante dentro das empresas, muito mais do que estratégico, este processo tem se tornado vital para o bom funcionamento da empresa e parte da porcentagem do sucesso empresarial. De acordo com Marras (2013), a gestão estratégica de pessoas, pela própria concepção e ligação com o elemento humano, segue a mesma tendência das discussões atuais sobre o posicionamento dos sujeitos sociais no contexto que vivem. Este autor afirma que o indivíduo tem que se identificar e se posicionar em relação aquilo que escolhe.

Para Ribeiro (2006), lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que, atualmente, se reveste de complexidade muito maior do que em outros tempos. A área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõem, consideradas hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. Os autores afirmam que as pessoas tornam-se cada vez mais importantes dentro da organização e que a relação com a empresa passa a ser de troca mútua.

Lima (2006), profissional de recursos humanos participa dos desafios mais relevantes da organização e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, como competitividade, crescimento sustentável, imagem no mercado, lucratividade, novos clientes, novos mercados, participação no mercado, produtividade, qualidade de produtos/serviços, redução de custo, sobrevivência.

Para Snell e Bateman (2012) a gestão estratégica de pessoas é uma vantagem competitiva quando desenvolve os recursos que sejam valiosos, raros, inimitáveis e organizados. Neste sentido, na contratação de pessoas certas para os lugares certos, estas podem criar valor e fazer a diferença em suas próprias vidas e em seu universo profissional. De acordo com estes autores, a Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos (GRH), trata de sistemas formais de gestão das pessoas no trabalho. Estes sistemas incluem o planejamento estratégico, onde é organizada a demanda pela contratação e os processos de recrutamento e seleção, admissão, desligamentos, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho, sendo o planejamento estratégico desenvolvido em três etapas, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

| | Planejamento | Programação | Avaliação |
|-----------|---|---|---|
| Definição | Para garantir a disponibilidade do tipo de pessoas e do número certo, esta etapa exige que os gestores conheçam o plano de negócios da organização, | A empresa implementa atividades específicas de Recursos Humanos: como recrutamento, treinamento e sistemas de remuneração | As atividades de recursos humanos são avaliadas para determinar se tem produzido os resultados necessários para contribuir para os planos de negócio da empresa |
| Atividade | Previsão de demanda – de acordo com admissões e demissões, crescimento da organização, necessidade de substituição, promoção e realocação. | Recrutamento de funcionários – processo que envolve a divulgação de vagas internamente ou externamente. | Produtividade |
| | Oferta interna de mão de obra – quando a organização possui política de ascensão | Seleção de Funcionários – processo que identifica currículos, programa entrevistas e testes. Neste processo também é considerado o processo de desligamento | Qualidade |
| | Oferta externa de mão de obra – de acordo com a previsão de demanda | Recolocação – é um processo que ajuda as pessoas demitidas a conseguir emprego em outro lugar. | Inovação |
| | Análise de Cargos - para garantir que os cargos e salários estejam de acordo com o mercado e as atividades relacionadas à legislação. | Treinamento e Desenvolvimento – processo de ensino das atividades laborais e desempenho processo que se refere a total domínio de suas atividades. Esta atividade também é sustentada pela Avaliação de Desempenho | Satisfação/ interna e externa |
| | | Avaliação de Desempenho – é o estudo da performance do funcionário em sua função. | Giro |
| | | Sistema de Recompensa – processo que estuda e analisa a remuneração e os benefícios. | Absenteísmo |
| | | Relações trabalhistas - relações com os sindicatos, Convenções Coletivas e leis trabalhistas. | Saúde. |

Fonte: adaptado de Bateman e Snell, 2012.

Para Chiavenato (2006), o processo de gestão de pessoas interfere em toda a organização porque gera alguns custos, como: custos de recrutamento e seleção, custo de registro de documentação, custo de integração, custo de desligamento e custo de rotatividade, que geram reflexos na produção, nas atitudes das pessoas, custo extra laboral, custo extra operacional, custo extra investimentos e perdas nos negócios. Por este motivo, os processos devem ser sempre bem planejados e controlados, a fim de aumentar a eficácia nas organizações.

Para o presente trabalho o foco de investigação será no processo de recrutamento e seleção.

2.2.Processo de Recrutamento e Seleção.

Para avaliação da necessidade de recrutamento é necessário fazer uma análise mercadológica em todos os aspectos internos e externos. Ribeiro (2006) sugere que sejam seguidos os seguintes passos: análise de cenário para entender a concorrência e assegurar-se das melhores estratégias, conflitos sociais relacionados a seguridade social, legislação de trabalho, serviços públicos, entender processos de burocratização e desburocratização, entender as relações sindicais e suas forças, análise de quadro de pessoal e terceirização x qualidade na prestação de serviços. Todos estes aspectos tendem a garantir a estratégia de seleção de maior eficácia na busca por profissionais que podem ser identificados como “profissionais chaves” no sucesso e desenvolvimento da organização.

