

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CARLA JEANE LAMPE

PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO INTERNO: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

CURITIBA

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CARLA JEANE LAMPE

**PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO INTERNO: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão do Curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, na Universidade Federal do Paraná, sob orientação do Professor Cleverson Renan da Silva.

CURITIBA

2014

RESUMO

LAMPE, Carla Jeane. **Estudo das Práticas de Recrutamento Interno em Determinada Instituição Financeira.** p.25. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Pessoas e Comportamento Humano) – CEPPAD – Universidade Federal do Paraná, 2014.

O trabalho apresenta, de modo geral, como está o cenário atual no âmbito da gestão de pessoas; as novas práticas de mercado, com ênfase nas técnicas utilizadas por uma determinada instituição financeira, de natureza internacional, porém com sede também no Brasil. O interesse do estudo se dá pela verificação da prática desta empresa em relação à perspectiva dos funcionários quanto à realidade do processo. Para se chegar a um resultado suficientemente satisfatório, foi necessário realizar pesquisas internas, tanto documentais como debates com alguns funcionários para levantar informações e situações vivenciadas. Este levantamento foi analisado com estudos conceituais sobre recrutamento interno e cultura organizacional para encontrar uma possibilidade de melhoria do processo do recrutamento da empresa estudada. E, constatou-se que a técnica de recrutamento com base em competências, atribuído ainda de técnicas de avaliação e plano de desenvolvimento pode maximizar o processo de recrutamento interno desta instituição financeira, melhorando o nível de satisfação dos funcionários.

ABSTRACT

The paper presents, in general, how is the current scenario in the scope of people management; The new market practices, with emphasis on the techniques used by a certain financial institution, of an international nature, but also based in Brazil. The interest of the study is the verification of the practice of this company in relation to the perspective of the employees regarding the reality of the process. In order to arrive at a sufficiently satisfactory result, it was necessary to carry out internal research, both documentary and debates with some employees to gather information and situations experienced. This survey was analyzed with conceptual studies on internal recruitment and organizational culture to find a possibility to improve the recruitment process of the company studied. And, it was found that the competency-based recruitment technique, which is still attributed to evaluation techniques and development plan, can maximize the internal recruitment process of this financial institution, improving the level of employee satisfaction.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1. METODOLOGIA.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 GESTÃO DE PESSOAS DO ÂMBITO ATUAL.....	10
2.2 RECRUTAMENTO INTERNO	12
2.3 COMPETÊNCIAS	16
2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS.....	19
2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS.....	19
3. ESTUDO DO CASO: TÉCNICAS PRATICADAS PELA EMPRESA X	22
3.1 PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO INTERNO NA EMPRESA X	22
4. PROPOSTAS PARA A MAXIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO INTERNO DA EMPRESA X.....	24
CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

INTRODUÇÃO

Diante da crescente evolução no cenário da Gestão de Pessoas, é importante avaliar de que maneira as empresas estão lidando com esta questão. Se de fato estão acompanhando o ritmo desta mudança, ou se ainda utilizam técnicas e métodos não mais funcionais para o mercado atual.

O mercado atual está em um contexto de valorização dos recursos humanos; buscando maneiras de reter e qualificar seus talentos.

Muitas empresas não apostam de forma enérgica nos processos de recrutamento interno e acabam por perder grandes talentos. É fundamental que a organização conheça o potencial de seus funcionários, bem como suas aspirações de carreira e, perceba de que maneira poderá contribuir para a ascensão do indivíduo. Investindo internamente, a empresa pode esperar um retorno muito positivo de suas ações.

De acordo com as literaturas mais recentes, um método muito efetivo de recrutar as pessoas certas para cada tipo de cargo ou função, é realizar o processo de recrutamento com base nas competências. Esta técnica é muito eficaz, objetivando um retorno mais rápido e assertivo; além de impulsionar as pessoas a buscar capacitação.

Diante da busca pela retenção de talentos e da contextualização acima, este estudo explora as condições do recrutamento interno em uma empresa internacional do ramo financeiro (devido ao sigilo das informações será nomeada “Empresa X”), com a finalidade de identificar e relatar as práticas aplicadas pela empresa, confrontando com os conceitos dispostos no referencial teórico; e verificar/sugerir de que maneira é possível maximizar o processo de recrutamento interno. Para isso faz-se necessário contextualizar alguns pontos da Gestão de Pessoas e de que maneira o “recurso humano” vem se desenvolvendo ao longo dos anos.

É válido relatar que após o contato informal com mais de dez funcionários da Empresa X, a opinião era unanime em considerar o processo de recrutamento interno pouco efetivo e, até de “difícil acesso”. Com base nestas afirmações, se deu o interesse pela possibilidade de maximizar o processo de recrutamento interno da Empresa X.

Portanto, o problema desta pesquisa é: “De que maneira a Empresa X está abordando o processo do recrutamento interno e, com base no cenário atual da empresa, quais técnicas poderiam ser utilizadas para melhorar o processo?”

Considerando que as organizações são seres vivos e por isso em constante transformação, muitas Eras passaram e cada uma delas tinha seu princípio, como a Era Industrial, por exemplo, que focava o homem como máquina. Tudo acontece tão rápido e com tanta intensidade que o cenário atual encontra-se na Era do Conhecimento/Informação. Desse modo é possível perceber que as pessoas sempre foram essenciais para a existência das organizações e, hoje, mais do que nunca.

Segundo Knapik (2006), empresa e homem precisam estar em um relacionamento de comum acordo, rendendo frutos tanto às empresas, aumentando lucros e oportunidades de negócios, como para o homem, satisfazendo suas necessidades e promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional.

Dentro deste contexto, a maneira de selecionar pessoas também evoluiu, trazendo diversas teorias e maneiras de realização, dependendo da cultura de cada empresa. De acordo com Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas é uma área muito sensível e extremamente situacional, pois depende de vários aspectos na organização, como a cultura, o negócio ou o contexto ambiental. Assim, mesmo fundamentadas nas mesmas teorias ou premissas, cada empresa tem uma maneira própria de gerir pessoas.

Para responder ao problema deste estudo, o objetivo principal é verificar se a técnica de recrutamento com base em competências, acompanhada por outras duas sugestões de avaliação e desenvolvimento, podem melhorar o recrutamento interno da Empresa X. Para atingir esse resultado, os objetivos específicos são: contextualizar o cenário atual da Gestão de Pessoas; verificar as vantagens do investimento no recrutamento interno; estudar o processo de recrutamento atual, focando em competências; e contextualizar o ambiente interno da Empresa X.

