

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

PROCESSO DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Autora: Adriana Terezinha Pandolfo Righi

**Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção de título de
Especialista em Administração de
Pessoas.**

Orientadora: Neusa Salete Vitola Pasetto

**PALOTINA
2003**

Dedico este trabalho,

ao meu esposo Valdeci e à minha filha Letícia Karen, os quais considero motivo de minha busca constante pelo aprimoramento profissional e principalmente pessoal.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado o Dom da Vida, a partir do qual tive a oportunidade de obter sucesso profissional e pessoal.

E de modo todo especial, também agradeço ao meu esposo e à minha filha, os quais estiveram comigo em todas as etapas deste curso, compreendendo minhas ausências e me apoiando diante das dificuldades que em alguns momentos se fizeram presentes.

Quero lembrar aqui o nascimento de minha filha, que com certeza foi um motivo de grande alegria, mas que também exigiu de mim dividir a atenção e o amor dedicados a ela com as necessidades de aprimoramento profissional.

Agradeço ainda aos meus pais, os quais me proporcionaram uma educação onde a busca pelo crescimento pessoal e profissional sempre foram incentivadas.

Também agradeço à empresa C.Vale, a qual me permitiu desenvolver este projeto técnico, fornecendo-me todas as informações necessárias.

E finalmente agradeço a todos os professores, que na medida do possível nos oportunizaram o acesso a novos conhecimentos e experiências.

À todos vocês, **MUITO OBRIGADO!!**

O saber é a coisa mais sagrada, o deus dos deuses, e infunde o respeito em cabeças coroadas: um homem despojado de saber é apenas um animal. Os valores e a mobília de uma casa podem ser roubados por ladrões, mas o saber, o maior tesouro, está acima de todo roubo.

Os Puranas, II.

SUMÁRIO

| | |
|---|------|
| RESUMO | viii |
| 1. INTRODUÇÃO | 01 |
| 1.1 Objetivo Geral | 01 |
| 1.2 Objetivos Específicos | 01 |
| 1.3 Justificativa | 02 |
| 2. METODOLOGIA | 04 |
| 2.1 Tipo de Pesquisa | 04 |
| 2.2 Questões de Pesquisa | 04 |
| 2.3 Instrumentos de Coleta de Dados | 04 |
| 2.4 Níveis de Análise | 05 |
| 2.5 Unidade de Análise | 05 |
| 3. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA | 06 |
| 3.1 Introdução | 06 |
| 3.2 Gestão de Pessoas | 06 |
| 3.3 Novo Enfoque no Processo Seletivo | 10 |
| 3.4 Recrutamento de Pessoal | 11 |
| 3.5 Seleção de Pessoal | 15 |
| 3.6 Descrição e Análise de Cargos | 18 |
| 3.7 Técnicas de Seleção | 19 |
| 3.8 Gestão por Competências | 25 |
| 3.9 Seleção por Competências | 26 |
| 4. A EMPRESA | 33 |
| 4.1 Descrição Geral | 33 |
| 4.2 Diagnóstico da Situação | 35 |
| 4.2.1 Estrutura Organizacional | 35 |
| 4.2.2 Ambiente Organizacional | 36 |
| 4.2.3 Condições Econômicas | 36 |
| 4.2.4 Fatores Sociais e Interação Política | 38 |
| 4.2.5 Condições Tecnológicas e o Sistema Ecológico | 39 |
| 4.2.6 Cultura Organizacional e Estilo Gerencial | 40 |
| 4.2.7 Políticas Organizacionais e Gestão da Qualidade | 42 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.2.8 | Sistemas de Remuneração | 42 |
| 4.2.9 | Sistemas de Treinamento e Desenvolvimento | 43 |
| 4.2.10 | Recrutamento e Seleção | 43 |
| 4.2.11 | Estrutura da Consultoria de Recursos Humanos | 45 |
| 5. | PROPOSTA | 48 |
| 5.1 | Sistema Proposto | 48 |
| 5.2 | Plano de Implantação | 61 |
| 5.3 | Recursos | 62 |
| 5.4 | Resultados Esperados | 62 |
| 5.5 | Problemas Esperados e Medidas Preventivas e/ou Corretivas | 63 |
| 6. | CONCLUSÃO | 65 |
| | REFERÊNCIAS | 68 |
| | APÊNDICES | 69 |
| | ANEXOS | 84 |

RESUMO

Projeto Técnico de implantação de um Programa de Seleção por Competências, desenvolvido na área de Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho – SESMT, do departamento de recursos humanos da empresa C.Vale, uma organização do ramo agroindustrial localizada na cidade de Palotina, estado do Paraná, com objetivo de, a partir da identificação de alguns problemas no atual processo seletivo da empresa, implantar um novo processo com foco em competências, partindo da descrição das principais tarefas de cada cargo e respectivo perfil de competências a ele pertinentes, de acordo com a cultura e ambiente da empresa. Discorre sobre a nova visão no aspecto gestão de pessoas hoje utilizado pelas empresas, considerando-as como diferencial competitivo que permite às empresas desenvolverem-se numa economia cada vez mais acirrada e exigente. Desse modo, selecionar as pessoas adequadas para atender a estas mudanças torna-se tarefa essencial. Investigar características da personalidade de cada candidato passa a ser uma atividade estratégica nas empresas. É preciso identificar conhecimento técnico e principalmente características pessoais que permitirão a pessoa adaptar-se ao cargo e desenvolvê-lo com eficácia. Algumas técnicas de seleção são utilizadas neste processo, destacando-se como principais a entrevista comportamental e as dinâmicas de grupo, ambas com foco em competências. Apoiar-se em informações qualitativas obtidas na empresa, através da observação e análise de documentos, propondo um programa com foco mais definido, de acordo com alguns autores, o que permitirá maior objetividade e eficiência no processo seletivo, identificando vantagens que a empresa obterá, bem como possíveis problemas que poderão surgir, seguidos de medidas preventivas e/ou corretivas.

1. INTRODUÇÃO

O processo de seleção de pessoal deve ser considerado hoje de fundamental importância para o bom desenvolvimento das empresas, pois todo profissional tende a desempenhar seu papel com dedicação e eficiência quando identifica-se com este, ou seja, quando gosta do que faz, bem como do ambiente onde trabalha. Por isso, cabe ao processo seletivo identificar estes fatores para que, atrelado às necessidades da empresa, possam resultar na perfeita relação homem-trabalho, permitindo o crescimento de ambas as partes e evitando o sofrimento humano com conseqüente queda de produtividade.

O presente trabalho baseia-se na implantação de um novo programa de seleção de pessoal baseado em competências, no intuito de solucionar um problema identificado no processo seletivo da empresa C.Vale, considerado falho em alguns aspectos, pois são contratadas pessoas com potencial de crescimento, porém muitas vezes em local inadequado. Sendo assim, é preciso adequar o processo de acordo com cada cargo, levando-se em consideração as competências necessárias para o bom desempenho dos mesmos, bem como o ambiente de trabalho onde o profissional irá atuar e o perfil desejado pela empresa, de acordo com sua cultura.

No decorrer do trabalho serão avaliados apenas os cargos pertencentes ao SESMT - Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho, diretamente ligados ao departamento de recursos humanos da empresa C.VALE.

Considerando este problema e buscando formas de solucioná-lo, relaciona-se aqui os seguintes objetivos:

1.1 OBJETIVO GERAL:

Elaborar um programa de seleção baseado nas competências de cada cargo do da área do SESMT, pertencente ao departamento de recursos humanos da empresa C.VALE.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Avaliar a descrição de cargos das atividades pertinentes ao SESMT, no

departamento de recursos humanos da empresa, descrevendo suas respectivas competências.

- Identificar técnicas de seleção por competências para serem utilizadas no processo seletivo.
- Desenvolver um Programa de Seleção por Competências.
- Avaliar as vantagens e desvantagens do novo programa para a empresa C.VALE.

1.3 JUSTIFICATIVA:

Esta proposta justifica-se pela necessidade de tornar o processo seletivo um fator fundamental ao desenvolvimento da empresa C.Vale, já que este visa identificar as pessoas adequadas para cada cargo, de acordo com as competências necessárias para o bom desempenho das funções pertinentes a este.

Também proporcionará, conseqüentemente, uma redução de custos com treinamentos, já que ao identificar e selecionar pessoas aptas a cada cargo, torna-se desnecessário um elevado número de atividades para capacitação e desenvolvimento do colaborador.

Outro aspecto a ser considerado é o expressivo crescimento da empresa C.Vale, o que exige em curto espaço de tempo a identificação e preparo de pessoas com perfil para assumir cargos de supervisão e gerência; ou seja, conhecendo-se as competências do colaborador torna-se possível desenvolver as pessoas certas para cada cargo, beneficiando assim ambos os envolvidos – empresa e colaborador.

A estrutura deste projeto subdivide-se nos seguintes capítulos:

Fundamentação Teórica, o qual contém a base teórica científica para desenvolvimento do mesmo, direcionando as ações para implantação de um processo de seleção por competências que leve em consideração a opinião e estudo de vários autores, atrelado à estrutura da empresa, a fim de que o processo não seja algo individualizado, mas sim que faça parte do todo da empresa, objetivando seu crescimento e desenvolvimento.

Metodologia, que está baseada na forma de pesquisa e métodos de análise a serem utilizados. Nesse caso, serão observadas variáveis qualitativas, com o

objetivo de identificar falhas no atual processo seletivo da empresa C.Vale a fim de adequá-lo a nova realidade das empresas, tornando-a ativa no mercado competitivo.

Descrição geral da empresa, a qual proporciona uma visão ampla de sua estrutura, bem como alguns valores e políticas que interferem diretamente no recrutamento e seleção de pessoas.

Ao final do projeto é feito uma análise geral do que foi identificado na empresa, comparando esses dados com a teoria apresentada sobre o assunto, o que permitirá o desenvolvimento de um novo programa de seleção que leve em consideração as competências necessárias ao bom desempenho de cada cargo.

2. METODOLOGIA

2.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho será baseado na implantação de um processo de seleção por competências com abordagem de análise qualitativa.

2.2 QUESTÕES DE PESQUISA

- Quais as atividades pertinentes a cada cargo do SESMT, no departamento de recursos humanos da empresa C.Vale?
- Quais as competências necessárias ao bom desempenho de cada cargo?
- Quais as técnicas de seleção mais adequadas para avaliação do candidato dentro das competências que ele apresenta para o desempenho da função?
- Como desenvolver um Programa de Seleção por Competências?
- Quais as vantagens e desvantagens de um Programa de Seleção por Competências?

2.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Serão utilizados alguns instrumentos para coleta dos dados necessários ao desenvolvimento deste projeto, destacando-se como principais a observação no cotidiano da empresa, o contato com profissionais da consultoria de recursos humanos, mais especificamente da área de treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, e recrutamento e seleção de pessoal, com objetivo de coletar informações pertinentes, além de documentos da empresa, destacando-se como principais o Plano de Descrição de Cargos e Salários e documentos pertinentes ao processo de recrutamento e seleção, os quais são informatizados, considerando-se aqui o Sistema de Recrutamento e Seleção, para cadastro de Fichas de Solicitação de Emprego (vide anexo 01) e currículos, e o sistema para emissão da Requisição de Pessoal, conforme modelo (vide anexo 02).

2.4 NÍVEIS DE ANÁLISE

Neste trabalho será utilizado o nível de análise setorial, direcionado ao setor de recursos humanos da empresa, incluindo os cargos do SESMT, que fazem parte do mesmo.

2.5 UNIDADE DE ANÁLISE

Para análise, serão utilizados os colaboradores do SESMT, no departamento de Recursos Humanos, bem como o nível gerencial que participa do processo seletivo de seus colaboradores na empresa.

3. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

3.1 INTRODUÇÃO

Para que haja entendimento entre as pessoas, é necessário que elas se utilizem de termos ou conceitos recíprocos às coisas ou situações que querem designar. Assim, será impossível estabelecer comunicação se não houver um mínimo de igualdade entre o que se quer dizer a respeito dos mesmos assuntos.

Pessoas são consideradas diferentes entre si, porém com necessidades semelhantes, as quais podem ser entendidas como objetivos pessoais, que vão de encontro com as metas de desenvolvimento das empresas, de modo a permitir uma integração entre ambas para que essa junção traga bons resultados.

Identificar as diferenças individuais de cada pessoa é hoje um desafio para a área de recursos humanos da empresa. Contudo, isso tornou-se necessário e estratégico, pois representa o diferencial competitivo de uma organização.

Selecionar pessoas significa identificar essas peculiaridades no ser humano, as quais poderão ser agregadas ao ambiente organizacional, satisfazendo os anseios de ambas as partes.

Sendo assim, é apresentada uma breve revisão bibliográfica sobre a nova visão de recursos humanos nas empresas, a qual tem início a partir do processo de seleção de pessoal.

3.2 GESTÃO DE PESSOAS

Com as crescentes mudanças no mundo do trabalho, as organizações passam a ter uma visão diferente sobre a administração de recursos humanos, enfatizando o aspecto comportamental em detrimento às exigências de conhecimento técnico para o desempenho de suas funções. O próprio termo *Administração de Recursos Humanos* passa a ser chamado de *Gestão de Pessoas*. Gerir pessoas deixa de ser uma responsabilidade da área de recursos humanos para ser considerado um papel de todo nível gerencial e de supervisão.

Segundo DUTRA (2001, p. 20), “o modelo gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e

instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.”

A Gestão de Pessoas passa então a ser considerada um aspecto fundamental ao desenvolvimento das organizações. Tecnologia avançada, garantia de mercado, segurança financeira já não garantem o crescimento de uma empresa; cabe às pessoas impulsioná-lo através de sua atuação.

A ARH é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas, não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo de disponibilidade à organização, mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa. (CHIAVENATO, 1999, p. 27)

A área de Recursos Humanos, de modo especial, deixar de ser simplesmente um órgão de controle, fiscalização e cumprimentos de rotinas trabalhistas e passa a investir no capital intelectual das pessoas, ou seja, nas características individuais de cada profissional, seus conhecimentos, atitudes e habilidades, as quais vem a somar no desenvolvimento das empresas.