Para Milkovich e Boundreau (2000), o subsistema de provisão de Recursos Humanos, também chamado de recrutamento e seleção, é composto por políticas que determinam quem irá trabalhar na organização e representa a porta de entrada das pessoas no sistema organizacional. Cabe salientar que o recrutamento e a seleção externos possibilitam o enriquecimento do quadro de funcionários, introduzindo pessoas novas na empresa, o que dá uma dinâmica diferente, mas para isso a empresa deve estar preparada para dispor de tempo e investimento consideráveis durante o processo.

Na concepção de Bateman e Snell (2012), o recrutamento ajuda a encontrar candidatos para o cargo, seja ele interno ou externo. No processo de recrutamento interno, a organização selecionará candidatos a partir do quadro de funcionários existente e o externo selecionará um candidato disponível no mercado de trabalho.

Drucker (1995) diz que os talentos devem ser aproveitados, pois não podem ser reproduzidos, estes são considerados como algo único de cada ser humano. Por isso a importância de selecionar talentos e identificar através da seleção as competências necessárias e como identificar essas competências na atração. Segundo Chiavenato (2006), o problema básico de recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes supridoras de recursos humanos no mercado. A fase preliminar é a escolha e manutenção de fontes que podem ser utilizadas adequadamente e que apresentem probabilidades de atender tais requisitos preestabelecidos pela organização.

Para Milkovich (2000), o processo de recrutamento tem a seguinte sequência: planejamento da previsão de força de trabalho; estabelecimento das qualificações requeridas para os candidatos; seleção das fontes de procura e canais de comunicação de acordo com o perfil da vaga; definição do teor da entrevista e os recrutadores. O passo seguinte é colocar o planejamento em prática, veiculando anúncios, procedendo à leitura dos currículos e registrando dados.

Com o processo de recrutamento definido, a próxima etapa é estabelecer as ferramentas e os processos que serão utilizados na seleção dos candidatos escolhidos previamente por meios de seus currículos. Para Dessler (2003), o processo de seleção envolve etapas de decisão sobre qual candidato contratar e para auxiliar o profissional de Recursos Humanos, estudos foram desenvolvidos e novas ferramentas surgiram.

- Entrevista: processo de avaliação do candidato realizado pessoalmente, ou previamente por telefone para confirmação dos dados informados no currículo.
- Entrevista estruturada: há dois tipos, a entrevista situacional e a entrevista descritiva comportamental. A primeira é realizada com o intuito de saber como o candidato reage diante de uma situação hipotética; a segunda explora aquilo que os candidatos fizeram no passado, como por exemplo, perguntar como a pessoa lida com situações de estresse ou como trabalhava com uma pessoa de difícil trato. Estas perguntas fazem com que o candidato reaja instintivamente, e como as perguntas são baseadas em situações reais de uma organização, muitas vezes fornecem informações úteis a respeito de como será o desempenho efetivo do candidato.
- Consulta a referências: são necessárias quando o avaliador julga que podem existir exageros nas qualificações de um candidato ou ainda para verificar as informações ambíguas. Ao mesmo tempo, essa fonte de confirmação de dados pode ser um problema no caso de a empresa não saber lidar de forma madura quando as questões profissionais e questões pessoais.
- Consulta de Histórico: se refere à previdência social, formação acadêmica, antecedentes criminais, levantamento de multas de trânsito e consulta de crédito. A internet tem ajudado muito os recrutadores nesta tarefa, pois as informações que as pessoas postam em suas redes sociais ou blogs são públicas e fáceis de consultar. A consulta a redes sociais também tem se tornado uma grande ferramenta pois é possível identificar o comportamento das pessoas através da ferramenta.
- Testes de personalidade: Os testes de personalidade são usados para identificar pontos críticos e traços positivos e negativos. Estes ajudam a identificar também qual a condição de trabalho o candidato prefere ou ainda medir o grau de motivação produtivo do cargo visado.
- Exames toxicológicos: são usados para alguns cargos e podem detectar se o candidato é usuário de drogas.

- Exames de capacidade cognitiva: os exames de capacidade cognitiva medem diversas habilidades intelectuais, inclusive compreensão verbal (vocabulário, leitura) e aptidão numérica (cálculos matemáticos).
- Testes de desempenho: os candidatos participam de exercícios escritos ou situações e alguns destes exercícios exigem interação com o grupo. Cada exercício explora a dimensão da gestão, habilidades, tomada de decisão e comunicação.