O interesse pelo objeto do estudo é qualificar o processo de recrutamento interno da Empresa X e, verificar a possibilidade de aumentar o

preenchimento das vagas através da seleção de pessoas internas, permitindo o desenvolvimento pessoal e de carreira.

Por tratar-se de uma empresa de grande porte, novas oportunidades estão sempre aparecendo e, neste passo, muitos talentos poderiam ser melhor aproveitados

A insatisfação dos funcionários quanto ao processo de recrutamento interno e a possibilidade de melhorar tanto este índice, quanto elevar o retorno da empresa no que tange o melhor aproveitamento dos talentos, são os principais pontos que justificam este estudo.

1. METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa é composta pelos métodos indutivo e monográfico, explicados abaixo.

Segundo Faria, (*et al*, 2007), metodologia é a maneira como se realiza uma pesquisa. Envolve a descrição das etapas e dos procedimentos que serão abordados na coleta de dados.

Para Gil (2008), método indutivo é aquele que parte de uma ideia ou conceito particular para a generalização. Vale ressaltar que esta não deve ser confirmada sem fundamentos. É preciso que haja casos concretos e suficientemente confirmadores da situação estudada. Também, é importante lembrar que não se deve generalizar sem considerar as particularidades dos nichos sob os quais se apoia a pesquisa. Este estudo partirá de exemplos em algumas áreas da empresa, que, se confirmada a possibilidade de maximizar o processo, poderá ser aplicada a toda Empresa X.

O método monográfico, segundo Gil (2009), é o que parte da premissa de que o estudo de um caso pode ser considerado válido para outros semelhantes. Assim, pelo fato de empregar estudo de caso para verificar uma possibilidade geral, esta pesquisa acadêmica adéqua-se ao método monográfico.

Quanto aos tipos, este estudo enquadra-se como explicativo e bibliográfico.

As pesquisas explicativas, conforme Gil (2009) tem como objetivo principal, identificar fatores que contribuem ou determinam fenômenos. Esse modelo de pesquisa é o que mais aproxima o conhecimento da realidade, pois estuda e explica a razão e o porquê dos acontecimentos abordados. Assim, o objeto de estudo torna-se uma pesquisa explicativa, uma vez que foca encontrar fatores que justifiquem as práticas da empresa.

Ainda para Gil (2009), as pesquisas bibliográficas são desenvolvidas e embasadas em material já existente. Livros são as fontes máximas, mas é possível utilizar outras referências como outros artigos científicos, publicações periódicas e outros impressos. Há grande vantagem neste tipo de pesquisa, pois existe uma enormidade de fatos e fenômenos disponíveis para o estudo. E, considerando que a pesquisa aborda o estudo do recrutamento, focando em

competência e no desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas, não há outra maneira de contextualizar se não por bases bibliográficas.

A coleta de dados para fundamentar a pesquisa se baseou em fontes bibliográficas para descrever os principais conceitos no que tange o recrutamento por competências. Depois do desenvolvimento do referencial teórico, o estudo do caso se deu por meio da observação direta, e o contato informal com alguns funcionários, a fim de coletar informações relevantes sobre as experiências com a seleção interna de pessoas.

Essas informações foram reunidas e analisadas, comparadas ao contexto teórico e transpostas neste estudo.

A pesquisa está organizada de maneira direta, partindo do macro conceitual da gestão e processo de recrutamento, para os exemplos de casos que sustentam o interesse do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO ATUAL

A evolução do pensamento e da maneira de enxergar as relações de trabalho já não são novidades. O mundo acompanha, desde a Era Industrial, as diferentes maneiras de gerir uma organização e seus membros. De fato, o pensamento evolui rápido, mas é válido analisar que as mudanças gerenciais são manobras intensas, e, ainda hoje, em plena Era do Conhecimento/Informação há muitas empresas que se apoiam em estruturas burocráticas e limitadas.

De acordo com Chiavenato (2010), a principal característica desta nova Era, é que as mudanças são imprevisíveis, turbulentas e inesperadas. A globalização é peça fundamental neste processo uma vez que proporciona acesso à tecnologias, informações e unifica o mundo em milésimos de segundos. E, desse modo as organizações tornaram-se extremamente competitivas, buscando mercado em diversos lugares do planeta. Nesta batalha, a empresa que tem a capacidade de transformar informação em tempo real e conhecimento em oportunidade, está à frente das demais. Assim, muito diferente da Era Industrial, o emprego começou a migrar do setor de produção da indústria para as áreas de serviço, substituindo o trabalho manual pelo trabalho mental.

Quando existe a condição e a expansão do pensamento humano como ferramenta fundamental para o sucesso de uma organização, torna-se necessário entender que gerir pessoas é altamente essencial. E, neste tempo, o antigo modelo de Recursos Humanos abre espaço para a Gestão de Pessoas, considerando as pessoas não mais como mão de obra, mas, como parceiros estratégicos, buscando a participação na tomada de decisões e extraindo ao máximo os talentos de cada um. Ainda conforme Chiavenato (2010), lidar com pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva, afirmando a principal mudança dos paradigmas da antiga maneira de gerenciar pessoas na organização.

Segundo Gil (2001), a área de Gestão de Pessoas está se desenvolvendo de maneira a eliminar atividades administrativas e focar naquilo

que é fundamental ao seu escopo: gerir as pessoas, desde o momento em que ingressam na empresa até saírem. Como o “recurso humano” está presente em todas as áreas de uma organização, lidar com pessoas significa também ter um papel estratégico com o negócio da empresa, conhecendo cada parte que compõe o todo; tendo uma visão holística da companhia. Sob esse novo conceito, a ação do gerenciamento de pessoas não deve ser vista apenas pelos profissionais da área, mas por funcionários e clientes.

Para Knapik (2006), a área de gestão de pessoas necessita conhecer profundamente a organização, suas crenças, valores, ambiente, clima, cultura, missão, visão e tudo que possa proporcionar eficácia no gerenciamento das pessoas, criando uma relação de “ganha-ganha” entre empresas e funcionários. A autora ainda considera que pessoas podem potencializar as forças de uma empresa ou reforçar suas fragilidades, dependendo do modo como são gerenciadas ou consideradas. E, nesta questão, cabe à área de Gestão de Pessoas a responsabilidade de criar uma relação positiva e construtiva entre as partes.