Busca-se uma participação mais intensa das pessoas na definição das estratégias da organização, acreditando que estas tem muito a contribuir.

Conforme CHIAVENATO (1999, p. 11), o gerenciamento de pessoas passa a ser um gerenciamento com pessoas. Estas devem participar nas decisões da empresa e os gerentes também devem mudar o seu papel, passando de chefes autocratas para líderes orientadores e incentivadores.

De acordo com DUTRA (2001, p. 25), as transformações no modo de gerir pessoas ocorrida nos últimos vinte anos, pode ser descrita da seguinte forma:

Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas. Busca-se no profissional autonomia e empreendedorismo, em detrimento de um perfil obediente e disciplinado. A nova cultura organizacional exige do profissional iniciativa e criatividade, visando sempre o resultado para a organização. A adaptação do profissional ao cargo reflete automaticamente no aumento da produtividade, bem como melhoria da qualidade de seu trabalho.

Deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento. Os sistemas tradicionais de gestão de pessoas consideram estas passíveis de controle e, portanto, com comportamento previsível, conforme as teorias fordista e taylorista. Hoje, ao contrário, a gestão de pessoas quer que o profissional tenha a idéia de constante desenvolvimento. Ao passo que as pessoas se desenvolvem, o mesmo passa a acontecer com a empresa, buscando-se o crescimento profissional mútuo.

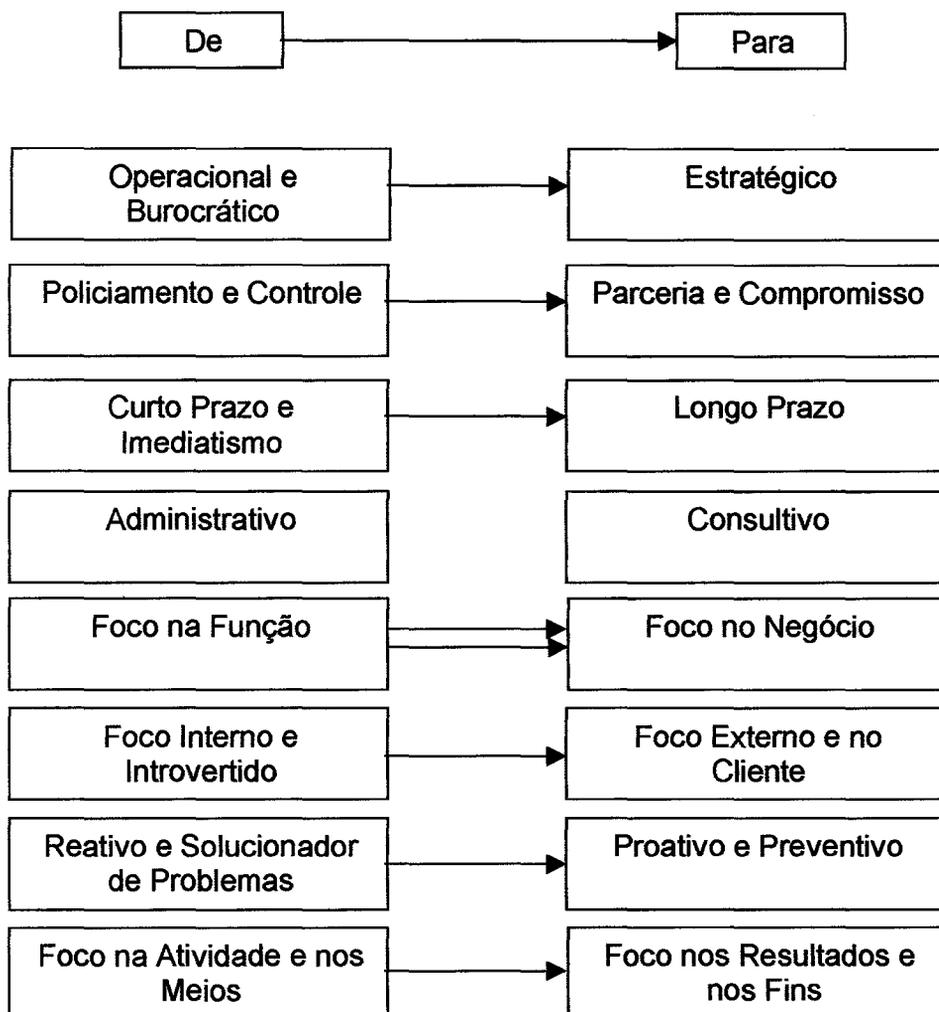
Maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa. O comprometimento das pessoas com a organização exige destes não apenas inteligência, mas o investimento de um potencial criativo, com capacidade de compreender o contexto da organização como um todo e agir sobre ele. As pessoas são o patrimônio intelectual da empresa e, por isso, com capacidade para perceber os estímulos do ambiente, visualizando e explorando oportunidades de negócio. A capacidade de empreender das pessoas passa a ser bastante valorizada.

A inteligência e o talento das pessoas deve ser utilizada para se obter um foco estratégico em direção aos objetivos da empresa, unindo os esforços na ampliação de conhecimentos. Cada profissional passa a somar conforme suas características pessoais e habilidades, contribuindo no desempenho de sua equipe e da empresa como um todo.

Para RABAGLIO (2001, p. vii), “ gente competente, que satisfaz os requisitos atuais, aglutina habilidades técnicas, políticas e comportamentais, consegue resultados, compartilha valores, planeja, lidera, organiza e controla. É especialista em ‘ humanware’.”

A partir deste novo contexto, as pessoas são tratadas como agentes pró-ativos, buscando a melhoria e crescimento constante não apenas para si próprio, mas também direcionados aos objetivos da empresa, no intuito de sentir-se parte integrante e co-responsável no alcance dos mesmos. A visão de controle, comando, liderança autoritária passa a ser substituída por uma atuação participativa, onde as opiniões individuais são valorizadas, as quais devem trazer formas de atuação que refletem diretamente nos resultados da empresa.

No quadro que segue, pode-se visualizar, segundo CHIAVENATO (1999, p. 37), as principais mudanças ocorridas na área de Recursos Humanos, tendo em vista essas transformações do mundo moderno.



Fonte: Idalberto Chiavenato. *Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campus, Rio de Janeiro: (1999, p.37)

Pessoas dependem de organizações; têm a necessidade de conviver em sociedade, além de encontrar ali os meios para sua sobrevivência. Desse modo, uma das partes complementa a outra. Para que esse sistema traga resultados satisfatórios se faz necessário o conhecimento em gestão de pessoas, ou seja, gerenciar adequadamente os recursos humanos da organização em favor do cumprimento de objetivos técnicos, operacionais, comerciais, de qualidade e outros.

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 7), a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais; ou seja, as pessoas devem ser entendidas como seres

humanos, dotados de personalidade própria, diferentes entre si, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades que se fazem necessárias à adequada gestão dos recursos organizacionais. Em segundo lugar, é preciso ter em mente que pessoas são ativadores inteligentes de recursos organizacionais, elas impulsionam a organização dotando a mesma de inteligência, talento e aprendizado; aspectos indispensáveis a sua constante renovação e competitividade num mundo de mudanças e desafios. E por último afirma que as pessoas devem ser consideradas como parceiros da organização, capazes de conduzi-la ao sucesso. As pessoas investem dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, e esperam o retorno deste investimento em forma de incentivos financeiros, salário, crescimento profissional, carreira e outros. Pessoas devem ser vistas como parceiros ativos da organização, com autonomia de ação e não como meros sujeitos passivos e inertes.

3.3 NOVO ENFOQUE NO PROCESSO SELETIVO

As constantes mudanças do mundo moderno, o impacto das novas tecnologias, inovadores modelos de organizações, novos produtos, processos e serviços; todos estes aspectos tem modificado os requisitos na força de trabalho, interferindo diretamente nos processos de recrutamento e seleção de pessoas.

As mudanças ocorridas na economia e os desafios impostos às organizações tornaram mais difíceis a escolha das pessoas adequadas. A grande maioria das empresas mudou suas estruturas, seus modelos administrativos, seus processos e seus modos produtivos. Com isso, o perfil de procura por pessoas mudou. Trabalhar em equipe, adotar métodos de qualidade, ser flexível, ter experiência multidisciplinar são requisitos importantes para muitas organizações. (SILVA; NUNES, 2002, P. 135)

Novas habilidades são exigidas e apenas os candidatos capazes de ajustar suas características pessoais às características da organização é que conseguem seu espaço.

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 78), “o processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem.”

Agregar pessoas à organização torna-se então, um processo de triagem para ambas as partes: pessoas e organização. A segunda escolhe as pessoas que deseja como funcionários, enquanto as primeiras, por sua vez, também escolhem as organizações onde pretendem trabalhar. Para que isso aconteça, contudo, é necessário que as organizações divulguem suas necessidades e as pessoas então passem a buscar as oportunidades. É essa relação que justifica o papel do recrutamento de pessoal.

3.4 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Atrair pessoas para a participação em processo seletivo na empresa. Esta pode ser considerada função essencial do recrutamento de pessoal.

Para CHIAVENATO (1999, p.82), “este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuem determinadas características desejadas.”

O recrutamento corresponde então, conforme CHIAVENATO (1999, p. 91), ao processo onde a organização busca abastecer seu processo seletivo, atraindo candidatos disponíveis no mercado de trabalho. Apenas divulgar não é suficiente; é necessário lançar meios de atração aos candidatos, instigando seu interesse.

Recrutamento é o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tentar buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro da organização, fora da organização ou em ambos. (CHIAVENATO, 1999, p. 92)

Segundo SILVA e NUNES (2002 p. 26), para que o recrutamento seja eficaz, ele deve atrair um número de candidatos que atenda as necessidades do processo de seleção, ou seja, sua função é permitir que o funcionamento deste processo seja adequado, suprindo-o da matéria prima básica para sua realização, aqui considerada como sendo os candidatos.

Ainda conforme SILVA e NUNES (2002, p.30), os candidatos a serem absorvidos no mercado de recursos humanos podem estar empregados, seja na própria empresa ou em outra, ou disponíveis, considerados desempregados. Aqueles que estão empregados e disponíveis podem ser reais, ou seja, estão

procurando ou querendo mudar de emprego, ou ainda potenciais, que são aqueles que não estão interessados em procurar emprego, mas que se sentem atraídos pelo recrutamento, ou ainda que são convidados. Desse modo, para explorarmos todas essas possibilidades, podemos utilizar do recrutamento interno e do externo.

O recrutamento interno visa aproveitar as pessoas que já trabalham na empresa, com objetivo de promovê-las como forma de reconhecimento pelo seu bom desempenho no trabalho.

Conforme CHIAVENATO (1999, p. 93), através do recrutamento interno são oferecidas promoções aos funcionários, sendo que estes podem passar a ocupar cargos mais elevados e mais complexos, dentro do mesmo ramo de atividade; ou ainda transferências internas para cargos do mesmo nível, em outra área de atividade e que envolvam novas habilidades e conhecimentos da pessoa.

Para CHIAVENATO (1999, p.93), este processo interno de recrutamento possui prós e contras, destacando-se os seguintes aspectos, :

Prós

1. Aproveita melhor o potencial humano da organização.
2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.
3. Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização.
4. Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.
5. Não requer socialização organizacional de novos membros.
6. Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.
7. Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Contras

1. Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas.
2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual.
3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.
4. Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas.
5. Mantém e conserva a cultura organizacional existente.
6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

SILVA e NUNES (2002, p. 32) apresentam ainda outras desvantagens para o recrutamento interno:

- Dificuldade para conseguir que os gerentes aprovem a transferências de seus atuais colaboradores mais eficientes.
- Os funcionários não escolhidos podem ficar frustrados, gerando conflito de interesses entre aqueles que tiveram oportunidade de crescimento dentro da organização e aqueles que não demonstraram condições para tal.

- Algumas vezes, por considerar que o candidato interno pode adaptar-se mais rápido, promove-se alguém sem a totalidade das características técnicas que o cargo exige, resultando em necessidade de treinamento e conseqüente aumento de custo.

Já o recrutamento externo busca atrair no mercado de recursos humanos candidatos interessados em trabalhar na empresa, através da divulgação das vagas existentes, cumprindo os pré-requisitos que o cargo exige. CHIAVENATO, (1999, p. 92) afirma que o recrutamento externo tem o objetivo de trazer para a organização novas experiências e habilidades. Para que este processo ocorra de forma adequada é preciso que os candidatos externos sejam abordados de maneira precisa, despertando o interesse direto daqueles que a empresa deseja atrair.

Este, por sua vez, também possui vantagens e desvantagens, destacados abaixo como prós e contras, de acordo com CHIAVENATO (1999, p. 94).

Prós

1. Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.
2. Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades.
3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.
4. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.
5. Incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos.
6. Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Contras

1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
3. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais.
4. Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
5. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Enquanto o recrutamento interno busca atingir funcionários da organização, o externo tem a necessidade de ampliar suas formas de divulgação, pois vai atingir um mercado de recursos humanos mais amplo. Dessa forma ele utiliza de técnicas variadas para influenciar e atrair candidatos.

CHIAVENATO (1999, p. 95), destaca como principais técnicas de recrutamento externo:

- Os anúncios em jornais e revistas especializadas, os quais devem ser elaborados com clareza, despertando o interesse do candidato e induzindo estes a ação de enviar seu currículo;

- As agências de recrutamento, as quais servem de intermediária no processo e que geralmente são utilizadas por empresas que não possuem um departamento próprio de recursos humanos ou ainda que querem atingir candidatos da concorrência e não se sentem confortáveis para isso;
- Contatos com escolas, universidades e agremiações, onde são importantes ações como palestras e conferências para apresentação da empresa, mesmo que as oportunidades não existam a curto prazo;
- Cartazes ou anúncios em lugares visíveis, o que é um processo de baixo custo e com razoável rendimento e rapidez;
- Apresentação de candidatos por indicação de funcionários, considerado um sistema de baixo custo, alto rendimento e um efeito relativamente rápido. Os funcionários indicam vizinhos, amigos ou parentes, sentindo-se dessa forma co-responsáveis pela admissão do candidato e contribuindo, de modo informal, ao processo seletivo da organização.
- Consulta aos arquivos de candidatos, ou seja, um banco de dados onde são catalogados os candidatos que apresentam-se espontaneamente à organização, e arquivados de acordo com suas qualificações mais importantes. Este pode ser considerado o sistema de menor custo, quando conduzido de modo eficiente, com um banco de dados satisfatório.