Chiavenato (2006) define seleção como o processo que escolhe o candidato certo para o cargo certo e para isso é necessário adequar os requisitos mínimos e desejáveis, a fim de decidir a contratação com base em dados pautáveis. O autor defende que os candidatos devem ser comparados tanto tecnicamente quanto no âmbito comportamental. A partir disso, definem-se critérios e ferramentas a serem utilizados. Para isso, é necessário seguir o seguinte modelo:

- Desenvolvimento de critérios: onde os cargos ou papéis dentro da organização devem ter uma descrição exata, que deve ser conhecida pelas pessoas que participam do processo seletivo.
- Determinação das variáveis intervenientes do preditor: os candidatos devem ser observados em relação àquelas variáveis que se supõe sejam os bons rendimentos dentro da esfera de critérios.
- Obtenção de candidatos: é necessário contar com um número suficiente de candidatos que pontuem alto ou baixo nos critérios estabelecidos.
- Seleção do candidato: deve ser realizada de acordo com as correlações feitas entre os critérios definidos, é possível melhorar a exatidão da seleção utilizando apenas candidatos com o numero de pontos similar e se a pontuação for baixa, volta-se ao processo inicial.

Chiavenato (2006) propõe, ainda, que seja construída uma tabela de acordo com as características da empresa e de acordo com as características e requisitos exigidos para o cargo, de maneira que possam ser avaliados por grau e com os critérios apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Grade de Avaliação de Candidatos

| | | Características Exigidas | Graus | | | | |
|---------------------|----------------|----------------------------------|-------|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Físicas | | Idade | | | | | |
| | | Estatura | | | | | |
| | | Compleição física | | | | | |
| | | Saúde geral | | | | | |
| Conhecimentos | | Instrução geral | | | | | |
| | | Instrução profissional | | | | | |
| | | Conhecimentos teóricos | | | | | |
| | | Experiência profissional | | | | | |
| | | Redação própria | | | | | |
| Manuais | | Outras línguas | | | | | |
| | | Destreza manual | | | | | |
| | | Destreza digital | | | | | |
| | | Coordenação visomotoras | | | | | |
| Mentais | Inteligência | Tempo e reação | | | | | |
| | | Global | | | | | |
| | | Espacial | | | | | |
| | | Abstrata | | | | | |
| | | Verbal | | | | | |
| | | Técnica | | | | | |
| | | Aritmética | | | | | |
| Perceptivos Visuais | | Numérica | | | | | |
| | | Rapidez perceptiva | | | | | |
| | | Capacidade de reestruturação | | | | | |
| Sociais | | Percepção espacial | | | | | |
| | | Apresentação pessoal | | | | | |
| | | Sociabilidade | | | | | |
| | | Trabalho em equipe | | | | | |
| | | Disciplina | | | | | |
| | | Espírito empreendedor | | | | | |
| Responsabilidade | | Capacidade de liderança | | | | | |
| | | Por equipamento | | | | | |
| | | Desempenho de terceiros | | | | | |
| | | Segurança de terceiros | | | | | |
| Outras | | Erros | | | | | |
| | | INICIATIVA | | | | | |
| | | PRUDÊNCIA | | | | | |
| | | ORDEM | | | | | |
| | | CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO | | | | | |
| | | RESISTÊNCIA A FRUSTRAÇÕES | | | | | |
| | | FORMA EXPRESSIONAL | | | | | |
| | | FORMA IDEACIONAL | | | | | |
| | | MEMÓRIA | | | | | |
| | ATENÇÃO | | | | | | |

Fonte: adaptado de Chiavenato, 2006.

2.3.Gestão Baseada em Competências

Para Milkovich e Boundreau (2000, p. 87), as competências são o retrato vivido das tarefas. Segundo Wood Jr. e Piccarelli (2004, p. 78) estas competências refletem a especificidade de cada função ou do processo em que o funcionário atua direcionada a aplicação de habilidades e conhecimentos necessários para atingir os resultados.

Segundo Ulrich (2010), a gestão por competências reforça o posicionamento da organização, é a ligação entre estratégias e pessoas, extrapola os limites do cargo e tem influencia em todos os processos de RH. Ainda segundo este autor, as competências podem ser divididas em competências gerais, aquelas que são referentes a toda organização e competências específicas ou críticas, que são aquelas referente a um cargo específico.

Durante a década de 1980, Richard Boyatzis, reanalisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior (Boyatzis, 1982). O trabalho desse autor marcou significativamente a literatura norte-americana a respeito do tema competência (Spencer e Spencer, 1993; Mc Lagan, 1997; Mirabile, 1997).

Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa. (Zarifian 1999).

O modelo de competências, entre outros fatores, visa atender as necessidades do capital na busca por flexibilidade e empregabilidade; para tanto a polivalência e a constante atualização de suas competências é que lhe dá a medida correta de sua empregabilidade. (DELUIZ, 2001).