Segundo Milkovich e Boudreau (2009), as novas práticas levam a um novo conceito das relações de trabalho, instaurando equipes flexíveis e tornando a organização uma rede de parceria. Esta abertura traz maior envolvimento das pessoas, uma vez que, através da interação estão assumindo mais riscos, apostando mais e utilizando melhor suas competências. Com este conceito contemporâneo, é fundamental que a área de Gestão de Pessoas se ajuste também, na maneira de gerenciar os talentos.

Conforme Gil (2001), ser um verdadeiro profissional de Gestão de Pessoas não significa simplesmente trocar o trabalho operacional pelo trabalho estratégico. É necessário aprender a dominar tanto os processos operacionais quanto os estratégicos.

De acordo com várias literaturas atuais, a Gestão de Pessoas ainda pode ser chamada de Gestão de Talentos. Os talentos, hoje, são mais importantes que tecnologia de ponta ou produtos inovadores. É o bem intangível da empresa, sem o qual não se consegue alcançar capital, produtos ou estratégias criativas. Atrair e segurar os talentos na organização é um dos maiores desafios do século XXI. Para Knapik (2006), não é incorreto denominar

“recurso” funcionários de uma empresa, pois de fato, as pessoas são recursos, instrumentos que contribuem para o atingimento dos resultados da organização. Mas, o termo “talento”, além de ser mais carinhoso, abrange a ideia da potencialização do conhecimento, da capacidade de aprender, considerando as emoções, desejos e aspirações das pessoas.

Este cenário mostra a importância do relacionamento com as pessoas de maneira que elas acreditem no seu potencial e queiram desenvolver suas competências. O mercado é competitivo e é neste contexto que se encontra a necessidade das empresas em conhecimento, habilidade e competências.

O contexto deste tópico é a base para a apresentação de uma das maneiras mais utilizadas e contemporâneas de realizar recrutamento ou gerenciamento de pessoas. Gestão ou Recrutamento por Competências são ferramentas imprescindíveis para o novo modelo de administrar pessoas. Para evoluir até este tema, e verificar sua possível aplicação na Empresa X é preciso conceituar o enredo deste estudo e verificar como a prática do recrutamento interno acontece na Empresa X.

2.2 RECRUTAMENTO INTERNO

De acordo com Queiroz (2009), com mais intensidade, as empresas têm a necessidade de manter em seus quadros, pessoas talentosas, capacitadas e em condições de assumir posições estratégicas na estrutura .

A identificação e desenvolvimento desses recursos requer das organizações a implementação de sistemas estruturados de gestão de pessoas, alinhados com a visão, estratégia e objetivos de negócios, além de ferramentas específicas que possibilitem prever as necessidades de pessoas para a ocupação de cargos estratégicos a curto, médio e longo prazo. (QUEIROZ *et al*, 2009)

Visando a continuidade desta ideia, Almeida (2004), defende que qualquer estratégia de seleção e captação deve prestigiar o capital humano da organização, e desse modo, este processo vai muito além da admissão de novos funcionários. Almeida (2004) também afirma que a empresa “deve estar preparada para identificar, a qualquer momento, dentro da organização,

pessoas com perfil para assumirem novos desafios, projetos, comissões, equipes de trabalho”.

Tanto as oportunidades como os perfis de competências necessários para que as pessoas possam galgar novas posições e desafios devem estar disponíveis para os colaboradores, em banco de dados, dando-lhes condições de planejarem a própria carreira. A política de treinamento de pessoal deve orientar-se não só para o desenvolvimento de competências essenciais para o negócio, mas também para o treinamento das pessoas para assumirem novos desafios e responsabilidades; em outras palavras, deve apoiar-se em uma nova premissa, qual seja, para selecionar. (ALMEIDA, 2004)

A afirmação da autora, acima, reforça a importância de possibilitar o desenvolvimento das pessoas internamente e, ofertar-lhes primordialmente, antes de qualquer procura externa, as oportunidades que surgirem de alcançar novos cargos/funções na organização.

Flippo (1961, citado por LIMONGI-FRANÇA *et al*, 2002), define o recrutamento como “um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar” às oportunidades das organizações. Empresas reconhecidas como bons lugares para trabalhar, recebem maior número de candidatos.

Para Limongi-França (2002), as organizações precisam sempre planejar e reunir esforços para atrair talentos e, é através do recrutamento que a empresa expõe o grau de profissionalismo com que trata seus colaboradores, podendo assim, causar ou não, o interesse das pessoas. É muito importante frisar, que um projeto de recrutamento mal elaborado ou mal conduzido pode prejudicar a imagem da empresa.

A maneira de atrair/identificar pessoas pode ser feita de modo externo (pessoas que não trabalham na organização), ou de modo interno (indivíduos que já possuem vínculo empregatício com a empresa e almejam outras posições dentro da mesma instituição). Como esta pesquisa está abordando o recrutamento interno da Empresa X, o foco será no processo que atende a este quesito.

Ainda segundo Limongi-França (2002), o recrutamento interno é a procura de candidatos, dentro da própria organização, para o preenchimento das vagas.

De acordo com Ribeiro (2006), promover o recrutamento interno estimula os funcionários à automotivação e auto-aperfeiçoamento. A margem de acerto da contratação também tende a ser maior, uma vez que o indivíduo já é conhecido e observado pela gestão.

As pessoas estão constantemente buscando, de uma forma ou de outra construir uma carreira; trilhar um caminho profissional. Tudo o que acontece nessa jornada é fruto de escolha, oportunidade e limitação.

A carreira deve ser pensada, portanto, como uma estrada que está sempre sendo construída pela pessoa e pela empresa. Deste modo, ao olharmos para frente vamos sempre ver o caos a ser ordenado e quando olharmos para trás, enxergaremos a estrada que já construímos. Uma empresa que administre de forma compartilhada as carreiras terá diante de si várias estradas sendo construídas. (DUTRA, 1996)

A citação acima reafirma a importância do envolvimento da organização na questão das carreiras, objetivando que as pessoas construam um caminho de sucesso, trazendo retorno para a empresa. Uma empresa que aposta na construção das carreiras e do desenvolvimento de seus funcionários pode sempre ter um banco de talentos e oportunidades de rápida alocação, no surgimento de novas vagas, ou mesmo de imprevistos.