SILVA e NUNES (2002, p. 46) citam ainda outra fonte de recrutamento externo muito utilizada atualmente, que é a internet, onde pode ser criado um site da empresa com espaço que possibilite às pessoas o cadastro de seus currículos. Nesse caso, podem ser mantidas em aberto as inscrições mesmo em períodos onde não existem vagas disponíveis, permitindo que a empresa receba constantemente ofertas de candidatos, podendo manter atualizado seu cadastro de recrutamento.

A escolha da técnica mais adequada deve ser criteriosa, levando em consideração o ramo de atividade da empresa, suas políticas e métodos de trabalho; e principalmente os cargos a serem preenchidos, buscando com isso atingir um público qualificado, que responda às necessidades de cada processo de recrutamento e posterior seleção de pessoal.

De modo geral o recrutamento é considerado atividade de grande importância para as organizações, pois tem o papel de absorver bons candidatos que poderão tornar-se futuros funcionários. No entanto, seus resultados não podem ser

mensurados apenas pela quantidade de candidatos atraídos em cada processo, mas também pela qualidade dos mesmos, ou seja; das pessoas recrutadas, quantos que passaram pelo processo de seleção e foram aproveitados pela organização.

3.5 SELEÇÃO DE PESSOAL

A partir do momento que os candidatos estão recrutados cabe à organização escolher, classificar e definir entre esses aquele que melhor atende aos requisitos do cargo e que irá fazer parte do quadro de funcionários, aumentando sua eficácia. A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro, onde somente poderão ingressar as pessoas que apresentam as características exigidas pela organização.

CHIAVENATO (1999, p. 107), conceitua seleção de várias maneiras:

Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo.

Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.

Seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego.

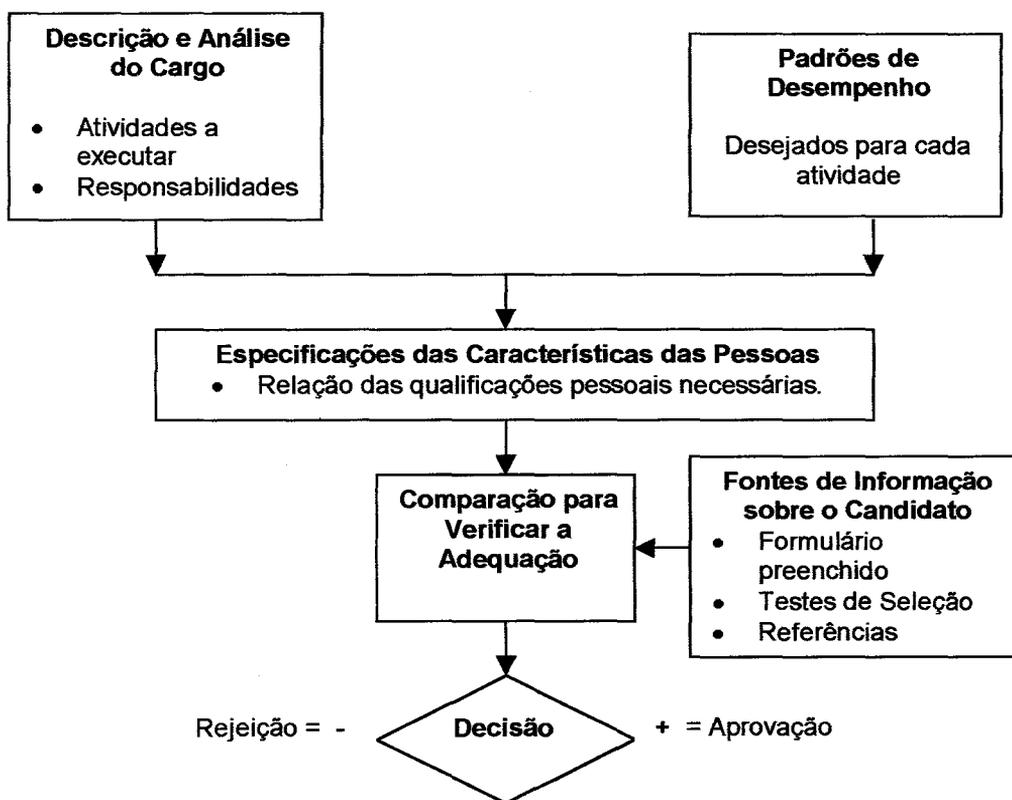
Ainda para CHIAVENATO (1999, p. 107), a seleção de pessoas se faz necessária porque as pessoas são diferentes entre si, cada qual com suas condições individuais para aprender e trabalhar, com diferenças tanto no plano físico (estatura, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga, etc), quanto no psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, etc), o que faz com que se comportem de forma diferenciada, observando as situações a seu modo e desempenhando as atividades de maneira singular, com maior ou menor sucesso nas organizações.

Segundo SILVA e NUNES (2002, p. 55), “quando falamos em processo de seleção, fica difícil não imaginarmos: uma escolha do melhor, ou representação dos melhores. Portanto, a escolha do homem certo para o lugar certo nos dias de hoje não descarta que o homem certo também seja o melhor.”

Por esses motivos, o processo de seleção deve possibilitar um diagnóstico atual das condições da pessoa, bem como um prognóstico para seu desempenho futuro na organização. As informações obtidas de cada candidato devem ser comparadas às exigências de cada cargo, observando-se assim a possibilidade e

adaptação ou não do candidato, demonstrando o desempenho necessário na execução de suas funções.

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 107), a seleção representa uma comparação entre os requisitos do cargo a ser preenchido, fornecidas pela descrição e análise do cargo na organização; e o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo, obtida através da aplicação de técnicas de seleção. Além de ser um processo de comparação, a seleção também é um processo de escolha, pois existem situações onde vários candidatos apresentam as qualificações desejadas e então são aprovados para o mesmo cargo, sendo necessário então escolher um em detrimento dos demais. O autor representa o processo através do seguinte gráfico:



Fonte: Idalberto Chiavenato. *Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campus, Rio de Janeiro: (1999, p.109)

A responsabilidade pelo processo de seleção cabe aos cargos gerenciais, sendo papel da área de recursos humanos assessorar este trabalho, aplicando as

técnicas necessárias para identificação do perfil do candidato e emitindo seu parecer.

SACHS (2000, p. 11) afirma que “fazer entrevistas para contratação de pessoal é uma das muitas responsabilidades inerentes às funções de um gerente ou supervisor.”

Para CHIAVENATO (1999, p. 108):

O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar o serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequados ao cargo. Porém, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe ou gerente) e função de staff (prestação de serviço pelo órgão especializado).

CHIAVENATO (1999, p. 109) ressalta o papel de cada órgão, sendo:

| Responsabilidade de Linha | Função de Staff |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Decidir quanto ao preenchimento do cargo vago através da emissão da Requisição de Emprego (RE) • Decidir quanto às características básicas dos candidatos • Entrevistar os candidatos • Avaliar e comparar os candidatos através dos resultados das entrevistas e das demais técnicas de seleção • Decidir a respeito da aprovação ou rejeição dos candidatos • Escolher o candidato final ao cargo | <ul style="list-style-type: none"> • Verificar o arquivo de candidatos e/ou executar o processo de recrutamento • Fazer as entrevistas de triagem dos candidatos que se apresentam • Desenvolver técnicas de seleção mais adequadas • Preparar e treinar os gerentes nas técnicas de entrevistar candidatos • Aplicar testes psicométricos ou de personalidade, se necessário • Assessorar os gerentes no processo seletivo, se necessário |

Fonte: Idalberto Chiavenato. *Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campus, Rio de Janeiro: (1999, p.109)

O profissional de recursos humanos que atua na atividade de recrutamento e seleção de pessoal também deve possuir perfil e habilidades para o desempenho de suas atividades.

Segundo SILVA e NUNES (2002, p. 59):

Sensibilidade em relação ao que o mercado quer; conhecer bem a cultura da organização; possuir uma visão macro do negócio, para buscar o profissional certo; possui uma vida associativa ativa, ou contato com outras organizações por meio de associações; maior contato com gestores, supervisores, coordenação e gerência; poder de decisão; atuar como consultor; conhecer as competências que estão sendo exigidas para o perfil do candidato, são alguns pontos que fazem parte do perfil do novo profissional de seleção, além de agilidade e planejamento juntamente com o nível de preparo que essa pessoa tem para mudanças.

3.6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

Todo processo seletivo tem início a partir da análise do cargo a ser preenchido, baseando esta avaliação na descrição dos cargos que a empresa possui. São analisadas as principais funções que o candidato irá desempenhar e os requisitos e características que o ocupante do cargo deverá apresentar.

Para CHIAVENATO (1999, p. 160), “o cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa.”

Ainda conforme CHIAVENATO (1999, p. 160), “para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização.”

Também é importante que seja avaliada a relação deste com os demais cargos da empresa, ou seja, sua localização dentro da estrutura de cargos da organização.

De acordo com CHIAVENATO (1999, p.159), os cargos fazem parte da estrutura da organização. O desenho organizacional nos permite observar como os órgãos e cargos estão distribuídos, quais as relações de comunicações entre eles, como o poder está definido e de que forma as coisas devem funcionar.

CHIAVENATO (1999, p. 159) também afirma que “se a estrutura organizacional é rígida e imutável, os cargos também serão fixos, permanentes e definidos, fechados, individualizados e delimitados. Se a estrutura é flexível e

adaptável, os cargos também serão maleáveis, ajustáveis e abertos, com elevado índice de interação com o ambiente que o circunda.”

Para que haja uma maior organização na estrutura da empresa, é importante que cada cargo seja descrito de acordo com seus objetivos, ou seja, qual o papel de cada cargo dentro do organograma da empresa, sua localização hierárquica, bem como os requisitos necessários para que seu ocupante possa ter um desempenho adequado e coerente com as expectativas e exigências da organização.

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 176), a descrição de cargo contém uma relação das tarefas que o ocupante desempenha, como ele as faz, sob quais condições e por quais motivos ele as executa. É um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo.

A descrição de cargo também deve identificar os conhecimentos, habilidades e capacidades exigidas pelo cargo, ou seja, os requisitos necessários no desempenho das tarefas a ele atribuídas.

3.7 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Obtidas as informações básicas a respeito do cargo a ser preenchido, são definidas as melhores técnicas a serem utilizadas no processo de seleção, as quais deverão permitir o diagnóstico do candidato em relação às características exigidas pelo cargo, dando-se início ao processo de seleção.

As técnicas de seleção devem permitir a observação das características pessoais do candidato através do comportamento que ele apresenta. Deve ser uma ferramenta confiável que, na medida do possível, possa prever o comportamento do candidato em situações que irá vivenciar no cargo a ser ocupado.

De acordo com CHIAVENATO (1999, p. 114), as técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, teses de personalidade e técnicas de simulação.

Dentre estas, a entrevista de seleção constitui a técnica mais utilizada nos processos de seleção, podendo ser aplicada em várias etapas, ou seja, na triagem inicial dos candidatos, no início do processo para conhecimento do candidato, ou mesmo como forma de avaliar os conhecimentos técnicos e especializados do mesmo.

CHIAVENATO (1999, p. 115) afirma que “a entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. De um lado, o entrevistador ou tomador de decisão e, de outro lado, o entrevistado ou candidato.”

A entrevista de seleção pode ser considerada um processo bastante subjetivo, onde são aplicados alguns estímulos ao candidato, observando-se a sua forma de reagir diante dos mesmos, ou seja, o seu comportamento perante cada situação. Para CHIAVENATO (1999, p. 115), apesar deste aspecto subjetivo e impreciso, esta técnica é a que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.

De acordo com SACHS (2000, p.10), uma entrevista eficaz deve permitir que ambas as partes, entrevistador e entrevistado, saiam bem sucedidos; o primeiro com uma noção do estilo de trabalho do candidato, seus pontos fortes e fracos, suas habilidades, e o segundo com uma idéia precisa do cargo, da empresa e da função que vai exercer dentro da mesma.

SILVA e NUNES (2002, p. 125) afirmam que:

A entrevista avalia bem os seguintes fatores: aparência pessoal, cultura, facilidade de expressão, domínio de linguagem, autoconfiança, habilidade durante a conversação, aspectos agradáveis ou desagradáveis, rapidez e compreensão durante a entrevista, organização e apresentação de idéias, intenções e motivação do candidato quanto ao emprego, experiência profissional, conhecimento do trabalho, estabilidade nos empregos, formação escolar e atualização de conhecimentos, conhecimento de idiomas estrangeiros, expectativas futuras, aspectos familiares, interesses sociais e hobbies.”

Por outro lado, os mesmos autores afirmam que a entrevista pode não avaliar adequadamente aspectos como estabilidade, habilidade para trabalhar com outras pessoas, habilidade para aprender, para planejar e organizar, honestidade e integridade moral, capacidade para tomar decisões, capacidade para liderar pessoas, iniciativa, originalidade e outros.

Assim como outras técnicas de seleção, pode-se afirmar então, que a entrevista também apresenta vantagens e desvantagens.

CHIAVENATO (1999, p. 117) define estes aspectos como prós e contras:

Prós

1. Permite contato face a face com o candidato.
2. Proporciona interação direta com o candidato.

3. Focaliza o candidato como pessoa.
4. Permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações.

Contras

1. Técnica altamente subjetiva e grande margem de erro e variação.
2. Nem sempre o candidato se sai bem na entrevista.
3. Difícil comparar vários candidatos entre si.
4. Exige treinamento do entrevistador.
5. Exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas.

Uma entrevista adequada deve ser estruturada com antecedência, ou seja, é preciso ter um planejamento sobre sua execução. O entrevistador precisa estar ciente do que vai investigar, bem como tomar alguns cuidados na formulação das perguntas, no ambiente onde será realizada a entrevista, na sua postura frente ao candidato, na garantia de que não será interrompido durante a entrevista, e outros fatores que permitirão maior eficiência no uso da técnica.