O mercado como um todo, bem como o mercado religioso, segue regras para desenvolver pessoas com base em suas competências e a partir disso criar vantagem competitiva. Na empresa pesquisada, o que se busca é identificar profissionais “talentos” que se identifiquem com os valores da empresa e principalmente queiram criar valor e se desenvolver. Algumas questões, no entanto, representam um desafio: como achar esses profissionais? Como identificar o seu perfil? Quais são as principais competências e requisitos para ocupar uma vaga dentro de uma empresa com cunho religioso?

2.4. O processo de recrutamento e seleção em organizações religiosas

Para Habermas (1987), a privatização da religião afirma que o caráter privado da crença e da prática religiosa, sendo doravante posta como respeitável toda e qualquer confissão religiosa em sua dignidade intrínseca em sua legalidade própria têm a liberdade de formatar conteúdos de consciência o que faz com que a liberdade de expressão religiosa seja constitucionalmente garantida e protegida pelo Estado.

Para Rossi e Kusma (2010), quando se afirma que ser humano é também ser religioso, a intenção é dizer que a abertura para o mistério para aquilo que ultrapassa o imediato é fundamental na nossa existência. De maneiras diferentes, historicamente o ser humano sempre se situou afirmativamente no tempo e no espaço com relação ao transcendente.

Há pelo menos duas décadas, via palavra escrita e falada, a religião vem despertando interesse de variados segmentos da sociedade, principalmente nas mídias. As mídias como rádio, televisão, diversão, redes sociais tem ganhado espaço e essas mudanças religiosas também significam que o Brasil deixa de ser um país de uma religião apenas para se tornar o país de maior aceitação de diversidade religiosa. (SANTANA, 2005).

Para Giumbelli (2002) é bem verdade que no Brasil, assim como em tantos outros países, mesmo na Europa, ainda há muito por laicizar em sentido estrito. Resta muito entulho religioso de viés cristão-monopolista a retirar, o que, contudo não quer dizer que não valha o princípio subjacente à proposição teórica segundo a qual a laicização constitucional do Estado corporifica, como fato histórico concreto e dado empírico bruto, a condição primordial e *sin equa non* a que cabe imputar causalmente a configuração tarde-moderna que nossa diversidade religiosa pós-colonial assume a cada dia que passa: a forma de um mercado concorrencial desregulado, a livre concorrência religiosa entre um número crescente de empresas religiosas livres.

De acordo com os autores aqui citados é possível perceber que a abertura para o mercado religioso tem ganhado espaço e é considerado um dos segmentos mais rentáveis na questão de produtos religiosos. Uma pesquisa do IBGE de 2010 afirma que a mudança religiosa no Brasil é muito significativa e, em função disso, o mercado nesse segmento pode ser bem aproveitado.

Com a possibilidade assim aberta de uma acrescentada ativação de seus agentes para um mercado religioso desmonopolizado, espera-se que sejam alcançados níveis mais exigentes de pluralismo religioso, de demarcação mais fortemente identitária da “diferença religiosa” e, por que não, de conflitividade confusamente multifatorial e multidirecional por conta dos teores mais altos de envolvimento reflexivo dos próprios agentes religiosos com a ideia mesma de competição religiosa “legítima”, “natural”, “inevitável” e, também, da tomada de consciência de que essa nova etapa concorrencial requer a dinamização racionalizada, tecnicamente falando, da oferta dos bens de salvação que os profissionais religiosos recriam e cada vez mais “copiam” uns dos outros, e cuja distribuição,

também tecnicamente racionalizada, eles administram sempre de olho na resposta concorrencial dos adversários religiosos que se multiplicam. (CAMPOS, 1999. p. 105)

Santana (2005) cita as investidas de lideranças evangélicas nas emissoras comerciais com programas próprios, alguns autossustentáveis e outros que vivem de mantenedores alcançados pelo próprio programa. É o caso dos programas *Vitória em Cristo* do Pastor Silas Malafaia exibido na Rede TV aos sábados pela manhã, e outros com menos tempo na mesma emissora e em outras, exemplos denominados de *Mídia de Lideranças Evangélicas (MLE)*, isto porque, apesar de todos os pastores e apresentadores que fazem esses programas estarem ligados a alguma denominação, exceto as que têm sua própria mídia, eles não fazem divulgação de suas denominações, mas de si mesmos e de suas igrejas.

Bitencourt (2006) firma que, nesse *métier*, são os pentecostais e neopentecostais que têm se esmerado. Mas a febre é altamente contagiosa. E já que liberdade religiosa se exerce hoje em dia em chave de livre concorrência, todos os profissionais religiosos responsáveis por esse movimento deveriam ser os primeiros a se mostrar sinceramente interessados em mais e mais respeito à liberdade alheia de crença, de culto, de expressão religiosa, de difusão religiosa. Se um dos resultados da desregulação da esfera religiosa é essa superabundância de profissionais religiosos “racionalis” que estamos vendo em inaudito ativismo a suprir o mercado de novidades religiosas, bens simbólicos retóricos, serviços taumatúrgicos e as mais variadas bugigangas materiais e ideais de consumo religioso privado, provocando em decorrência certa elevação do envolvimento confessional em grande número de naturezas individuais com pendor religioso, as quais se encontram. Justamente nas camadas sociais que mais têm sido alvo e presa do assédio religioso “novo estilo”, então se compreende por que é que atualmente, entre os sociólogos da religião do nosso continente, tende a aumentar o interesse intelectual por teorizações que realçam o peso do fator “oferta” na explicação, seja do crescimento de uma determinada comunidade religiosa, seja do aquecimento de todo um campo que se estrutura em moldes análogos aos de um mercado concorrencial carente de regulação (BITENCOURT, 2006, p. 357).