Albuquerque (2002, citado por QUISHIDA *et al*, 2009) afirma que é “fundamental para a implantação de estratégias organizacionais uma estratégia de gestão de pessoas alinhada a esta. A gestão de pessoas deve ter diretrizes, processos e instrumentos que garantam e favoreçam o comprometimento das pessoas com os objetivos da organização.”

Este processo de administração de carreiras está diretamente relacionado às práticas de recrutamento interno, pois as pessoas precisam ter oportunidades de crescimento, galgando novos postos.

Para Milkovich e Boudreau (2009), a construção da carreira era um assunto individualizado, tratado apenas pelo profissional. Mas hoje, com o alto índice de *turn over* nas empresas, tornou-se um dos principais desafios, reter talentos e fazer com que eles progridam, trilhando uma carreira também benéfica para a organização. Ainda para os mesmos autores, a existência e definição de políticas de recrutamento interno definem o progresso nas

carreiras dos empregados, afetando seu nível da satisfação, nível salarial e conseqüentemente seu nível de entrega. Neste sentido é que este estudo busca propor uma maximização do recrutamento interno da Empresa X, buscando desenvolver as pessoas, de maneira ordenada e que elas saibam aonde podem chegar e, do que precisarão para ocupar novos cargos.

O recrutamento interno envolve muitos pontos importantes para a organização e há muitas vantagens nesta prática. Empresas que oferecem bons e sólidos planos de carreira são constantemente procuradas por pessoas que querem se desenvolver profissionalmente. Além da promoção, a rotatividade das tarefas é essencial para a continuidade de qualquer negócio, pois, cada vez mais é importante que todos saibam do negócio da empresa e não apenas da sua atividade. Esta, ainda é uma maneira de criar um banco de talentos e dar a oportunidade às pessoas de encontrar suas principais habilidades.

É importante citar que o recrutamento interno pode causar uma reação em cadeia de maneira positiva, pois o foco não é apenas no cargo que o indivíduo irá galgar, mas também naquele que deixará. Este cargo poderá ser igualmente ocupado por outra pessoa da organização.

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), o recrutamento interno é um método muito vantajoso, pois é menos custoso para a empresa; mais rápido, no sentido de que o empregado pode ser transferido de imediato, sem necessariamente precisar de período de experiência; mais seguro, pois o indivíduo já é conhecido da empresa e, fundamental fator de motivação, pois estimula as pessoas a buscarem constante desenvolvimento. Porém, ainda explanando a ideia dos mesmos autores, é fundamental analisar a cultura e o ambiente organizacional de cada empresa para então estudar a possibilidade de aplicar o recrutamento interno.

Para Limongi-França (2002), as principais vantagens do recrutamento interno são: conhecimento prévio do perfil de desempenho dos possíveis candidatos; menor custo direto do processo; estímulo à preparação para a promoção, melhorando o clima e a moral interna; a demonstração de valorização do pessoal que já faz parte da empresa; e, o fato do indivíduo já estar inserido e adaptado à cultura da empresa.

Todos os benefícios apontados acima indicam que o recrutamento interno é uma ótima ferramenta para ambas as partes, empresa e funcionário. Pode ser fator motivacional, possibilitar o desenvolvimento pessoal e profissional, atrair e reter talentos, e tem baixo custo de aplicabilidade.

Ate aqui, foram explanados o conceito e as vantagens do recrutamento interno. Há muitas maneiras de realizar este processo. Mas, o próximo capítulo irá abordar um método inovador de praticar o recrutamento, conectando a todo o conceito já estudado.

Na Era do Conhecimento/Informação, se ouve muito falar em competências e gestão por competências, mas, o que são competências e quais as vantagens de se criar um modelo de recrutamento interno focado em competências? Esses conceitos serão estudados nos próximos capítulos.

2.3 COMPETÊNCIAS

Segundo Quishida (2009), a mudança na maneira de gerir pessoas é um dos fatores que têm provocado alteração no perfil individual dos profissionais, que, outrora eram obedientes e disciplinados e, agora aparecem mais autônomos, dinâmicos e empreendedores. Esta situação torna o ambiente mais competitivo e, neste meio, as pessoas são constantemente avaliadas, sobretudo, pela capacidade de entrega. Partindo desta mesma linha de pensamento, Dutra (2004, citado em QUISHIDA, 2009), idealizou o conceito de competência individual baseado na entrega.

Trata-se de um parâmetro mais adequado para a orientação e desenvolvimento profissional porque utiliza a noção de espaço ocupacional para designar o conjunto de atribuições e responsabilidades que é dinâmico, ou seja, varia de acordo com o momento, negócio, ambiente e capacidade da pessoa. (DUTRA, 2004, *apud* QUISHIDA, 2009)

Para Ruas (2005), o que há de mais relevante na construção da noção de competência passa pela crescente instabilidade da atividade econômica, pois é este fator que determina o ritmo e as condições do trabalho em qualquer empresa. E, o autor também afirma que as competências são um conjunto de

capacidades, porém, apenas assumem a condição de competência no momento em que são mobilizadas para realizar uma ação específica.

Contemplando o conceito acima, é possível alegar que não basta ter a capacidade para agir. A competência está justamente em executar determinada atividade e alcançar o resultado esperado.

Competência, conceituada pelo dicionário Priberam da língua Portuguesa, significa capacidade, suficiência fundada em aptidões; atribuições. O termo é utilizado desde o século XV e, no âmbito empresarial, como capacidade de realizar determinadas tarefas, desde a década de 70, nos Estados Unidos, quando David McClelland começou com as primeiras investigações sobre o tema. Publicou seu trabalho sobre mensuração das competências e, desde então a ideia vem se desenvolvendo e mudando o padrão de gerir pessoas.

Ainda, na conceituação de outro autor, Le Boterf, (citado por BITENCOURT *et al*, 2010), a noção de competência se desenvolveu em um contexto de alto desemprego e busca crescente por competitividade. E, nesta esfera, competência “refere-se à capacidade de combinar recursos presentes nas pessoas, como conhecimento, habilidade, experiências, entre outros, com os recursos presentes no meio”, como tecnologia, e outros recursos disponíveis para a realização de um trabalho. Assim, percebe-se que a *competência* é o saber fazer; saber produzir utilizando recursos disponíveis; em outras palavras é o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes.