Para SACHS (2000, p.10), uma entrevista eficaz apresenta seis elementos básicos:

1. Tem uma agenda: não basta ter o currículo em mãos; é necessário que tenha sido tomado conhecimento de seu conteúdo, comparando-o com a descrição do cargo.
2. Obtém informações cruciais à sua decisão final: não se deixar envolver pela conversa do candidato, de modo que informações úteis não sejam obtidas.
3. Dá ao candidato a chance de demonstrar seu conhecimento, capacidade técnica e habilidade para resolver problemas: questionar o candidato de modo a obter as informações sobre sua real capacitação ao cargo, não confiando simplesmente no que está escrito no currículo.
4. É conduzida pelo entrevistador, mas é flexível o suficiente para mudar de direção e dar voz ao candidato: permita ao candidato falar sobre outros assuntos, evitando seguir criteriosamente uma agenda, querendo entrevistar todos os candidatos da mesma forma.
5. Faz todas as perguntas de forma imparcial: é preciso ficar atento a questões inadequadas ou discriminatórias.
6. Dá ao candidato um conhecimento real do que é o trabalho: é importante informar a função que será desempenhada pelo candidato no novo cargo,

pois é considerado perda de tempo quando este sai logo do emprego pelo fato do mesmo não atender as suas expectativas.

De acordo com CHIAVENATO (1999, p. 120), outra técnica a ser considerada são as provas de conhecimentos ou de capacidades, que tem por objetivo avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos que o cargo a ser preenchido exige dos candidatos. Estas provas medem conhecimentos técnicos, de redação, de informática, e outros. Podem ser realizadas de formas diferenciadas quanto ao modo de aplicação, sua abrangência e organização.

Quanto à forma de aplicação, estas podem ser orais, escritas ou práticas. Em relação à abrangência, estas podem ser gerais, com objetivos de avaliar cultura geral ou aspectos genéricos de conhecimento; ou específicas, onde são avaliados conteúdos técnicos e específicos ligados diretamente ao desempenho do cargo. Quanto à organização das provas, estas podem ser tradicionais, com questões descritivas e expositivas, ou provas objetivas, que são planejadas e estruturadas com questões fechadas, de alternativas simples ou múltipla escolha.

Os testes de personalidade também podem ser utilizados como técnica de seleção. Estes testes nos permitem uma visão mais ampla do ser humano, permitindo identificar traços individuais da pessoa de cada candidato.

BOCK; FURTADO; TEIXEIRA (1995, p. 114) definem personalidade da seguinte forma:

Personalidade refere-se ao modo relativamente constante e peculiar de perceber, pensar, sentir e agir do indivíduo. A definição tende a ser ampla e acaba por incluir habilidades, atitudes, crenças, emoções, desejos, o modo de comportar-se e, inclusive, os aspectos físicos do indivíduo. A definição de personalidade engloba também o modo como todos esses aspectos se integram, se organizam, conferindo peculiaridade e singularidade ao indivíduo

A personalidade é, portanto, singular no ser humano. São características pessoais, formadas a partir de sua formação genética, somada às experiências particulares que este vivencia e ao modo como percebe as coisas.

Portanto, os testes de personalidade tem por objetivo identificar características pessoais de cada candidato, determinados pelo caráter e pelo temperamento de cada um.

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 123), estes são denominados psicodiagnósticos quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese

global. Estes testes também podem ser específicos, quando avaliam determinados aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, interesses, motivação, etc.

Outro instrumento de avaliação da personalidade frequentemente utilizado por alguns selecionadores é a grafologia, que pode ser considerada como a análise da personalidade através da grafia, ou escrita da pessoa.

Conforme SILVA e NUNES (2002, p. 110), cada pessoa é dotada de uma personalidade e letra própria, que pode ser alterada quando submetida a uma situação de pressão. Existem pessoas que não conseguem, por exemplo, assinar um cheque quando na presença de outras. A partir destes fatos, passou-se a desenvolver alguns estudos voltados para relação entre a caligrafia individual e o temperamento de quem a escreve.

Os mesmos autores ainda afirmam que, por ser um teste rápido, a grafologia tem atraído a atenção de muitas empresas, embora hoje seu uso ainda seja restrito, sendo utilizado principalmente para seleção de candidatos que vão ocupar cargos de confiança na organização.

De acordo com SILVA e NUNES (2002, p. 110), “é sabido que pela interpretação e cruzamento de diversas informações, como tamanho das letras, espaço entre as letras, palavras e linhas, direção das linhas, inclinação das letras, entre outros, o grafólogo pode projetar quarenta traços de personalidade.”

É importante lembrar também que a grafologia pode ser utilizada somada a outras técnicas no processo seletivo, não como a única.

Outra técnica bastante utilizada pelos selecionadores são as dinâmicas de grupo, que podem ser definidas como técnicas vivenciais, onde o candidato tem oportunidade de demonstrar o seu comportamento, suas reações e atitudes diante de uma situação real ou fictícia.

Para SILVA e NUNES (2002, p. 135), a dinâmica de grupo é como um jogo, onde se propõe uma atividade com objetivos e regras definidos, cabendo a cada participante agir de modo a atingir este objetivo.

Ainda conforme os autores SILVA e NUNES (2002, p. 135), “a dinâmica é a atividade que leva o grupo a uma movimentação, a um trabalho em que se percebe, por exemplo, como cada pessoa se comporta em grupo, como é a comunicação, o nível de iniciativa, a liderança, o processo de pensamento, o nível de frustração, se aceita bem o fato de não ter sua idéia levada em conta.”

A utilização de dinâmicas de grupo permite avaliar um público maior em menos tempo. Porém, ela jamais deve ser utilizada como instrumento único de seleção, que permitiria identificar características pessoais dos candidatos, justificando sua aprovação ou não.

A técnica de dinâmica de grupo deve ser utilizada apenas por pessoas treinadas, que tem conhecimento e domínio sobre os comportamentos apresentados no decorrer de sua aplicação, os quais podem ser imprevistos em alguns casos. Isto porque a situação de seleção, independentemente da técnica utilizada, é por si mesma um momento de tensão, em que a pessoa está sendo avaliada e competindo com outros.

A escolha de uma dinâmica requer a observação de alguns aspectos que valem a pena serem lembrados:

- Conteúdo da técnica: ao escolher uma dinâmica é preciso ter claros os comportamentos que serão avaliados pela mesma, a fim de que atenda as necessidades de investigação.
- Tamanho do grupo: grupos menores permitem o emprego de técnicas mais livres e informais, enquanto que os maiores podem exigir técnicas mais formais ou subdivididas em pequenos grupos.
- Ambiente físico de que dispõe: algumas dinâmicas exigem maior movimentação e, portanto, maior espaço físico, o que precisa ser observado; além da garantia de que a mesma não será interrompida.
- Características dos participantes: idade, nível de instrução, sexo e outros aspectos são variáveis importantíssimas que se deve considerar. A dinâmica deve levar em conta as características dos participantes, a fim de que o grupo possa se sentir a vontade durante sua realização.
- Questões individuais: dinâmicas que levem à revelação de questões particulares devem ser evitadas, pois poderão despertar emoções intensas e que fujam ao controle dos próprios candidatos.

SILVA e NUNES (2002, p. 139) salientam a importância da dinâmica ser utilizada adequadamente para que surta os efeitos esperados, afirmando que “a seleção de pessoal deve encarar as dinâmicas de grupo como sendo mais um dos recursos válidos na apreciação de determinados candidatos, as quais bem

elaboradas e aplicadas, fornecem valiosos subsídios para uma decisão geral sobre a admissão ou não dos candidatos examinados.”

3.8 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Ficou claro, até o momento, a importância atribuída ao processo de seleção de pessoal nas organizações, pois são as pessoas que hoje representam a qualidade das mesmas. Sendo assim, avaliar a pessoa de cada candidato de acordo com os requisitos exigidos pelo cargo é fundamental. No entanto, o crescimento acelerado das empresas, as mudanças constantes na economia, política e cultura das pessoas exige que o selecionador vá ainda mais além, buscando identificar as competências da pessoa para o desempenho do cargo, ou seja, surge a chamada gestão por competência.

Segundo SILVA e NUNES (2002, p. 136), “antigamente, os cargos seguiam uma hierarquia rígida e as pessoas eram contratadas de acordo com sua formação profissional e cursos extracurriculares. Hoje, a necessidade de trabalhar em equipe e a horizontalização das estruturas exigem competências pessoais específicas.”

As competências pessoais podem ser consideradas como conhecimentos, habilidades e atitudes que cada profissional apresenta, os quais permitem sua adaptação a esta ou aquela atividade, considerando o comportamento de cada profissional em relação às exigências que o cargo impõe, o que facilita o bom desempenho na execução das tarefas a ele pertinentes, podendo ser então realizado com menor esforço.

De acordo com RABAGLIO (2001, p. 3), “podemos definir competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.”

David C. McClelland *apud* SILVA e NUNES, (2002, p. 141), também define o termo como “observáveis características individuais – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer/causar efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação de vida.

Ainda de acordo com Enio Resende *apud* SILVA e NUNES, (2002, p. 141), “competência é a aplicação prática de conhecimentos, aptidões, habilidades, valores, interesses, no todo ou em parte, com obtenção de resultados.”

FLEURY e FLEURY (2001, p. 18) afirmam que para ser competente não basta apenas apresentar certas características ou comportamentos, mas sim saber utilizá-los em prol de resultados positivos no trabalho. É uma ação responsável e reconhecida pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Ainda segundo FLEURY e FLEURY (2001, p. 21’), “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.”

A partir destes conceitos pode-se afirmar que a gestão de competências tem como objetivo administrar de forma estratégica, observando as competências necessárias ao desempenho de cada cargo, no intuito de que a realização das tarefas a ele pertinentes possam ser executadas com maior qualidade, seja a nível técnico ou em termos de eficiência pessoal, já que o profissional apto ao cargo apresentará estas competências a ele pertinentes, podendo desenvolvê-lo de maneira mais eficaz, de acordo com sua própria personalidade.

3.9 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

É responsabilidade do processo de seleção identificar os profissionais existentes no mercado de trabalho dentro das exigências de cada cargo, ou seja, selecionar de acordo com as competências, avaliando não apenas habilidades e conhecimentos técnicos para o desempenho do cargo, mas também e principalmente competências pessoais que permitirão uma melhor adaptação ao mesmo, com conseqüente melhoria no seu desempenho.

De acordo com RABAGLIO (2001, p. 142), “ter competências para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário.”

Enio Resende *apud* SILVA e NUNES (2002, p.142), afirma que a preocupação em aceitar a escolha do candidato no processo de seleção, tendo em vista seu desempenho futuro, é muito importante para todos, ou seja, para a

empresa, para os responsáveis de cada setor e também para o profissional, pois desse modo são evitadas consequências negativas futuras que acarretem gastos, baixa produtividade, aumento da rotatividade de pessoal, frustrações e demais problemas semelhantes.

Ainda conforme SILVA e NUNES (2002, p. 142), selecionar a pessoa certa para cada cargo “ evita especialmente afetar a evolução de carreiras profissionais, como na situação em que pessoas são colocadas em trabalho para o qual não possuem os requisitos de qualificações, aptidões e habilidades, ficando desajustadas, desgastadas, frustradas, prejudicando a aquisição de experiência, podendo tal situação resultar ainda em estresse, perda de autoconfiança e baixa auto-estima.”

Nesse contexto, a seleção por competências é uma metodologia concreta, que usa ferramentas já conhecidas pelo mercado, porém com um foco mais definido, o que permite maior objetividade e clareza do processo. A utilização desta ferramenta, no entanto, exige que o selecionador construa um perfil de competências para o cargo a ser preenchido, ou seja, quais as competências que serão avaliadas no processo de seleção, objetivando identificar o candidato que demonstra melhores características técnicas e comportamentais para alcançar o êxito em suas atribuições.

Segundo RABAGLIO (2001, p. 3), o perfil de competências é considerado hoje o diferencial competitivo de cada profissional diante do mercado de trabalho.

“ No mundo organizacional de hoje, o comportamento é um diferencial competitivo para qualquer profissional que tem como meta uma carreira ascendente dentro da empresa.” (RABAGLIO, 2001, p. 5).

De acordo com esta nova visão o profissional passa a ser avaliado dentro de um perfil de competências que compreende competências técnicas, com conhecimentos em funções específicas, como por exemplo técnico em manutenção, desenhista projetista; e competências comportamentais, ou seja, suas atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições que o cargo exige, como por exemplo, criatividade, liderança, persuasão, empatia, foco em resultados, etc.

Ainda segundo RABAGLIO (2001, p. 7), a gestão de competências tem como objetivo desenvolver um modelo de competências para cada função dentro da

empresa, ou seja, criar um mapeamento de competências que vá de encontro com as estratégias de competitividade da organização no mercado de trabalho.

“ As competências da empresa definem como deve ser o comportamento da empresa no mercado, e esse comportamento aparece por meio de resultados conseguidos pelas pessoas.” (RABAGLIO, 2001, p. 7).

É importante que estas competências sejam disseminadas de forma a conscientizar as pessoas quanto aos benefícios que estas proporcionam, agregando valor à empresa e ao seu próprio desempenho profissional.

O processo de seleção por competências, de acordo com RABAGLIO (2001, p.8) parte da elaboração de um perfil de competências, o qual deve ser desenvolvido junto com o gerente de cada área, definidas a partir da descrição das tarefas pertinentes a cada cargo. É importante que o gerente participe deste processo para ter clareza do papel desempenhado por cada cargo, assumindo esse papel junto com a área de seleção e compartilhando as responsabilidades.

A partir das competências exigidas na execução de cada item da descrição de cargo, estas podem ser separadas em grupos de competências similares, permitindo uma visão mais ampla do cargo e, a partir daí definindo as ferramentas de seleção que poderão ser utilizadas no processo seletivo.

RABAGLIO (2001, p. 17) salienta a importância de que a definição de cada competência seja comum tanto para a área de recursos humanos quanto para os demais segmentos da organização, pois cada pessoa pode ter um conceito próprio sobre foco no cliente, por exemplo, e basear-se em sua própria definição, distorcendo o foco do processo. Requisitantes e selecionadores devem falar a mesma língua.