A bibliografia sobre a gestão de organizações religiosas ainda é escassa e não foram encontrados trabalhos que tratem especificamente do tema recrutamento e seleção nestas organizações.

3. METODOLOGIA

O enfoque da pesquisa é qualitativo de caráter exploratório. A coleta de dados foi realizada com base em uma entrevista semiestruturada com Gestores de Recursos Humanos das unidades de Curitiba, Recife e Porto Alegre, conforme apresentado no Quadro 3. Com o objetivo de preservar o anonimato dos entrevistados, os mesmos serão referenciados por letras.

Nas entrevistas, buscou-se identificar, de acordo com a percepção desses gestores, as principais competências necessárias para trabalhar na organização e as práticas utilizadas para identificá-las nos candidatos durante o processo de recrutamento e seleção.

Foram coletadas 5 entrevistas semi-estruturadas com principais colaboradores responsáveis por equipes, nesta pesquisa foram realizadas 8 perguntas de forma qualitativa. Participaram da pesquisa: supervisor e RH, Gerente de patrimônio, Gerente comercial, sendo 2 e administrador.

Após a coleta dos dados procedeu-se ao tratamento dos dados com as transcrições das entrevistas. A análise das entrevistas foi realizada com base nos princípios da análise de conteúdo.

4. A EMPRESA

4.1. Descrição Geral.

Criada em meados dos anos 50, a editora é uma empresa sem fins lucrativos, que tem a finalidade de produzir material cristão de qualidade, atuando na divulgação das boas novas do Evangelho. Há mais de 60 anos no mercado, mantém-se fiel à sua missão de aproximar pessoas a Deus e por meio de produtos de qualidade que levam mensagens de amor e edificação – o que a torna reconhecida como uma das mais importantes editoras do setor.

Em sua trajetória marcaram época os folhetos evangelísticos, produzidos e distribuídos pela Editora, que chegou a colocar mais de 600 títulos à disposição do público. Os folhetos abordavam, sob a ótica do Evangelho, temas como drogas, álcool, aborto e política. Na década de 70 chegaram a ser distribuídos, por ano, cerca de dois milhões destes folhetos.

Na organização, que atua no ramo de produtos religiosos, a identificação dos objetivos pessoais, profissionais e a identificação religiosa são de suma importância para estabelecer um vínculo no sentido de alinhar as expectativas e criar um relacionamento saudável e duradouro com os empregados. A visão da empresa é propagar a palavra de Deus a todos os povos através de seus personagens por meio de artes gráficas, cênicas e de todo suporte de comunicação. A missão é aproximar pessoas a Deus.

A empresa está presente em vários Estados e cidades brasileiras, concentrando suas lojas em centros comerciais. Em Curitiba possui cerca de 70 colaboradores entre matriz e suas filiais, possuindo 3 unidades como ponto de venda de seus produtos. Em Recife são 50 colaboradores com 5 pontos de venda; em Porto Alegre, 25 colaboradores com 1 ponto de venda; em Caruaru 10 colaboradores também com um ponto de venda, somando um total de 155 colaboradores. Até final de 2015, mais três unidades serão inauguradas.

4.2. Diagnóstico da situação Problema

Na busca por candidatos que sejam identificados com os seus valores, a organização encontra muitas dificuldades e a procura por candidatos tornou-se um desafio ainda maior, pois a empresa não quer apenas candidatos e sim pessoas que se identifiquem com os valores e a missão. Para isso é necessário o resgate dos valores da empresa, dos resgates religiosos do Brasil, comportamento do consumidor para produtos religiosos, e a busca das seguintes competências consideradas necessárias para se trabalhar na organização:

- **Fidelidade aos Princípios Cristãos:** conhecimento e envolvimento com as práticas da religião citada.
- **Excelência e Reverência:** prestar os serviços de maneira eficiente e eficaz e respeitar o valor cristão da organização.
- **Seriedade e Idoneidade:** por se tratar de uma organização religiosa, tratar com os clientes de maneira séria e honesta, a fim de reforçar o laço cristão.
- **Respeito e Compromisso:** respeitar os clientes internos e externos e ter sempre o compromisso de atender as necessidades da organização.
- **Profissionalismo:** agir de maneira coerente com a missão da organização e de forma a garantir que as atividades sejam cumpridas da melhor forma.
- **Pioneirismo e Criatividade:** Trata-se de uma empresa com 60 anos de mercado, por isso é necessário reforçar esta marca e ter criatividade para resolver problemas e buscar soluções que surpreendam aos clientes.
- **Informalidade e Simplicidade:** Tratar o cliente da melhor forma, entendê-lo como irmão e de maneira simples, como os valores da religião.