No âmbito organizacional, Fleury e Fleury (citados por KNAPIK ,2006), defendem que a competência deve agregar valor econômico para a empresa e agregar valor social para o indivíduo, corroborando com o processo ganha-ganha. E, neste mesmo contexto, para Bitencourt (*et al*, 2010), “a construção de modelos que reconhecem a definição de competência como possibilidade concreta de proporcionar ganhos organizacionais, é possível, dentro dessa lógica, recompensar o esforço dos indivíduos”.

Alguns autores ainda classificam as competências em organizacionais ou essenciais, de acordo com Prahalad e Hamel, (citados por KNAPIK ,2006). Segundo os autores, competências organizacionais são coletivas relacionadas às atividades de meio e fim da empresa; é todo tipo de recurso de que a

empresa dispõe. E, as competências essenciais consistem na capacidade de utilizar os recursos organizacionais, convertendo-os em produtos ou serviços. Este é o diferencial das empresas; a maneira de traçar e definir estratégias.

De acordo com Gramigna (2007), a primeira “onda” das competências gerou um processo efetivo, utilizado até hoje, com êxito, na seleção de pessoas, permitindo verificar a adequação das competências de uma pessoa para cada cargo ou função. Trata-se de uma técnica que investiga os comportamentos e habilidades das pessoas em relação aos comportamentos e capacidades necessários para cada atividade a ser desenvolvida.

Envolto no contexto de que competência é a habilidade de fazer algo e atingir com êxito um determinado resultado, é correto afirmar que o termo está intimamente relacionado ao desempenho e a qualidade do serviço realizado. Este viés de pensamento abre espaço para muitas ações da empresa, como gerir, remunerar, selecionar e contratar pessoas com base em suas competências. Como este estudo tem a finalidade de abordar o processo de recrutamento interno da Empresa X, o próximo tópico é composto pela análise conceitual de recrutamento por competências.

2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

O capítulo anterior é composto pelo conceito de competências e, a partir de agora é preciso saber como aplicar este modelo no processo de seleção de pessoas. Mas afinal, o que é recrutar ou selecionar pessoas?

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), o processo seletivo é composto por dois subprocessos: o recrutamento, que consiste em localizar e incentivar potenciais candidatos a concorrerem às vagas existentes e, a seleção, que objetiva coletar e analisar as informações sobre os candidatos recrutados, a fim de escolher; selecionar o perfil mais adequado. Este procedimento é a primeira linha entre o processo seletivo e a efetivação de um indivíduo. Existem muitas técnicas para realizar esta tarefa e, cabe ao selecionador verificar a melhor maneira, de acordo com o cargo e as funções atribuídas. No momento em que há a necessidade de alocar pessoas, é necessário traçar o perfil desejado, as atividades a desenvolver e acionar a área responsável por esta atividade.

Para Chiavenato (2014), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos com potencial capacidade de ocupar cargos em uma empresa. Também é uma ferramenta, pela qual a empresa divulga suas necessidades e atrai pessoas interessadas.

Depois de colocado o conceito de recrutamento e seleção de pessoas, é importante destacar que a empresa deve definir um conjunto de competências necessárias para cada cargo/função. É válido pontuar que este não é o diferencial do método de recrutar pessoas por competências, pois, de acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), mesmo utilizando o método mais tradicional de gestão de pessoas, é necessário investigar se os candidatos possuem as competências desejadas.

Ainda segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008), o que difere a seleção por competências dos modelos tradicionais está nos elementos que serão utilizados na elaboração do perfil desejado. Enquanto os modelos tradicionais partem da descrição do cargo para traçar um perfil, a seleção por competências, embora ainda analisando o cargo, foca no que as pessoas precisam saber fazer e saber ser para ocupar determinado cargo. Todos estes

“saberes” precisam estar interagindo e acordados com as competências organizacionais.

Neste sentido, é possível afirmar que o método de recrutamento e seleção por competências é estruturado a partir da definição das capacidades técnicas e comportamentais, individuais e organizacionais para cada cargo/função.

De acordo com o artigo de David McClelland, publicado em 1973, (citado por BRUNO *et al*, 2008) “*Testing for competence rather than for intelligence*” (Selecionando por competências ao invés de inteligência), a inteligência ou o QI de um indivíduo é medido pela capacidade do mesmo de solucionar problemas. Desse modo, testes que têm como foco medir o quociente de inteligência (QI) podem apontar erros muito comuns, indicando que uma pessoa com determinado QI pode resolver qualquer tipo de problema, em quaisquer circunstâncias.

Partindo do pressuposto acima, David McClelland estava interessado em identificar padrões de comportamento nas pessoas de sucesso, trazendo a compreensão de que a ascensão de alguém “não se dá pelo visível do comportamento, mas sim pelo que está por trás dele”. O autor ainda explica que a parte visível do comportamento é aquilo que podemos medir através de teste, principalmente os de QI. Desse modo, entende-se que é preciso mudar a ótica em relação à contratação das pessoas, focando em suas competências.

Corroborando com o conceito de Carvalho, Passos e Saraiva (2008), recrutar ou selecionar pessoas atualmente, é um método que avalia o indivíduo como um todo, com a habilidade de saber fazer e saber ser/agir.

Para Rabaglio (2006), diante de diversas formas de pressão por parte do meio, as organizações buscam cada vez mais apresentar melhores padrões de qualidade e menores preços. Em busca dessa meta, uma das principais necessidades é maximizar o potencial humano, ou seja, desenvolver competências para melhorar a eficácia organizacional e de gestão dos recursos utilizados. Ainda para a autora, o aumento da competitividade obriga as empresas a desenvolverem os funcionários e a buscarem competências que antes eram ignoradas. Todo este movimento trouxe a ideia de Gestão por

Competências e, em consequência, Avaliação, Recrutamento e Seleção com base em Competências.

Tendo estudado a teoria e identificado o recrutamento interno com base em competências como umas das melhores e mais modernas ferramentas para a seleção de pessoas, o próximo capítulo traz um pouco do cenário atual da prática de recrutamento interno da Empresa X e, por que é tao importante modifica-lo.