Ao elaborar o perfil de competências, o selecionador deve ter um conhecimento amplo da organização, considerando as seguintes informações, de acordo com RABAGLIO (2001, p. 18):

- áreas físicas da empresa
- equipamentos
- cultura da empresa
- cultura da equipe
- perfil do líder da equipe
- atribuições ou descrição de cargo atualizada
- principais desafios e dificuldades do cargo
- maiores erros cometidos no cargo

- características principais do cargo.

Identificada a existência de uma vaga e observada a descrição do cargo de forma detalhada, com as competências por ele exigidas, o selecionador pode dar início ao processo de seleção por competências, definindo primeiramente as técnicas a serem utilizadas.

Pesquisas indicam que o método tradicional de entrevistas, principalmente aquele baseado na intuição do selecionador como indicador do candidato certo, não garante uma contratação de sucesso. Uma qualidade essencial da Seleção por Competências é o fato de não se basear na intuição, no 'bater do sino' para a escolha do candidato, mas sim em fatos concretos e mensuráveis como o comportamento. Essa forma de trabalho irá trazer para a seleção maior segurança na contratação da pessoa certa para o lugar certo. (RABAGLIO, 2001, p. 33).

Dentro desta nova visão, RABAGLIO (2001, p. 33) define como ferramentas principais a entrevista comportamental com foco em competências e a dinâmica de grupo baseada em competências. Ambas tem como objetivo avaliar o candidato a partir de seus comportamentos, de forma mais concreta, ou seja, o que ele realmente fez ou faz.

A entrevista comportamental é estruturada de modo a investigar o comportamento passado do candidato numa situação similar da competência a ser analisada. Ela foi criada na década de 70 por psicólogos organizacionais e popularizada pelo Dr. Paul Green a empresa Behavioral Technology, em Memphis, Tennessee, EUA.

RABAGLIO (2001, p. 36) considera como diferenciais da entrevista comportamental:

- investigação do comportamento passado do candidato
- é planejada com base no perfil de competências
- é uma entrevista personalizada para cada PC
- é uma entrevista do tipo estruturada, já que há o planejamento de uma estrutura específica para cada processo seletivo
- tipo de perguntas usadas: perguntas abertas específicas
- perguntas com verbos de ação no passado
- as perguntas são planejadas para obter respostas que tenham: Contexto, Ação e Resultado.

Afirmar que o comportamento passado prediz o comportamento futuro permite ao entrevistador demonstrar, através de evidências comportamentais, o modo como

o candidato agiu em situações semelhantes e quais resultados este obteve. Através disso serão identificadas habilidades do candidato, aqui consideradas competências; não significando especificamente que sua pessoa ou seus comportamentos são estáticos.

Cada perfil de competências possui uma entrevista personalizada que permite ao selecionador trabalhar com maior objetividade e com foco mais definido em busca do perfil ideal. Essas perguntas devem ter como objetivo investigar a presença ou ausência de competências específicas, ou ainda de um conjunto de competências.

Quando Maria Odete Rabaglio afirma que as respostas comportamentais podem ser analisadas em termos de contexto, ação e resultado, a autora quer dizer que essa ferramenta permite investigar o comportamento do candidato de modo a dividi-lo em três partes, ou seja, em que contexto ele emitiu determinada ação e qual o resultado alcançado por esta. Este método ela denomina de CAR.

Cabe ao entrevistador observar se todas as respostas do candidato possuem um contexto compreensível, se deixam claro qual a ação tomada e se informam os resultados obtidos com a ação. Também deve ficar claro que ele é o autor da ação e que os exemplos que coloca são reais, utilizando verbos de ação no passado para descrevê-los.

Para cada cargo a ser preenchido deve-se observar a necessidade ou não da aplicação de dinâmicas de grupo, tendo claras as competências que se pretende investigar através desta ferramenta.

Para RABAGLIO (2001, p. 80), "a dinâmica de grupo com foco em competências permite investigar melhor os comportamentos dos indivíduos e identificar com mais confiança as competências, uma vez que estamos com o candidato diante de nossos olhos, vendo-o atuar e se comportar dentro de situações preestabelecidas estrategicamente."

Enquanto a entrevista comportamental investiga a presença ou ausência de competências específicas no comportamento passado do candidato, a dinâmica de grupo o faz no comportamento presente. Por isso é importante que a escolha da dinâmica ocorra de modo criterioso, com objetivo de atender as exigências específicas do cargo. O selecionador deverá também contar com o apoio de alguns observadores treinados para este fim, cientes de seu papel e dos objetivos da

dinâmica, que ao final de sua realização estarão expondo os aspectos ou comportamentos identificados, ao selecionador.

Conforme RABAGLIO, (2001, p. 86), ao optar pela realização de uma dinâmica de grupo específica, é importante que sejam observadas as seguintes premissas:

- Terá como base a atividade a ser desempenhada pelo cargo em questão.]
- Focará o comportamento e não a personalidade.
- Permitirá que todos os candidatos tenham oportunidades iguais para fornecerem informações relevantes a seu respeito.
- Requererá que os candidatos executem alguma ação.
- Será projetada para resultados e não processos.
- Possuirá objetivos e critérios específicos.

Ainda de acordo com a mesma autora, a dinâmica deve conter atividades principais que permitirão a mensuração de grande parte das competências, podendo ser somada a estas outras atividades com objetivo de integrar o grupo, proporcionando um clima de bem-estar, permitindo que as pessoas expressem com mais liberdade seus comportamentos, facilitando assim o trabalho do selecionador e dos observadores na identificação das competências.

O processo de seleção por competências traz inúmeras vantagens na escolha de profissionais adequados que façam parte do crescimento da empresa, atendendo as exigências de cada cargo sem deixar de observar o bem –estar da pessoa que o desempenha, já que seu perfil irá de encontro com as tarefas a ele pertinentes.

RABAGLIO (2001, p. 96) elenca algumas vantagens desta nova metodologia em relação aos métodos tradicionais de seleção de pessoal:

- Seleção realizada com maior objetividade e foco definido.
- Maior consistência na identificação de comportamentos importantes no desempenho do cargo.
- Maior garantia de uma contratação com sucesso.
- Melhor adaptação do profissional à atividade que irá desempenhar e á empresa como um todo.
- Aumento da produtividade, com *turnover* mais baixo.
- Evita custos com a necessidade de refazer o processo seletivo, ou mesmo de investir nos profissionais selecionados.

- Preconceitos, emoções ou opiniões dos selecionadores diminuem sua influência no momento da decisão.
- Devido a necessidade de citar fatos reais, o candidato tende a não mentir.
- O desempenho do candidato é demonstrado através de dados contratos, facilitando o feedback.
- A relação entre os clientes internos e a área de seleção fica mais fortalecida.
- Clientes internos e externos passam a dar maior credibilidade ao processo de seleção.
- Transmite uma imagem de ética, profissionalismo e respeito pelo ser humano.

Prover a organização com pessoas qualificadas e adequadas à realidade de cada cargo pode ser considerado hoje uma estratégia para o desenvolvimento saudável e estruturado de qualquer empreendimento de sucesso. Não basta simplesmente ter uma quantidade elevada de colaboradores para ser considerada uma empresa em crescimento; é necessário observar principalmente a qualidade dessas pessoas, ou seja, as competências que cada uma apresenta, as quais permitirão uma maior adaptação às atividades que lhe são exigidas no desempenho de seu cargo, o que lhe permitirá êxito pessoal e profissional, pois estará encontrando a satisfação de seus objetivos e, conseqüentemente, colaborando para a evolução da organização num mundo de constantes mudanças.

Esse é o papel da seleção por competências. Esse é o papel da área de recrutamento e seleção da empresa: participar no desenvolvimento da organização, provendo a mesma de talentos humanos capazes de demonstrar o conhecimento, as habilidades e as atitudes que vão de encontro aos objetivos estratégicos da organização, com respeito à sua cultura e filosofia.

4. A EMPRESA

O presente projeto foi desenvolvido na empresa Coopervale - Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda, com a sede localizada na cidade de Palotina, no estado do Paraná, que possui como ramo de atividade a produção, comercialização e industrialização de produtos agropecuários, bens de consumo e bens industrializados. Sua área de atuação está centrada nos estados em que possui seus entrepostos ou unidades, que são: Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e no Paraná. A Coopervale tem participação em outras empresas como a Cooperativa Central Regional do Iguaçu - COTRIGUAÇU e Cooperativa Central Agropecuária do Sudoeste - SUDCOOP.

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A história da Coopervale teve início na década de 50, quando os primeiros colonizadores gaúchos e catarinenses chegaram a Palotina. Inicialmente, foi constituída sob o nome de Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda - CAMPAL, objetivando defender os interesses econômicos e promover a venda da produção agrícola ou pecuária de seus associados. Na data de criação contava com a participação de 40 agricultores, em 7 de novembro de 1963, atualmente o número de associados é de 7237. As duas primeiras direções da entidade, até 1969, tiveram como preocupações básicas a ampliação do número de associados, a renovação e manutenção dos registros legais da cooperativa e a obtenção de recursos que possibilitassem o início e implantação de sua estrutura.

Nos anos 70, a Coopervale começou a atuar fora dos limites do município de Palotina, levando seus benefícios para um número maior de produtores rurais e expandindo suas áreas de atuação no Paraná. Em 1974, os associados decidiram alterar a razão social da empresa de CAMPAL para COOPERVALE - Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda. No início da década de 80, marcou-se o início das atividades no Mato Grosso. Suas atividades também se expandiram para Santa Catarina, a partir de 1984. Já na década de 90 a empresa passou a atuar também no Estado do Mato Grosso do Sul. Dessa forma, foram ativadas desde sua

implantação, 31 unidades nos Estados do Paraná, Mato Grosso, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e no país vizinho, Paraguai.

No ano em 1990, foi criada a Assessoria de Planejamento e Assuntos Estratégicos, que traçou o plano de modernização e o plano de desenvolvimento para os próximos 30 anos, provocando algumas mudanças significativas. A partir de 1995, a empresa colocou em prática o plano de modernização para dar início à industrialização da cooperativa e oferecer novas oportunidades de renda aos associados. Foram implantados processos automatizados de recepção de cereais, aeração e termometria nos armazéns para melhor conservação dos cereais, sistema de controle e avaliação de custos, informatização “on line” em todas as operações e reestruturação organizacional, administrativa e funcional.

Graças a esse plano de modernização, a Coopervale deu início, em 1997, às atividades do Complexo Avícola com a marca de produtos “C.Vale”, um importante marco no processo de modernização da Cooperativa, que conta com a utilização da tecnologia mais avançada do mundo no setor, gerando mais renda para os cooperados, novos empregos e aumento da arrecadação de impostos. Esta tecnologia marca uma nova fase na avicultura brasileira, visto que os aspectos de modernidade tornaram um marco divisor entre a avicultura tradicional e a moderna avicultura empresarial. As unidades do complexo empregam atualmente cerca de 1500 pessoas, são industrializados diariamente 150 mil frangos e sua produção é comercializada em vários estados brasileiros e também em alguns países do exterior, tais como Itália, Alemanha, França, Espanha, Inglaterra, Suíça, Holanda, Japão, Hong Kong, Haiti e outros.

Atualmente a Coopervale conta, em seu quadro de 2.833 colaboradores, com 38,4 % a nível de primeiro grau, 43,7% a nível de segundo grau, 12,8% a nível de curso superior, 4,5% com pós graduação e 0,6% dos colaboradores com mestrado.

O desempenho da cooperativa está entre os melhores do Brasil. A C.Vale ganhou setenta e sete posições na classificação das 500 maiores empresas brasileiras. A cooperativa passou da 318ª para a 241ª colocação no levantamento das “Maiores e Melhores”, publicado na edição de julho deste ano da revista Exame. O estudo tomou como base o desempenho das empresas no ano de 2002, período em que a C.Vale alcançou faturamento bruto de 337,9 milhões de dólares. Entre as

empresas do segmento comercial, a cooperativa figura como a 34ª colocada em volume de vendas no Brasil. O levantamento também aponta que a C.Vale obteve o quarto maior crescimento de vendas do Brasil no ano passado, no segmento atacado e comércio exterior, com variação de 29,8% em relação a 2001. O ranking da revista Exame confirma a C.Vale como a segunda maior cooperativa singular brasileira em vendas. Também destaca-se como a quarta melhor empresa do segmento comercial da região sul do país.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

4.2.1 Estrutura Organizacional

De acordo com a estrutura organizacional da Coopervale (vide anexo 03), os Conselheiros e Diretores preservam a unidade de direção, no sentido de que prevaleça a vontade da maioria, cabendo à Diretoria Executiva a responsabilidade pela execução, fazendo cumprir a decisão do colegiado.

A departamentalização dentro da cooperativa é do tipo funcional, ou seja, o agrupamento das atividades e tarefas são de acordo com as principais atividades desenvolvidas dentro da empresa. Conforme as áreas de atuação da empresa, estão estruturadas as Divisões: de Produção, Comercialização e Industrialização, que se subdividem em Departamentos responsáveis pela execução das tarefas definidas pelas Divisões e pela Diretoria Executiva. Tem-se ainda os entrepostos, também denominados unidades, que são responsáveis pela execução das tarefas da organização sob orientação e supervisão dos Departamentos, cabe aos mesmos o planejamento e a execução das atividades na sua região, sendo que para isto possuem sua própria estrutura administrativa.

Dentro da Coopervale, as Consultorias equivalem a departamentos e são consideradas áreas de apoio às áreas de negócio. São consideradas consultorias: Contabilidade, Financeiro, Processamento de Dados, Projetos e Engenharia e Recursos Humanos, sendo a última, a Consultoria em que foi desenvolvido o referido projeto.

A Consultoria de Recursos Humanos (CORHU) está subdividida em Departamento Pessoal, responsável por atividades tais como: folha de pagamento,

admissão, demissão, férias, controle de frequência, remuneração e benefícios; Setor de Desenvolvimento, responsável por conduzir o recrutamento e seleção dos empregados, coordenar o plano de cargos e salários do quadro funcional e fazer programar treinamentos para os colaboradores; e a área de Segurança e Medicina do Trabalho, responsável pelos processos de exames admissionais, periódicos e demissionais, além do controle e acompanhamento dos aspectos relativos a segurança do trabalhador.