Para identificar se as competências dos candidatos são as mesmas da organização é necessário aplicar um questionário específico relacionado com a religião, para eliminar os candidatos que teriam algum problema com o tipo de religião. Em segundo lugar, é apresentada a empresa, seus produtos e serviços, para que a pessoa tenha a oportunidade de se abrir para visão e missão da empresa. Quando se trata de valores, trabalho e religião, é muito difícil encontrar pessoas que queiram desenvolver suas carreiras e dedicar o seu tempo com um trabalho que, além das atividades a serem realizadas, é preciso

desenvolver os valores e a missão da empresa como um todo. O desafio da organização, neste caso, é entender como alinhar as competências organizacionais às competências das pessoas para alcançar os melhores resultados e chegar ao sucesso empresarial e a partir disso valorizar as pessoas e fazer com que elas agreguem valor a partir dos valores da organização. Se identificar com valores cristãos é mais do que se identificar com valores organizacionais, é assumir uma religião, estilo de vida e escolha espiritual.

O que os modelos teóricos de seleção trazem são características e aspectos que devem ser utilizados na busca de um bom candidato; no entanto, o modelo deve ser adaptado às necessidades de cada organização. Na organização estudada, o processo de recrutamento e seleção é simplificado. O recrutamento é feito com base nos meios de comunicação como jornais, revistas, facebook e igrejas. A seleção possui o seguinte padrão: é realizado o planejamento de acordo com a demanda de mercado, entrevistas, dinâmicas e testes comportamentais. Na figura 1 é apresentado o processo de seleção.

Figura 1 – Processo Seletivo



Fonte: A Organização

A seleção de currículo é feita com base na leitura dos currículos enviados pelos candidatos. As dinâmicas de grupos são variadas de acordo com o cargo. Uma característica que a organização busca nos seus funcionários é o relacionamento com as pessoas, então, quando se avalia o candidato, procura-se identificar nele as características adequadas aos valores da empresa. O teste comportamental é baseado em questionário de perguntas com comportamentos desejados e comportamentos do candidato, com base no qual é feita uma avaliação dos pontos obtidos e a comparação com o comportamento esperado. O teste de conhecimento é um teste básico para avaliar a capacidade de raciocínio lógico e para avaliar a interpretação de texto. Por fim, a entrevista com o Gestor é realizada em todos os níveis.

5. PROPOSTA

Ao avaliar a literatura sobre a seleção baseada em competências e os modelos que são sugeridos pelos autores, juntamente com a análise das dificuldades que a organização apresenta, a proposta deste projeto técnico é a construção de um processo de avaliação por competências como um diferencial para selecionar profissionais que estejam alinhados às competências da organização e de acordo com as expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional dos candidatos. Com base na pesquisa realizada com os principais gestores da organização, foi possível identificar que existe a necessidade de selecionar pessoas com competências individuais e não simplesmente completar um fluxograma de seleção, sem se preocupar com a retenção e a manutenção de talentos que podem fazer a diferença na organização.

5.1. Desenvolvimento da proposta

A proposta é agregar ao processo de seleção utilizado atualmente pela organização, avaliações que permitam identificar se as características exigidas alcançam determinada pontuação em graus, de acordo com o modelo apresentado por Chiavenato (2006) e ilustrado no quadro 2 (acima). Chiavenato (2006), afirma que este processo de seleção pode ter um custo um pouco mais elevado, mas pode ser mais efetivos por avaliar a qualidade dos candidatos, adequação ao cargo, tempo de adequação ao cargo, maior permanência na empresa, melhor aprendizado e o retorno do investimento na seleção pode ser mensurado tanto em custos diretos quanto indiretos. Para esta avaliação foi criada uma tabela, apresentada no quadro 4, que ajudará a avaliar de acordo com o cargo, requisitos e resultados esperados para a posição e setor. Este processo será aplicado por um psicólogo que irá identificar as melhores ferramentas identificar as competências.

Na busca por respostas que auxiliassem a resolução dos principais problemas encontrados pela organização foi realizada a pesquisa para o presente trabalho, no entanto nenhuma das respostas acusou necessidades religiosas. A pesquisa mostrou que a organização se comporta como uma organização como qualquer outra e com os mesmos dilemas da área de gestão de pessoas nos processos de atração e retenção de talentos. Abaixo segue a tabela com a descrição das questões da pesquisa.