3. ESTUDO DO CASO: TÉCNICAS PRATICADAS PELA EMPRESA X

3.1 PRÁTICAS DO RECRUTAMENTO INTERNO NA EMPRESA X

Conforme explanado nos capítulos anteriores, o recrutamento interno é uma ótima ferramenta para motivar a equipe e as pessoas individualmente quando se pensa no desenvolvimento de carreira. No entanto, muitas empresas não investem neste valioso instrumento.

De acordo com relatos de funcionários de áreas distintas, de extrema representatividade, da Empresa X, o processo de recrutamento interno tem muitas brechas e pouca funcionalidade. Alguns, inclusive não acreditam que o processo aconteça de fato, pois “já se candidataram inúmeras vezes e nada aconteceu”.

Não foi possível contatar o RH da empresa para certificar tais acontecimentos, então os relatos neste capítulo provem da percepção dos funcionários e de pesquisas feitas internamente.

Há muitos motivos que podem frustrar um processo de recrutamento interno, mas, no caso da Empresa X e, tratando-se de competências, segundo informações dos funcionários, foi possível levantar duas práticas muito comuns na Empresa X. E, as duas envolvem o conceito errôneo do que seria selecionar pessoas por competências (conceito apresentado no capítulo 2.3). No primeiro caso, quando abre uma vaga interna, por exemplo, para um cargo de Analista em nível Pleno, muitas habilidades são exigidas, sem necessariamente analisar a precisão de tais competências. A pessoa selecionada, que a priori possui o perfil desejado sente-se, ao longo do tempo, frustrada por ter competências ociosas demais. O segundo caso torna-se ainda mais relevante por ser uma prática muito comum na Empresa X e por estar no sentido contrário às vantagens do recrutamento interno, apresentadas no capítulo 2.1. De acordo com relatos de mais de dez funcionários da Empresa X muitas vagas internas são preenchidas por pessoas que vem do mercado de trabalho. Os funcionários chegam a participar do processo seletivo, porém, a resposta da empresa é que não encontrou o perfil desejado e irá abrir a vaga externamente. Na maioria das vezes, novamente a empresa solicita competências exageradamente sem analisar a utilização das mesmas. Como, desse modo,

encontrar pessoas qualificadas não é tarefa simples, a empresa acaba por contratar indivíduos do mercado, muitas vezes com o mesmo nível do seu funcionário que perdeu a chance de ascender profissionalmente. E esta, segundo informações dos funcionários, é a principal situação que vem frustrando e desmotivando os empregados, quando se trata do recrutamento interno.

Ainda, segundo relatos, muitas vezes o processo de entrevista para vagas internas acontece via contato telefônico, de maneira rápida e informal, caracterizando “puro descaso com as aspirações e convicções das pessoas”.

As vagas em aberto estão normalmente disponíveis para visualização de todos os funcionários da empresa e, todos com o perfil solicitado podem se candidatar. De acordo com informações, 30% da amostra contatada de funcionários, não recebeu, ao se candidatar para as vagas, retorno, seja positivo ou negativo. Segundo estes trabalhadores, “fica um sentimento de que o processo não funciona e, de que o RH da empresa não tem controle do que está fazendo”.

Estas práticas fazem com que as pessoas deixem de acreditar na eficácia do processo, muitas vezes, deixando de se candidatar a alguma vaga interessante.

Dentre as pessoas envolvidas na amostra, há ainda, informações de funcionários que passaram pelo processo do recrutamento interno e foram selecionados para determinadas posições. Aproximadamente 10% dos indivíduos sentiam-se satisfeitos com o novo cargo. Porém, aproximadamente 40% das pessoas buscaram novas oportunidades dentro de um ano. Segundo relatos, sentiam-se desanimadas com a discrepância entre “a propaganda feita na divulgação da vaga e o que realmente acontecia no exercício da função”.

Por este último relato, estima-se que a sequência de ações precipitadas já começa no planejamento das competências necessárias para assumir determinadas funções. E então, todo o processo de divulgação e entrevistas que compõe o recrutamento e possível seleção está sendo tratado de modo incoerente.

O próximo capítulo é composto pelas sugestões de melhorias e otimização do processo de recrutamento interno da Empresa X. Com base nas

teorias estudadas até aqui e, nos relatos de ocorrências reais, observa-se a necessidade de uma modificação no sistema existente.

4. PROPOSTAS PARA A MAXIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO INTERNO DA EMPRESA X

De acordo com Chiavenato (2014), a maioria das organizações foi estruturada nos padrões industriais do século XX, com a ideia de estabilidade e permanência, e, muitas delas permanecem com este conceito ainda hoje. Mas os tempos são outros. O ambiente que norteia as organizações não tem mais espaço para este tipo de conduta; é imprevisível e instável. Este mesmo ambiente exige que as empresas sejam, cada vez mais, orgânicas, o que ainda segundo Chiavenato (2014), significa dizer que as empresas tem redução de níveis hierárquicos, cargos mutáveis, gestão do desempenho, equipes multifuncionais, tarefas mais complexas e diferenciadas.

Essa questão, de a empresa precisar ser mais orgânica, exige que os funcionários estejam sempre preparados para assumir novos desafios. Pessoas com melhor preparo e conhecimento são extremamente necessárias para a continuidade do negócio.

Para estruturar de forma efetiva um processo de recrutamento interno para a Empresa X, é preciso ainda fazer alguns ajustes anteriores.

A avaliação de desempenho atualmente praticada na Empresa X, consiste em uma conversa informal apenas com o gestor direto; uma técnica não muito produtiva, uma vez que não proporciona o *feedback*, de todas as partes envolvidas no cotidiano do funcionário. Tem-se apenas a opinião do gestor.

Desse modo, partindo do pressuposto que a mudança é absolutamente necessária, a adoção do método de avaliação 360° é ideal para avaliar as ações e a conduta dos indivíduos na sua totalidade; considerando todas as partes que envolvem seu cotidiano.