4.2.2 Ambiente Organizacional

A empresa caracteriza-se por seu ambiente diretivo, enfocando os efeitos econômicos como prioridade na busca por melhores resultados. Há uma pressão constante no que diz respeito a contenção de despesas, com objetivo de aumentar os lucros. O planejamento é executado pelas gerências, com supervisão direta da Diretoria Executiva. Há um controle rígido, realizado através de constantes relatórios, emitidos de acordo com a necessidade. A comunicação não flui adequadamente, sendo que muitas informações não são repassadas ou então compreendidas de forma distorcida, gerando conflitos. Estes são resolvidos pelos envolvidos e seus respectivos superiores, obedecendo a estrutura hierárquica da empresa. Novas idéias são ouvidas, porém há uma certa resistência da parte da administração em aceitá-las; exigindo, na maioria das vezes, exemplos reais que a justifiquem.

4.2.3 Condições Econômicas

A Coopervale, inserida nesse contexto de mudanças econômicas, recebe interferência de vários fatores em suas áreas de atuação, tais como: a taxa de inflação, que, representando a perda de valor da moeda do país, reflete no poder aquisitivo da população e da empresa. A inflação alta, além de diminuir o poder de compra, apresenta ainda efeitos negativos no nível de qualidade de vida, especialmente para os cidadãos de baixa renda. Para as empresas, o aumento da inflação demanda um esforço de produção e faturamento ainda maior para obter um retorno ou resultado pequeno, em proporção a seus investimentos, afinal, aumentam

os custos da matéria-prima, dos insumos, das máquinas. Como a maior parte da matéria-prima e dos equipamentos da cooperativa são provenientes do mercado externo, com custo em dólar, isso reflete no preço final do produto, cujo pagamento pode acabar desvalorizado, por ser efetuado em reais, em função da inflação que esteja sendo apresentada.

Da mesma forma, as taxas de juros elevadas praticadas pelo mercado são negativas para as empresas, afinal, são medidas adotadas pelo Governo de controle do consumo, com o intuito de evitar o ciclo inflacionário. No entanto, com a diminuição do consumo de produtos, aumenta a oferta dos mesmos desestimulando as empresas a fazerem investimentos, torna rentável as aplicações bancárias e isso pode ocasionar a quebra de muitas empresas. Para a Coopervale faz-se interessante que as taxas de juro sejam baixas, pelo estímulo ao consumo e pelo fato de a cooperativa ser responsável pela obtenção de recursos e repasse de financiamentos agrícolas aos associados, estando sujeita às taxas de juros adotadas pelo Governo.

Outro exemplo de taxas cobradas no Brasil que interferem na produção e comercialização dos produtos da Coopervale são as altas taxas portuárias. A Argentina, que é o segundo maior exportador de grãos, possui taxas de embarque nos portos bem inferiores às praticadas no Brasil. Então, como a cooperativa necessita utilizar-se dos portos para comercializar seus produtos para países estrangeiros, a mesma necessita produzir com um custo bem menor que seus concorrentes, para que possa apresentar um preço competitivo.

O nível de distribuição de renda da população, também afeta as atividades da cooperativa. Por estar diretamente relacionado aos investimentos públicos na área social, não devendo ser associado simplesmente à doação de bens para suprir necessidades imediatas da população carente, mas na preocupação com a melhoria de sua capacidade produtiva e na participação de atividades de melhor remuneração, resultam no aumento do poder aquisitivo dos cidadãos. Para a Coopervale, o aumento da renda e conseqüente poder de aquisição de produtos pela população está estreitamente relacionado ao consumo de carne, especialmente a de frango, por ser esse um dos primeiros itens que aumentam consideravelmente o consumo de acordo com a variação das condições econômicas no país.

4.2.4 Fatores Sociais e Interação Política

Como é de fácil visualização, as mudanças ocorridas em toda a questão econômica têm influenciado nas questões sociais dos diversos segmentos da população. Aos grandes proprietários de terras ou de grandes empresas faz-se necessário preocupar-se em adaptar-se às mudanças para evitar "quebras" por falta de competitividade ou baixa qualidade dos produtos ou serviços. Essa preocupação têm estimulado a busca de qualificação profissional da população para atender ao mercado de trabalho. Por sua vez, o aumento da qualificação gera aumento de renda e maior giro de dinheiro em todo o mercado por essa população. Para a cooperativa, que possui clientes de todas as camadas sociais, é desejável o sucesso econômico e evolução política dos indicadores sociais de todas as camadas para refletir positivamente em seus negócios.

No que se refere às interações políticas, percebe-se, que muitas vezes, os impostos arrecadados pelo Governo servem de entrave ao desenvolvimento dos negócios de empresas, como a Coopervale, que procuram manter sua situação tributária legalizada. Isto, considerando que a grande arrecadação feita através dos tributos diminui consideravelmente a competitividade no mercado interno e externo, pelo aumento no custo de produção e aquisição de produtos, refletindo no preço dos produtos e serviços que a cooperativa oferece.

Assim, pode-se perceber que o mercado externo apresenta grande vantagem competitiva, muitas vezes não pela qualidade dos produtos ou serviços e sim pelo preço e pela facilidade de comercialização dos mesmos. No entanto, sabe-se que devido a uma parcela significativa da atividade econômica brasileira não se sujeitar à tributação, pela informalidade de seus negócios, reduz-se o valor da tributação arrecadada e o volume de recursos destinados a investimentos e obras sociais e em fomento a atividades produtivas a exemplo da produção agropecuária.

As relações internacionais refletem a confiança que o país gera no mercado externo, de acordo com a estabilidade econômica que apresenta. Para as empresas, assim como a Coopervale, essas relações permitem o acesso a recursos e principalmente à tecnologia, podendo alavancar a atividade econômica das mesmas e do país, tendo em vista que o Brasil necessita de recursos externos para financiar parte de sua economia.

As interações políticas, especialmente o poder legislativo, tem importante influência nos negócios das empresas, ao realizar formulações de leis adequadas e eficazes, pelos representantes da população. A Coopervale sente que o regime democrático, propriamente dito, com respeito aos seus princípios pode gerar a oportunidade de opinar e influenciar, e principalmente de facilitar o acesso às decisões das atividades em que atua. Dessa forma, a empresa tem grande interesse em demonstrar ao Governo a necessidade de leis adequadas em relação às atividades agropecuárias, em defesa de seus associados.

4.2.5 Condições Tecnológicas e o Sistema Ecológico

A cooperativa preocupa-se com a tecnologia e reconhece ser um dos agentes responsáveis pelo seu avanço e sua implantação, afinal, às empresas cabe investir na sua criação, fazer pesquisas aplicadas, ganhar competitividade e demandar pessoal qualificado. Ao Governo compete induzir, financiar e através de políticas públicas, gerar e aplicar a tecnologia, já às universidades cabe formar pessoal qualificado e criar ciência básica, colaborando com os demais agentes. Mesmo consciente de que, no Brasil, as instituições sentem dificuldade em desempenhar todas suas funções, a empresa, dentro de seu ramo de atividade, busca participar. Com a implantação do complexo avícola, cuja tecnologia é das mais avançadas do setor de industrialização de produtos, a empresa colabora no seu papel de agente, através da inovação, do investimento e, através de pessoal e produtos qualificados, busca manter-se competitiva.

Devido à grande preocupação da Coopervale com a questão ambiental, a mesma procura promover reuniões com os associados para esclarecer e orientar quanto ao manejo do solo e adequada aplicação de defensivos agrícolas. A Coopervale auxilia, na conscientização dos produtores para a prática do recolhimento das embalagens de agrotóxicos, a qual é feita pela própria cooperativa, dando destino adequado às mesmas, a fim de evitar o prejuízo à saúde humana de seus cooperados e da população como um todo.

Considerando a importância do uso correto de recursos naturais, a cooperativa incentiva a adoção do sistema de plantio direto (atualmente usado em aproximadamente 80% da área de ação da empresa). O sistema favorece a

disponibilidade dos nutrientes, a estruturação do solo e possibilita o aumento da produtividade. Com essa prática os prejuízos causados pela erosão na região de abrangência da cooperativa foram praticamente eliminados.

A Coopervale não possui multas por infringir questões ambientais e para evitar a poluição ambiental, houveram readequações de seus sistemas de limpeza dos produtos. A empresa possui, inclusive, um projeto de reutilização da água no processo de abate, em seu Complexo Avícola. Essas são atitudes que refletem o comprometimento da empresa com as Políticas de Meio Ambiente do Estado e do Município, visam assegurar condições necessárias ao desenvolvimento sócio-econômico de modo ecologicamente equilibrado.

4.2.6 Cultura Organizacional e Estilo Gerencial

A Coopervale é uma empresa que tem se mostrado ousada, mas com os "pés no chão". Essa característica foi comprovada pelo alto investimento no Complexo Avícola, no entanto, o fortalecimento da cooperativa através da industrialização não visa beneficiar apenas os produtores da integração avícola. Com esse perfil que lhe assegura maior competitividade, a cooperativa apresenta condições de garantir melhores preços pela produção de todos os associados e de oferecer insumos e serviços por valores ainda mais favoráveis. Além disso, procura gerar vantagens às comunidades onde atua, auxiliando na criação de empregos, aumento da renda e novas oportunidades de negócio.

Dentro desse quadro, destaca-se a atuação de seus colaboradores, que são estimulados a oferecer sempre o melhor de si, para que em cada produto da empresa fique registrada a imagem da qualidade, diante do grande compromisso social que a cooperativa tem a cumprir. Os colaboradores são considerados responsáveis pelo serviço que executam, conferem, dirigem ou fiscalizam e deles são esperadas atitudes que demonstrem: iniciativa, disciplina, produtividade, pensamento coletivo, cultivo de bons relacionamentos dentro e fora da empresa, organização e a principal, que resume toda a atividade da empresa: a cooperação.

A filosofia da Coopervale está fundamentada no trabalho cooperativo entre as pessoas que compõem toda a sua cadeia de produção, que vai do produtor ao cliente final, acreditando-se que o crescimento da empresa só será possível com o

conhecimento de todas as pessoas envolvidas no processo de busca e satisfação de seus consumidores. Sua missão é de conquistar permanentemente o cliente através de produtos e serviços, motivando constantemente os colaboradores e satisfazendo com lucratividade o associado, preservando as relações com o meio ambiente. Já a visão de futuro da empresa é de ser a melhor nos segmentos de alimentos, estruturada na produção primária, na industrialização e na distribuição de produtos que satisfaçam os clientes.

A empresa apresenta em seu regimento interno vários princípios, os quais se referem-se no respeito ao desejo do consumidor; busca da qualidade dos produtos, cumprimento da lei e exigência dos direitos, credibilidade na parceria com fornecedores e demais públicos; recolhimento de todos os tributos legais; combate à corrupção, respeito ao meio ambiente, confiança na capacidade de realização dos colaboradores e valorização da iniciativa fundamentada no conhecimento.

Existe na Coopervale uma escala hierárquica, a qual deve ser seguida e respeitada por todos, portanto, cada indivíduo, dependendo do seu cargo, tem sua responsabilidade, a quem respeitar decisões ou a quem comandar. Para a função gerencial, a empresa busca colaboradores que apresentem características, consideradas importantes ao desempenho de suas atividade. Atualmente a empresa desenvolve internamente seus sucessores através de um Programa de Formação de Sucessores desenvolvido e monitorado pela Consultoria de Recursos Humanos, onde são identificados, formados, treinados e acompanhados colaboradores internos com potencial para assumir cargos e supervisão e gerência, dentro do perfil de liderança que a empresa procura.

Dentro da cultura da empresa, pode ser destacado o comportamento dos gerentes, que apresentam um estilo de liderança consultivo. Estes podem compartilhar os problemas existentes com seus subordinados como grupo, obtendo de maneira coletiva suas idéias e sugestões para tomar decisões. Essa participação é valorizada, mas, ao final, o gerente tem autonomia para tomar decisões que podem ou não refletir a opinião de seus colaboradores subordinados. Em decisões de maior influência nos negócios da cooperativa e que ultrapassam o poder das gerências, os mesmos consultam a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração para autorização, antes de efetua-las.

4.2.7 Políticas Organizacionais e Gestão da Qualidade

O ambiente em que as empresas atuam, hoje, é caracterizado pelas incertezas econômicas, questionamento de hábitos e valores, contradições políticas e sociais, agressividade da concorrência, novas exigências do mercado e expectativas dos trabalhadores. Esse ambiente de constantes transformações impõe às organizações uma constante adaptação, cuja visão deve ir além da preocupação em obter resultados imediatos e mais com implantação de ações e flexibilidade que garantam competitividade para a empresa.

Diante dessa realidade, a Coopervale, através do Plano Estratégico de Desenvolvimento, elaborado em 1995, definiu os objetivos que deveria perseguir para vencer os desafios introduzidos pela globalização da economia. O primeiro passo foi a preparação da estrutura da empresa com o Programa de Qualidade Total Coopervale - QTC, através de medidas como a redução de custos, para garantir competitividade para a empresa, agregação de valor aos seus produtos, aumento da produtividade e na necessidade da busca constante da satisfação das pessoas. Hoje a Coopervale também conta com a Certificação ISO 9000 dentro da área de produção de sementes, conquistada em 2002. A área industrial, por sua vez, também vem se adequando a este processo, em busca da certificação, a qual devesse ocorrer até o final deste ano. Também a indústria de fabricação de amido de mandioca conta com esta certificação. Além destes, outros certificados de qualidade tem sido conquistados pela empresa, como é o caso do HACCP dentro do frigorífico de aves.

Paralelamente a essas medidas, a direção da Coopervale investe na industrialização, através da implantação de seu complexo avícola. A comprovação de que este investimento vem obtendo sucesso, está no aumento do faturamento da empresa (de R\$ 128 milhões em 1994 para R\$ 844 milhões em 2002).