Quadro 4 – Transcrição da Pesquisa

| CARGO | TEMPO NA FUNÇÃO | TEMPO NA EMPRESA | RESPONSABILIDADE POR EQUIPE | COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS | TRAÇO DE PERSONALIDADE | PONTO DE ATRAÇÃO ? |
|-----------------------|---------------------|------------------|--|------------------------------------|---------------------------|--|
| Supervisor de RH | 8 ANOS | 8 ANOS | Desenvolvimento técnico | atenção | resiliência | |
| | | | Cursos Externos | pró-atividade | | |
| | | | Orientação sobre Postura e comportamento | gostar do que faz | | |
| | | | | organização querer aprender | | |
| Gerente de Patrimônio | 4 ANOS | 5 ANOS | Incentivo | trabalho em equipe | paciência | bom ambiente |
| | | | orientar | relacionamento interpessoal | dedicação | capacitação continuada |
| | | | | atender com excelência | pronto atendimento | plano de cargos e salários |
| | | | | resolução de problemas | mostrar alternativas | |
| | | | | criatividade | | |
| | | | | bom senso | | |
| | vontade de aprender | | | | | |
| | | ajudar | | | | |
| Gerente Comercial | 2 ANOS | 7 ANOS E MEIO | Treinamentos técnicos | pro atividade | honestidade e competência | salários compatíveis |
| | | | | persistência | | meritocracia |
| | | | | trabalho em equipe | | ambiente de trabalho |
| | | | | resiliência | | benefícios atrativos |
| | | | | integridade | | crescimento profissional |
| | | | | ética | | |
| educação | | | | | | |
| Administrador | 6 ANOS | 6 ANOS | Suporte | conhecimento | responsabilidade | desenvolvimento |
| | | | orientação técnica | formação na área de atuação | ético | aprimoramento profissional |
| | | | | | empenho disposição | |
| Gerente Comercial | 1 ANO E 8 MESES | 9 ANOS | Delegação de tarefas | resolução de problemas | iniciativa | aporte financeiro |
| | | | desenvolvimento comportamental | comunicação | pro atividade | reconhecimento |
| | | | | colaboração | | premiação por resultados |
| | | | | facilidade de aprendizado | | benefícios atrativos clima organizacional |

Fonte: A Autora (2014).

Pelas respostas, encontraram-se justificativas para elaborar uma grade de avaliação coerente com o que a organização vive atualmente, o fato de não elaborar questões religiosas não torna a seleção mais criteriosa ou menos qualificada.

Quadro 5 - Grade de avaliação das competências do candidato.

| Características Exigidas | Graus | | | | |
|-----------------------------------|-------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Orientação para resultados | | | | | |
| Capacidade de trabalhar em equipe | | | | | |
| Liderança | | | | | |
| Relacionamento interpessoal | | | | | |
| Religiosidade | | | | | |
| Pensamento sistêmico | | | | | |
| Comunicação | | | | | |
| Empreendedorismo | | | | | |
| Negociação | | | | | |
| Capacidade de inovar | | | | | |
| Percepção de tendência | | | | | |
| Multifuncionalidade | | | | | |
| Visão de processos | | | | | |
| Conhecimento da realidade externa | | | | | |
| Ambição | | | | | |
| Pró-atividade | | | | | |
| Flexibilidade | | | | | |
| Domínio de outras línguas | | | | | |

Fonte: desenvolvida pela pesquisadora.

5.2.Plano de implantação

Para a implantação da nova estratégia de atração e seleção de pessoas para a organização, buscou-se através da teoria e também da pesquisa, identificar fatores como competências, traços de personalidade e fatores de atração e retenção que auxiliassem na construção de um processo enxuto, mas que identificasse as características exigidas pelos gestores de cada área. Um dos processos mais importantes e ressaltados pelos autores é o fator de selecionar pessoas como um talento, entender o ser humano como indivíduo e valorizar suas competências atitudes e habilidades. Outros autores ainda dão ênfase sobre as complexidades de recrutar pessoas e por isso avalia-las de acordo com a necessidade de cada setor/área e com o perfil de cada indivíduo.

Alguns autores acreditam que a gestão de pessoas pode ser utilizada como uma vantagem competitiva e por este motivo a estratégia de implantação passara pela avaliação minuciosa de cada gestor

no sentido de avaliar as competências exigidas para determinado cargo e aplica-las juntamente com o quadro de avaliação desenvolvido e o grau exigido de cada competência.

Em etapas o recrutamento será realizado com a logomarca, assim os possíveis candidatos terão a oportunidade de pesquisar sobre a empresa e decidir sobre a candidatura enquanto organização com cunho religioso. Feita a identificação do perfil pelo próprio candidato os gestores serão os responsáveis pela identificação do perfil adequado a função com o uso do quadro que foi construído através da pesquisa.