De acordo com Gramigna (2007), a avaliação 360° é uma alternativa para a democratização na gestão do desempenho. É também conhecida como modelo de avaliação de redes, e vem apresentando resultados positivos no

desempenho das equipes, com adesão dos funcionários, dos gestores e dos dirigentes das organizações. No conceito da autora, a sistemática deste tipo de avaliação consiste no recebimento de diversos *feedbacks* dos envolvidos na cadeia produtiva de um individuo seja interna ou externamente. A possibilidade de receber todos estes retornos amplia a probabilidade de aumentar a eficácia pessoal em todos os processos, sendo ainda, um modelo participativo. Assim que estiver de posse dos resultados, o avaliado parte para a correção e melhoramento da sua performance. Ainda segundo Gramigna (2007), o modelo de avaliação 360°, traz importantes vantagens competitivas, como a retenção de talentos, já que proporciona crescimento e desenvolvimento pessoal (quando abre espaço para reajustes advindos dos *feedbacks*); formação de uma cultura de aprendizado; aumento da motivação, clima produtivo e estimulante.

“Pesquisadores de influência da psicologia social-cognitiva e da teoria da aprendizagem social argumentam que o processo promove ganhos relacionados ao autoconhecimento dos participantes, ou seja, propicia incremento na consciência entre auto percepção e percepção dos outros” (Bandura, 1986 *apud* REIS, 2000)

Para Salam (1997, citado em REIS, 2000), é muito importante buscar a utilização de diferentes fontes de retorno. Através de pesquisas, evidenciou que distintas fontes de *feedback* tendem a garantir uma panorama mais amplo e completo sobre os impactos que o comportamento das pessoas causa no ambiente organizacional. O autor ainda ressalta que as pessoas em diferentes posições no cenário organizacional têm expectativas diversas, de acordo com o relacionamento que têm com o receptor do *feedback*. Estes *feedbacks* apontam para resultados como a mudança significativa na conduta dos funcionários, sempre voltado para aquilo que foi discutido.

É importante comentar, que, quando se trata de comportamento humano, toda mudança depende de como os *feedbacks* são apresentados. As pessoas precisam receber preparo para fornecer informações como estas, para que tudo seja feito com muita qualidade, possibilitando a entrega de dados úteis e que façam sentido.

Normalmente, para assegurar a confidencialidade dos envolvidos, a recepção do *feedback* é realizada por meio de relatórios, que disponibilizam

informações com possibilidade de cruzar dados e fazer comparações, entre a auto avaliação e a avaliação dos outros. Essa técnica é muito válida quando permite ao avaliado saber se suas percepções de auto avaliação estão alinhadas aos pensamentos de outras pessoas da organização.

Segundo Reis (2000), através de *workshops*, os funcionários podem receber preparo sobre como interpretar, compreender e utilizar as informações dos *feedbacks*, evitando qualquer reação emocional negativa.

Ainda de acordo com Reis (2000), os *feedbacks* recebidos fornecem informações acerca do comportamento e da direção em que estas condutas devem estar alinhadas. Todo este subsídio servirá de base para a construção de um Plano de Desenvolvimento individual bem estruturado.

A partir do estudo do relatório de *feedback*, a próxima etapa da avaliação 360°, consiste na entrevista individual com um consultor externo, que orienta o participante quanto aos dados recebidos e de que maneira estão conectados ao contexto da empresa e seu momento de carreira. Finalmente, o indivíduo pode identificar seus pontos fortes e aqueles a desenvolver para traçar um Plano de Desenvolvimento, como ações de melhoria, metas e prazos definidos (REIS, 2000).

Na Empresa X, ainda não existe um modelo de Plano de Desenvolvimento individual. Esta sugestão de Plano de Desenvolvimento compreende um planejamento conjunto, entre empresa e funcionário acerca da construção da carreira. Atualmente, os empregados têm suas funções, mas sem ao certo, trilhar um caminho conhecido, sabendo aonde se quer e pode chegar. As promoções podem não acontecer de forma planejada, ocasionando muitas vezes em demora para dar este passo, ou promoção de um indivíduo sem as competências necessárias para tal função.

O Plano de Desenvolvimento é uma ótima base para o funcionário declarar suas aspirações e para a empresa informar a disponibilidade de atendê-las, bem como requisitos necessários para alcançar determinadas posições.

Este planejamento pode ainda, incluir ações de curto e longo prazo, permitindo ao empregado, buscar capacitação. É importante lembrar, que esse

processo ainda influencia um ciclo produtivo, pois toda a capacitação do funcionário deve ser de grande valia para as atividades da empresa.

Este Plano de Desenvolvimento contempla também um prazo estipulado para a realização das ações propostas. Essa técnica permite um *feedback*, tanto da empresa quanto do funcionário a respeito do comprometimento com o desenvolvimento.

A partir da conclusão desta etapa, as ações podem ter início, pois há conhecimento do que precisa ser feito, por parte da empresa e por parte do funcionário e, há prazo determinado para a conclusão e avaliação das ações.

Esta ferramenta (plano de desenvolvimento individual) é o segundo passo, em continuidade à avaliação 360°, como sugestões para melhorar o processo de recrutamento interno da Empresa X.

Estas duas ações bem elaboradas e implementadas foram um ciclo virtuoso, pois a avaliação “dá origem” ao plano de desenvolvimento e, a partir das ações do plano, se pode novamente avaliar o que se concretizou ou não, estruturando uma crescente evolução do desenvolvimento.

Diante destes princípios é possível observar a continuidade do progresso dos funcionários, para desenharem e ascenderem em seus planos de carreiras. Trilhar a carreira dentro da mesma organização depende de muitos fatores e, a mudança do método de recrutamento interno é um importante passo para auxiliar os funcionários nesta jornada.

Conforme estudado no capítulo anterior, o recrutamento interno da Empresa X não é visto com seriedade por parte de muitos de seus funcionários, pois não há uma estruturação conexa entre técnicas conhecidas de se realizar o recrutamento interno, e o se pratica na empresa.

Desse modo, a partir das duas ações propostas anteriormente, a terceira sugestão de melhoria do processo de recrutamento interno da Empresa X, é a implementação do método de recrutamento de pessoal com base nas competências.

Conforme visto no capítulo 2.4, recrutar ou selecionar pessoas com base em suas competências, é um método muito positivo quanto à utilização dos saberes de cada um, permitindo retorno para a empresa, e também

proporciona satisfação por parte dos funcionários, em saber as reais chances de participar do processo e de utilizar suas competências, com efetividade.

Como as vagas e perfil desejados estão disponíveis para a visualização de todos, as pessoas podem saber quais competências buscar, para concorrer às oportunidades desejadas.