4.2.8 Sistemas de Remuneração

A cooperativa apresenta, em seu sistema de remuneração, outros benefícios além dos exigidos pela legislação trabalhista, tais como: previdência social, reajustes salariais, férias, 13º salário. Faz parte de sua política pagar

salários, pelo menos iguais aos pagos por outras empresas, para o mesmo tipo de serviço. Esta política condiciona a empresa manter junto à Consultoria de Recursos Humanos (CORHU), um Setor de Cargos e Salários, que estuda e classifica os diversos cargos existentes. Hoje a empresa possui a descrição padronizada dos Cargos, com objetivo de implantar formalmente um Plano de Cargos e Salários que defina políticas claras e objetivas para melhor administração destes fatores.

4.2.9 Sistemas de Treinamento e Desenvolvimento

As atividades de Treinamento e Desenvolvimento estão baseadas no Levantamento Anual de Necessidades realizado por cada área e enviado à Consultoria de Recursos Humanos, abrangendo desde necessidades de capacitação técnica dos colaboradores até o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, visando a melhoria de seu desempenho no trabalho.

Paralelamente às atividades de treinamento e desenvolvimento que desenvolve, a empresa incentiva a busca pelo conhecimento do próprio colaborador, oportunizando a estes a participação em eventos de interesse da empresa, dentro de sua área de abrangência. Além disso, a Coopervale possui uma Videoteca, com vídeos diversos que podem ser locados e assistidos na empresa ou fora dela, com a família ou na escola, os temas vão desde a área de Motivação até na área de Saúde e Prevenção de Acidentes.

4.2.10 Recrutamento e Seleção de Pessoal

Assim como toda empresa que deseja manter-se competitiva no mercado, a Coopervale almeja funcionários capacitados fazendo parte de seu quadro funcional. Diante dessa necessidade, possui junto à Consultoria de Recursos Humanos um setor de Recrutamento e Seleção, que a partir da necessidade de contratação de um funcionário, verifica possibilidades tanto de remanejamento interno quanto busca externa de um profissional com as qualidades e capacidade necessárias para preenchimento da vaga, objetivando, com isso aumentar a eficiência e a capacidade de seu quadro pessoal.

O início do processo de seleção se dá a partir da aprovação de um documento denominado Requisição de Pessoal, pelo gerente da Consultoria de Recursos Humanos, gerente da divisão ao qual o setor requisitante está subordinado e Diretoria Executiva.

A partir daí é definido o modo de recrutamento junto com o gerente da área requisitante, optando-se de um modo geral, inicialmente, pelo recrutamento interno, com indicação, por este gerente, de colaboradores os quais considera aptos ao desempenho do cargo disponível. Avalia-se a empresa como um todo, além da oportunidade de crescimento aos atuais colaboradores, observando-se a possibilidade de uma possível transferência melhorar ou prejudicar o desempenho da empresa como um todo.

Quando considerada a impossibilidade de um recrutamento e seleção interna, busca-se no mercado de trabalho os profissionais disponíveis, dentro dos pré-requisitos que o cargo exige. Como fontes de recrutamento externo é utilizado um banco de currículos da própria empresa ou então aplicadas outras ferramentas, como é o caso dos anúncios em cartazes, jornais ou no programa de rádio da empresa, bem como nas agências de emprego ou internet.

Recrutadas as pessoas, a Consultoria de Recursos Humanos, mais especificamente a área de Recrutamento e Seleção define as técnicas a serem utilizadas no processo seletivo, juntamente com o gerente do local requisitante. De um modo geral, são utilizadas as seguintes técnicas:

- Para cargos operacionais e de produção: entrevista individual ou por banca, envolvendo a área de seleção e o gerente do local requisitante.
- Para cargos administrativos: entrevista individual ou por banca, avaliação da personalidade (com utilização de testes psicológicos), ou ainda testes de conhecimentos gerais e específicos ou provas situacionais, conforme exigências de cada cargo ou setor específico.
- Para cargos técnicos: entrevista por banca (envolvendo vários profissionais diretamente ligados ao cargo, como por exemplo área comercial e técnica na seleção de engenheiros agrônomos), avaliação da personalidade (testes psicológicos) e prova de conhecimentos específicos.

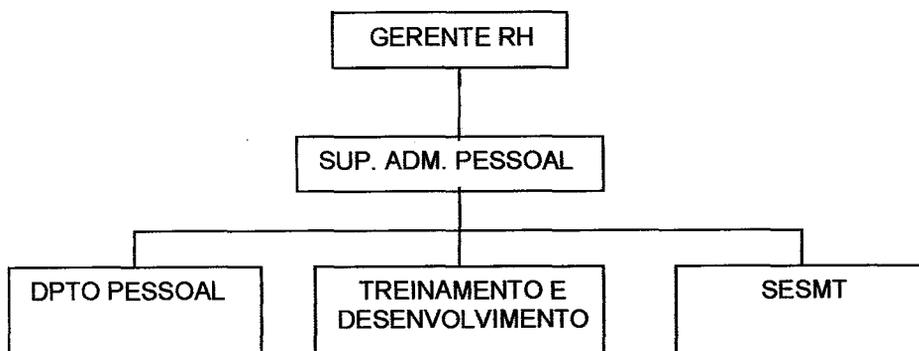
- Para cargos de supervisão e gerência: indicação da Diretoria Executiva, obedecendo os critérios estabelecidos no Programa de Formação de Sucessores, sem envolvimento da área de Recrutamento e Seleção.

É importante salientar aqui que os gerentes de departamentos (comercial, operacional, agrônomo, veterinário e avícola), bem como os gerentes de consultoria (financeira, contábil, de projetos e engenharia, informações e recursos humanos) participam do processo de seleção nas unidades quando para preenchimento de vagas em cargos diretamente relacionados à atividade fim da consultoria. Pode-se citar como exemplo a seleção de um Assistente Financeiro para determinada unidade, onde há a participação do gerente da Consultoria Financeira.

Nos processos de seleção para cargos de nível operacional e de produção a área de Recrutamento e Seleção não participa ativamente do processo. Nesse sentido, todos os gerentes e supervisores da empresa são treinados para realização do processo seletivo, inclusive os colaboradores participantes do Programa de Formação de Sucessores, que conforme a necessidade da empresa estarão assumindo estes cargos. Dentro do conteúdo deste treinamento são repassadas informações e conhecimentos no que diz respeito à personalidade humana, formação de equipes, planejamento de pessoal, conceito e formas de recrutamento e seleção de pessoal, papel e postura do selecionador, técnicas de seleção (ênfase na entrevista em todos os seus aspectos, desde a sua estruturação, maneira de conduzir, fatores externos que influenciam neste processo).

A avaliação do processo de seleção é feita de modo informal, em contato com os gerentes de cada local, questionando sobre a adaptação e desempenho do novo colaborador, orientando-os no sentido de acompanhar este novo colaborador dando a ele o feedback necessário.

4.2.11 Estrutura Da Consultoria De Recursos Humanos



A Consultoria de Recursos Humanos é considerada, dentro da empresa C.Vale, como uma área de apoio, obedecendo a estrutura hierárquica conforme organograma (anexo 03).

Sua estrutura própria é composta por um gerente de Recursos Humanos, Supervisor de Administração de Pessoal, área de departamento pessoal, treinamento e desenvolvimento e SESMT (Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho), conforme breve descrição abaixo:

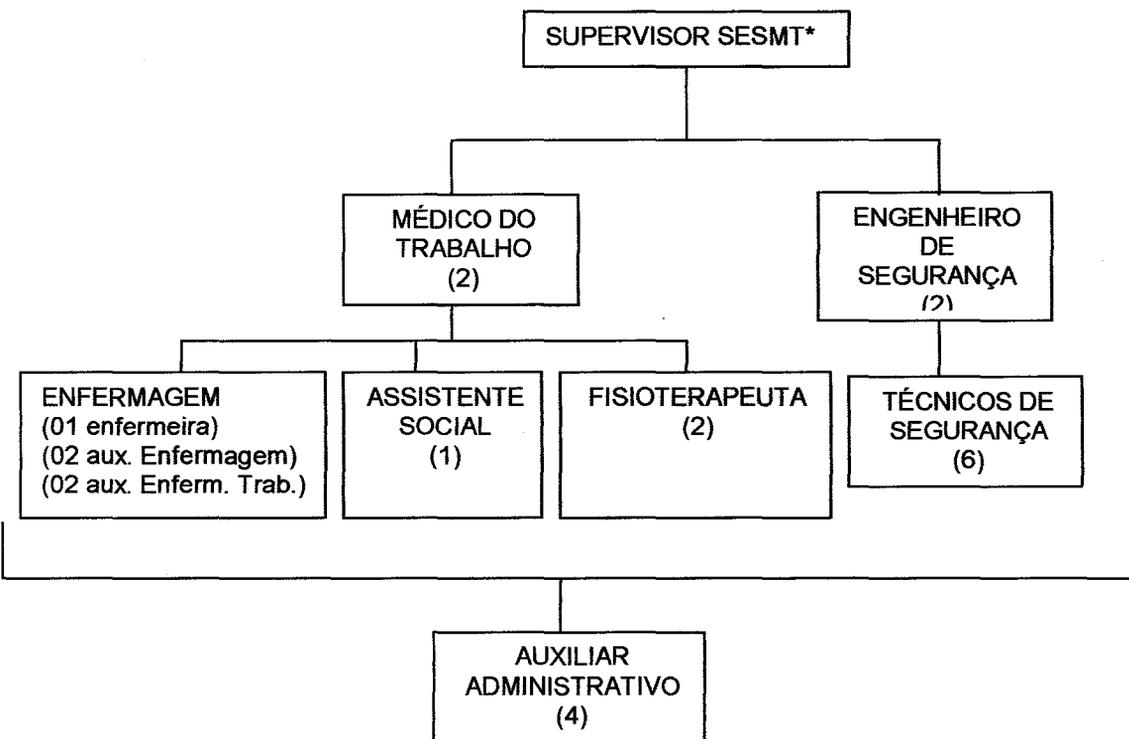
DEPARTAMENTO PESSOAL: Composto por 06 (seis) colaboradores, responsáveis por todos os processos de rotinas trabalhistas, ou seja: admissão e demissão de pessoal, férias, controle de frequência, folha de pagamento, estagiários, contratos de terceiros (serviços temporários, segurança patrimonial), operacionalização de benefícios, assessoria jurídica.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: Composta por 05 (cinco) colaboradores. Nesta área estão concentradas as atividades de treinamento, ou seja, há um planejamento e controle dos treinamentos realizados e oferecidos pela empresa, sejam eles internos ou externos, de acordo com um levantamento anual de necessidades, abrangendo treinamentos corporativos e específicos, com objetivo de qualificar o quadro de colaboradores buscando o desenvolvimento profissional dos mesmos e, conseqüentemente da empresa, atendendo suas exigências de adaptação às mudanças implantadas em favor do próprio crescimento. Também se concentra nesta área as funções pertinentes à descrição de cargos, remuneração e administração dos benefícios oferecidos pela organização. Outra atividade desenvolvida refere-se ao recrutamento e seleção de pessoal, a qual é objeto de estudo neste projeto, buscando a melhoria dos processos.

SESMT – Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho: Composta por 23 (vinte e três) colaboradores. Tem por objetivo realizar os serviços pertinentes à medicina do trabalho, ou seja, exames admissionais, demissionais e periódicos; além dos processos pertinentes à segurança do trabalhador. É responsável por monitorar o fornecimento e uso de EPI's (equipamentos de proteção individual), observância na execução de todas as atividades da empresa dentro dos padrões estabelecidos pelo Ministério do Trabalho e políticas internas da organização; atendimento, encaminhamento e avaliação de acidentes de trabalho. Outra atividade competente à área é a elaboração do PPRA (Programa de

Prevenção de Riscos Ambientais) e PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional). Também é de responsabilidade da área treinar os novos colaboradores dentro das normas de segurança do trabalho, bem como realizar palestras ou treinamentos de conscientização sobre a importância e influência destes aspectos na saúde do trabalhador.

O SESMT possui uma estrutura própria montada da seguinte maneira:



* Atualmente um Médico do Trabalho também assume o cargo de Supervisor do SESMT.

5. PROPOSTA

5.1 SISTEMA PROPOSTO

Diante da proposta de elaboração de um Programa de Seleção por Competências, descreve-se na seqüência as normas e procedimentos a serem seguidos quando da realização de um processo seletivo.

1) NORMAS

- 1.1. Todo processo seletivo da empresa estará sujeito à aprovação da Requisição de Pessoal, devidamente assinada pelos gerentes do local requisitante, das divisões de produção e comercialização, da consultoria de recursos humanos e da diretoria executiva.
- 1.2. O gerente do local para o qual será contratado um novo colaborador, neste caso o departamento de recursos humanos, deverá participar ativamente do processo, desde a análise da descrição do cargo, com as competências pertinentes a cada função até a aplicação das técnicas de seleção e posterior decisão pelo candidato que melhor preenche os requisitos do cargo.
- 1.3. Todo processo seletivo deverá seguir os procedimentos descritos dentro do Programa de Seleção por Competências.

2) PROCEDIMENTOS

- 2.1. Quando da necessidade de contratação de pessoal, o gerente do local requisitante deverá emitir a Requisição de Pessoal, comunicando a área de recrutamento e seleção de pessoal quando da sua aprovação, para que se inicie o processo.
- 2.2. A opção por recrutamento interno ou externo fica a cargo do gerente do local requisitante.
 - 2.2.1. Em casos de recrutamento interno, o mesmo poderá ser:

- a) por indicação do gerente do local requisitante, cabendo a área de recrutamento e seleção avaliar esta possibilidade junto com o gerente atual do colaborador.
- b) através do sistema de Comunicação Interna, pedindo aos interessados que se inscrevam junto a área de recrutamento e seleção.

2.2.2. Em caso de recrutamento externo, as opções são as seguintes:

- a) análise de currículos que fazem parte do banco de dados da empresa.
- b) anúncios em jornais, rádios ou através de cartazes.
- c) contato com agências de emprego.
- d) divulgação na internet
- e) seleção de currículos disponíveis na internet, em sites de emprego.

2.3. Efetuado o recrutamento, será iniciado o processo de seleção por competências.

2.3.1. Os candidatos serão convocados pela área de recrutamento e seleção de pessoal, a qual fará uma entrevista inicial para confirmar e validar os dados constantes no currículo e informar os mesmos sobre as peculiaridades da vaga existente, ou seja, cargo, principais funções, local e horário de trabalho, além de informar a passos seguintes do processo seletivo, com a data prevista para encerramento do mesmo.