Para a avaliação de funcionamento deste processo será necessário implantar uma avaliação de desempenho com as mesmas características identificadas para o processo de seleção. Os gestores serão os responsáveis também por este processo e para que se obtenha sucesso será necessário que os gestores compreendam as diferenças entre competências e assuntos envolvidos com a Gestão de Pessoas.

5.3. Recursos

Os recursos que serão utilizados para este projeto são a disponibilidade dos gestores para discussão das competências necessárias e dos perfis desejados. O tempo estimado para cada abordagem se objetivará em no máximo duas horas para cada vez que for necessária uma nova contratação.

Os recursos quanto a materiais não serão necessários justificar por que estarão dentro dos custos mensais já orçados normalmente

5.4. Resultados Esperados

Com a implantação desse projeto a organização espera diminuir os índices de rotatividade e completar o quadro de funcionários com maior eficácia. A partir da implantação serão instituídas novas metas para garantir que todos os envolvidos estejam engajados e preparados para que as mudanças sejam realizadas a fim de garantir sucesso empresarial. Algumas metas vão depender de outros fatores, pois a organização não depende apenas de seleção, com certeza a escolha do profissional é de suma importância em todos os processos envolvidos desde a entrada até a saída de um funcionário, mas outros processos de gestão e desenvolvimento das pessoas serão avaliados.

6. Conclusão

A Gestão Estratégica de Pessoas possui um espaço importante hoje nas organizações que permite a discussão e desenvolvimentos de várias políticas e práticas relacionados a gestão de pessoas. As pessoas e seus talentos podem ser decisivos na busca de melhores resultados e sucesso empresarial. Os processos de RH vão desde admissão até o desenvolvimento das pessoas e por este espaço passam outras atividades que também são importantes, mas o processo de apresentação da empresa e o que discutimos neste trabalho é fundamental para que todos os outros sejam bem desenvolvidos.

Para que o RH garanta que suas atividades sejam realizadas da melhor forma é necessário que seja realizado o planejamento, programação e avaliação de seus processos. Estes processos interferem diretamente porque também geram custos significativos para a organização.

No processo de recrutamento e seleção é necessário planejar todas as atividades e disponibilidades, desde a divulgação da vaga, passando por entrevistas, consultas a referências, testes entre outros. Nesse processo devem ser avaliados os objetivos da entrevista, onde se define o perfil desejado. Uma avaliação das competências deve ser realizada e a partir disso escolher o candidato que seja adequado com o perfil desejado.

O presente trabalho avaliou formas de atração de novos talentos para uma organização religiosa e concluiu-se que não existe um processo diferente para tipos de organizações, sejam elas religiosas ou não, com fins lucrativos ou não. O que realmente importa na seleção de novos talentos é se a organização conhece os processos de recrutamento e seleção e sabe definir o tipo de avaliação que será realizada para identificar este novo talento. O processo de avaliação deve ser construído de acordo com a necessidade de cada organização, pois elas possuem suas particularidades e sua cultura que é o que define que tipo de pessoas as organizações esperam e quem elas devem selecionar. Não sanamos todas as dúvidas em relação a este tema, até por que a gestão de pessoas vive em constante evolução, mas conseguimos dar grandes passos para que as pessoas sejam cada vez mais valorizadas por seus talentos

7. REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott a. **Administração. 2 edição.** Editora Bookman. Porto Alegre, 2012.
- BITTENCOURT, C. C.; MOURA, M. C. C. **A articulação entre estratégia e desenvolvimento de competências empresariais.** Art. 3. Jan/jun, RAE, 2006.
- BOYALTZIS, R. *The competent manager: a model of effective performance.* New York: Wiley, 1982.
- COOK, S.; YANOW, D. Culture and organizational learning. *Journal of Management-Inquiry*, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.
- CAMPOS, L. S. **A Igreja universal do reino de Deus, um empreendimento religioso atual e seus modos de expansão (Brasil, África e Europa).** Lusotopie, p. 355-367, 1999.
- _____. **Cultura, liderança e recrutamento em organizações religiosas – o caso da Igreja Universal do Reino de Deus.** P. 52 – 158, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 9 Reimpressão. Rio de Janeiro, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 6º Edição. São Paulo. Ed. Atlas, 2006.
- DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, Vanzolini, 1995.
- IBGE. Desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 set. 2006.
- MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de Pessoas, Conceitos e Tendências.** 1º Edição. São Paulo. Ed. Saraiva, 2010.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** 2º Ed. São Paulo. Prentice Hall, 2003.
- MOLKOVICH, G.T.; BOUNDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo. Atlas, 2000.
- SILVEIRA, Emerson. J. Sena. **Turismo religioso popular? Entre a ambiguidade conceitual e as oportunidades de mercado.** Revista de Antropologia Experimental, número 4. Minas Gerais, 2004.
- WOOD JUNIOR, Thomaz.; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 1999.