É válido ressaltar, a aplicação destas ferramentas não incorrem em custos adicionais significativos para a Empresa X. Trata-se da readequação do processo interno e, os instrumentos necessários estão na própria empresa. É necessário apenas estruturar de maneira a otimizar o fluxo do processo.

Diante de determinado plano de desenvolvimento, a empresa pode assumir alguns gastos com qualificação de pessoal, porém, em contra partida, também se calcula o retorno e a funcionalidade do gasto investido, objetivando aquilo que o funcionário pode fazer para aumentar a produtividade.

Ainda, se deve considerar que toda a teoria estudada até aqui são sugestões de otimização do processo existente, mas é válido ponderar a maturidade e aceitação da mudança, com base na cultura e no clima organizacional da empresa.

Os funcionários foram indagados sobre possíveis mudanças no processo de recrutamento interno e, se conheciam as ferramentas citadas como sugestão para melhorar o processo. No caso daqueles que sabiam, (75% da amostra – 8 funcionários), a mudança e aplicação destas ferramentas é fundamental para que o processo fique, além de mais acessível, funcional.

Os indivíduos que não conheciam os termos sobre recrutamento por competências, avaliação 360°, ou plano de desenvolvimento, não julgaram por estes princípios, mas avaliaram a possibilidade de mudança “muito bem vinda”.

Toda reestruturação requer estudos analíticos sobre as ações e, este não seria um processo rápido, mas, em constante aprimoramento.

CONCLUSÃO

A partir do desenvolvimento dos capítulos que norteiam o objeto deste estudo, foi possível observar que as empresas estão em constante transformação e, por isso é fundamental, cada vez mais, encontrar maneiras de capacitar e reter talentos.

A possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal dentro da empresa, hoje, é um dos principais fatores motivacionais e de retenção de funcionários.

A metodologia aplicada para a realização deste estudo parte do método indutivo, que analisa áreas isoladas para qualificar o todo. Neste caso, foram analisados os relatos de alguns funcionários de áreas distintas e, o número, de acordo com a representatividade das áreas a que estes indivíduos pertencem, é suficientemente satisfatório para concluir que o método de recrutamento por competências, se aplicado no processo de recrutamento interno da Empresa X, poderia maximizar tanto a efetividade da contratação como a satisfação dos funcionários.

É importante comentar, que qualquer processo deve ser estudado e avaliado antes da implementação. É necessário também, tratando-se de um processo extremamente delicado, que são questões de RH, analisar a cultura organizacional e o clima existente nas empresas. Propostas e mudanças deste nível exigem certo grau de maturidade das empresas, para acompanhar a evolução das práticas e técnicas mais modernas e eficazes, presentes no mercado.

Através de pesquisas internas, constatou-se que a principal característica da cultura organizacional da Empresa X, é o conservadorismo. Este atributo não significa que a empresa esteja engessada e não possa mudar algumas estratégias fundamentais. É apenas uma maneira de não arriscar sem conhecimento prévio ou, nem mesmo arriscar.

Há, no entanto, algumas mudanças lentas, porém significativas que podem, aos poucos, transformar a direção do pensamento na Empresa X. é a contratação de pessoas de diferentes gerações, em sua maioria geração Y (nascidos entre meados de 1970 e início dos anos 1990). Segundo contato informal, os funcionários na faixa etária entre 22 e 40 anos, são aqueles que

mais apostam nas mudanças estruturais. O dinamismo natural destas pessoas faz com que características da cultura existente sejam, aos poucos, modificadas. E, neste passo, a Empresa X está passando por uma transição na contratação de pessoas; mudando a pirâmide do quadro de funcionários, que, tinha primordialmente mais funcionários das gerações “*baby boomers*” (nascidos entre 1943 3 1960) e “X” (nascidos entre 1960 e 1970), por contato informal, mais resistentes à mudanças.

Tratando-se de uma instituição financeira, mesmo que para alguns assuntos econômicos a cultura da empresa permaneça conservadora, a tendência, no âmbito da Gestão de Pessoas, é procurar evoluir. A estruturação do processo de recrutamento interno seria um grande passo, se aplicada.

Para conciliar e somar ainda mais a efetividade deste processo, foram sugeridas também, duas técnicas importantes de aprimoramento: avaliação 360° e, a aplicação de um plano de desenvolvimento profissional. Nestes dois processos a participação da empresa como auxiliadora do desenvolvimento é absolutamente importante.

Com todo este cenário, uma mudança na maneira de gerir e reter talentos torna-se fator concorrencial no mercado de trabalho.

Realizar este trabalho permitiu ampliar os conhecimentos sobre as práticas de recrutamento interno, em específico, a técnica de recrutamento e seleção com base em competências. Permitiu também, identificar que há mais necessidade e defasagens nas práticas de algumas empresas, do que é possível imaginar.

Este estudo mostra e sugere de que maneira se poderia otimizar o processo de recrutamento interno de uma determinada instituição financeira. A continuidade deste trabalho seria, de fato, testar a aplicação do método sugerido para avaliar resultados concretos. Desse modo, este estudo torna-se um referencial para trabalhos futuros, voltados para empresas com o mesmo perfil da Empresa X.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos: Repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

BITENCOURT, Claudia. E colaboradores. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. São Paulo: Artmed, 2010.

BRUNO, Marcos Luiz. *Et al.* **Gestão de RH por Competências e Empregabilidade**. 3 ed. Campinas, SP: Papyrus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CURVELHO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2 Edição Revista. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudanças**. 1 ed. São Paulo: Atlas; 2013.

DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA – Definição competência. Acesso em: 21 de outubro de 2014. Disponível em: <http://www.priberam.pt/DLPO/competência>.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas; 1996.

FARIA, Ana Cristina de; CUNHA, Ivan da; FELIPE, Yone Xavier. **Manual Prático para a Elaboração de Monografias – Trabalhos de Conclusão de Curso, Dissertações e Teses**. Petrópolis: Vozes, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba, PR: Ibplex, 2006.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

QUEIROZ, Ana Carolina S. *Et al.* **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

QUISHIDA, Alessandra *Et al.* **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 Graus: Um Instrumento de Desenvolvimento Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com foco em Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

TEIXEIRA, Lucia Helena Goncalvez. **Cultura Organizacional e Projeto de Mudança em Escolas Públicas**. São Paulo: ANPAE; 2002.