2.3.2. Serão definidas as técnicas de Dinâmica de Grupo a serem utilizadas no processo, observando-se as competências que o cargo exige em relação aos comportamentos passíveis de observação na dinâmica. (Ver sugestões de dinâmica, apêndice 1).

2.3.2.1. Os candidatos serão convocados para a realização da dinâmica de grupo, acompanhados pela área de seleção, pelo gerente do local requisitante e pelos observadores.

OBS. Imediatamente após o encerramento da dinâmica, a área de seleção, juntamente com o gerente e os observadores deverão discutir o resultado obtido pela dinâmica, ou seja, o que cada um observou em relação às competências pessoais de cada um.

2.3.3. Em seguida é marcada nova entrevista, esta com enfoque comportamental, a qual deverá ser elaborada junto com o gerente do local requisitante, focando as competências a serem investigadas no candidato, de

acordo com as exigências constantes na descrição do cargo. (Ver sugestões de perguntas, apêndice 2)

2.4. Encerrado o processo seletivo, a área de recrutamento e seleção de pessoal ará seu parecer de cada candidato.

2.4.1. A escolha do candidato a ser contratado caberá ao gerente do local requisitante, munido destes pareceres e de suas próprias observações.

3) GRUPOS DE CARGOS

3.1. Os procedimentos descritos para o processo de seleção de competência deverão ser aplicados a cada cargo conforme segue:

- a) Para cargos operacionais e de produção: aplicação dos itens 2.1., 2.2. (2.2.1.), 2.3. (2.3.3.) , 2.4.
- b) Para cargos administrativos: todos os itens.
- c) Para cargos técnicos: todos os itens.
- d) Para cargos comerciais: todos os itens.
- e) Para cargos de supervisão e gerência: indicação da diretoria executiva, dentro o Programa de Formação de Sucessores desenvolvido pela empresa.

4) DESCRIÇÃO DOS CARGOS:

Na seqüência são descritos os cargos pertencentes ao SESMT – Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho, com as respectivas competências de cada um, bem como demais requisitos exigidos.

4.1. CARGO: Gerente Da Consultoria De Recursos Humanos

| FUNÇÕES | COMPETÊNCIAS |
|--|--|
| Propor e elaborar políticas e procedimentos que visem a gestão de pessoas com o objetivo de alavancar as estratégias da empresa; | Criatividade, flexibilidade, iniciativa, visão global, estabelecimento de metas, liderança, foco em resultados, negociação/persuasão, tomada de decisão, empreendedorismo, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação. |
| Assegurar o suprimento das vagas de pessoal da empresa com base nas políticas, procedimentos e perfil exigidos pela organização; | Negociação/persuasão, visão global, foco em resultados, comportamento ético, comunicação, autoconfiança, liderança, habilidade para ouvir, fornecer e receber feedback, motivação, tomada de decisão, foco no cliente. |
| Assegurar o treinamento e a qualificação constantes do quadro de colaboradores de acordo com as necessidades identificadas e exigidas pela empresa; | Flexibilidade, negociação, foco em resultados, empreendedorismo, comunicação, liderança, dar e receber feedback, habilidade para ouvir, estabelecimento de metas, foco no cliente. |
| Assegurar o pagamento dos colaboradores e terceiros e dos encargos, contribuições e impostos decorrentes da folha de pagamento em conformidade com as políticas, procedimentos e legislação trabalhista e previdenciária; | Negociação/persuasão, solução de conflito, habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, foco em resultados, comunicação, liderança, habilidade para ouvir, tomada de decisão, solução de problemas. |
| Assegurar o treinamento, desenvolvimento e a motivação da equipe, fornecendo suporte técnico, recursos materiais e financeiros, proporcionando adequado desenvolvimento das atividades e o crescimento pessoal/profissional; | Criatividade, iniciativa, solução de conflito, habilidade de relacionamento interpessoal, foco em resultados, trabalho em equipe, dar e receber feedback, comunicação, autoconfiança, liderança, habilidade para ouvir, estabelecimento de metas, motivação, solução de problemas. |
| Assegurar que as políticas e a legislação relativos à Segurança e Medicina do Trabalho sejam corretamente executadas e observadas; | Negociação/persuasão, comportamento ético, foco em resultados, comunicação, liderança, tomada de decisão, solução de problemas. |
| Negociar com Sindicatos representantes dos empregados, com empresas de Mão de Obra terceirizada (ensacadores e temporários). | Flexibilidade, negociação / persuasão, solução de conflito, visão global, foco em resultados, comunicação, liderança, tomada de decisão. |
| GRUPOS SIMILARES DE COMPETÊNCIAS: | |
| Grupo I: Criatividade, iniciativa, autoconfiança, motivação. | |
| Grupo II: Negociação/persuasão, empreendedorismo, foco em resultados, visão global, foco em resultados, estabelecimento de metas, tomada de decisão, foco no cliente, solução de problemas. | |
| Grupo III: Habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação, flexibilidade, habilidade para ouvir, capacidade para receber e fornecer feedback, solução de conflitos, comportamento ético. | |

REQUISITOS DO CARGO:

Escolaridade: Nível superior em Administração, Contábeis, Economia, Psicologia, Pedagogia

Experiência: 5 anos em Recursos Humanos

Cursos: 5 S, Programa de Integração, Atendimento, Controle Patrimonial, básico QTC, Técnicas de Seleção de Pessoal, liderança de equipes, técnicas e habilidades gerenciais.

Conhecimentos específicos: Conhecimentos sobre legislação trabalhista e previdenciária, psicologia, pedagogia, segurança e medicina do trabalho, relacionamento interpessoal, boa comunicação.

4.2. CARGO: Supervisor Do Sesmt

| FUNÇÕES | COMPETÊNCIAS |
|--|--|
| Coordenar e executar as atividades como: exames clínicos admissionais, periódicos e demissionais dos colaboradores, solicitando exames e interpretando os resultados para controlar as condições de saúde dos colaboradores. | Habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, comunicação, autoconfiança, fornecer feedback, tomada de decisão, solução de problemas, foco no cliente. |
| Coordenar as atividades do ambulatório bem como orientar a equipe de saúde como: médico, enfermeira e auxiliar de enfermagem. | Flexibilidade, habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, foco em resultados, visão global, trabalho em equipe, comunicação, cooperação, autoconfiança, liderança, habilidade para ouvir, estabelecimento de metas, fornecer e receber feedback, motivação, solução de problemas. |
| Coordenar as atividades de segurança como avaliação de locais insalubres, orientando e assessorando o Engenheiro de Segurança e Técnicos de Segurança do Trabalho. | Flexibilidade, habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, foco em resultados, visão global, trabalho em equipe, comunicação, cooperação, autoconfiança, liderança, habilidade para ouvir, estabelecimento de metas, fornecer e receber feedback, motivação, solução de problemas. |
| Coordenar a elaboração de laudos de aposentadoria. | Comportamento ético, visão global, autoconfiança, tomada de decisão, foco no cliente. |
| Coordenar e executar a elaboração do PCMSO e PPRA. | Comportamento ético, visão global, autoconfiança, foco em resultados, trabalho em equipe, tomada de decisão, foco no cliente, liderança. |
| GRUPOS SIMILARES DE COMPETÊNCIAS: Grupo I: Autoconfiança, motivação, habilidade de relacionamento interpessoal. Grupo II: Tomada de decisão, solução de problemas, foco no cliente, foco em resultados, visão global, estabelecimento de metas, solução de problemas, liderança. Grupo III: Habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, comunicação, fornecer feedback, trabalho em equipe, cooperação, flexibilidade, habilidade para ouvir. | |

REQUISITOS DO CARGO

Escolaridade: Curso Superior

Experiência : 04 a 05 anos de experiência na função

Requisitos: Especialização em Medicina do Trabalho.

Cursos: 5 S, Programa de Integração, Atendimento, liderança de equipes, técnicas e habilidades gerenciais.

Conhecimentos Específicos: Informática básica

4.3. CARGO: Médico Do Trabalho

| FUNÇÕES | COMPETÊNCIAS |
|--|--|
| Realizar exames admissionais, periódicos, retorno ao trabalho, mudança de função e demissionais, visando o bem estar físico dos colaboradores; | Habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, foco em resultados, comunicação, autoconfiança, cooperação, habilidade para ouvir, fornecer feedback, tomada de decisão. |
| Avaliar e validar atestados médicos externos; | Comportamento ético, foco em resultados, autoconfiança. |
| Atender acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, medicando, solicitando exames e realizando pequenos procedimentos ou encaminhando aos especialistas quando necessário; | Solução de conflito, habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, foco em resultados, visão global, comunicação, autoconfiança, liderança, habilidade para ouvir, fornecer e receber feedback, tomada de decisão, solução de problemas. |
| Visitar os postos de trabalho, identificando agentes químicos, físicos, biológicos e ergonômicos, propondo mudanças concernentes; | Iniciativa, negociação, habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, foco em resultados, visão global, comunicação, autoconfiança, fornecer feedback, solução de problemas. |
| Participar juntamente com os demais profissionais do Sesmt, da elaboração e execução de programas de proteção a saúde do trabalhador, como PCMSO e PPRA, analisando em conjunto os riscos, as condições de trabalho, os fatores de insalubridade, de fadiga e outros, para obter a redução de absenteísmo e rotatividade. | Foco no cliente, solução de problemas, fornecer e receber feedback, estabelecimento de metas, habilidade para ouvir, cooperação, comunicação, trabalho em equipe, foco em resultados, comportamento ético, habilidade de relacionamento interpessoal, criatividade, flexibilidade. |
| GRUPOS SIMILARES DE COMPETÊNCIAS: Grupo I: Autoconfiança. Grupo II: Foco em resultados, visão global, tomada de decisão, solução de problemas, liderança. Grupo III: Habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, comunicação, cooperação, habilidade para ouvir, fornecer e receber feedback, solução de conflitos. | |

REQUISITOS DO CARGO

Escolaridade: Curso superior em Medicina

Experiência : Nenhuma

Cursos: Especialização em Medicina do Trabalho, 5 S, Programa de Integração.

Conhecimentos Específicos: Informática básica.

4.4. CARGO: Engenheiro De Segurança do Trabalho

| FUNÇÕES | COMPETÊNCIAS |
|---|--|
| Supervisionar, coordenar e orientar tecnicamente os serviços de Engenharia de Segurança do Trabalho, visando assegurar o cumprimento da legislação trabalhista vigente, através do adequado planejamento e coordenação dos recursos humanos disponíveis; | Flexibilidade, iniciativa, liderança, habilidade de negociação e relacionamento interpessoal, solução de conflitos, foco em resultados, trabalho em equipe, tomada de decisão, comunicação, autoconfiança, habilidade para ouvir, fornecer e receber feedback. |
| Assegurar o fornecimento dos EPI's (equipamentos de proteção individual), através do adequado planejamento das compras dos referidos equipamentos e supervisão do controle de fornecimento e uso, realizado pelos Técnicos de Segurança | Organização, planejamento, negociação, comportamento ético, foco em resultados, visão global, comunicação, capacidade para estabelecer metas, solução de problemas, tomada de decisão, foco no cliente. |
| Elaborar projetos de Sistemas de Segurança e avaliar, quanto ao atendimento à legislação vigente, os novos projetos a serem implementados pela empresa; | Criatividade, flexibilidade, iniciativa, negociação, empreendedorismo, visão global, habilidade de relacionamento interpessoal, cooperação, foco em resultados, comunicação, liderança, habilidade para ouvir, solução de problemas. |
| Realizar perícias técnicas para emissão de laudos de avaliação de riscos geradores de condições insalubres e perigosas, bem como elaborar os PPRA's (programas de prevenção de riscos ambientais) das unidades da empresa; | Iniciativa, negociação/persuasão, solução de conflito, habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, visão global, comunicação, habilidade para ouvir, fornecer e receber feedback, tomada de decisão. |
| Analisar riscos, acidentes e falhas, investigando as causas, propondo medidas preventivas e corretivas para evitar acidentes semelhantes e orientar trabalhos estatísticos, inclusive com relação a custos; | Iniciativa, negociação/ persuasão, solução de conflito, tomada de decisão, habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, comunicação, visão global, habilidade para ouvir, dar e receber feedback. |
| Propor políticas, programas, normas e regulamentos de segurança do trabalho, zelando pela sua observância; | Criatividade, flexibilidade, iniciativa, visão global, empreendedorismo, liderança, comunicação, habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, foco em resultados, comunicação, humildade, habilidade para ouvir. |
| Projetar sistemas de combate a incêndio, supervisionar sua manutenção e coordenar atividades de combate a incêndio e salvamento, e elaborar planos para emergência e catástrofes. | Criatividade, iniciativa, habilidade de negociação e relacionamento interpessoal, solução de conflitos, foco em resultados, trabalho em equipe, comunicação, liderança, autoconfiança, habilidade para ouvir, tomada de decisão. |
| GRUPOS SIMILARES DE COMPETÊNCIAS: Grupo I: Criatividade, iniciativa, autoconfiança Grupo II: Habilidade de negociação, foco em resultados, tomada de decisão, liderança, organização, planejamento, visão global, capacidade para estabelecer metas, empreendedorismo. Grupo III: Solução de conflitos, trabalho em equipe, comunicação, habilidade para ouvir, fornecer e receber feedback, habilidade no relacionamento interpessoal, solução de conflitos, comunicação, comportamento ético, cooperação, flexibilidade. | |

REQUISITOS DO CARGO

Escolaridade: Graduação em Engenharia

Experiência: Desejável, não obrigatória, de 3 a 5 anos.

Cursos: Pós-graduação, a nível de especialização, em Engenharia de Segurança do Trabalho, 5 S, Programa de Integração.

Conhecimentos específicos: Informática básica.

4.5. CARGO: Enfermeira

| FUNÇÕES | COMPETÊNCIAS |
|---|---|
| Organizar, planejar, coordenar, executar e avaliar os serviços da Assistência de Enfermagem. | Flexibilidade, iniciativa, negociação/ persuasão, comportamento ético, trabalho em equipe, comunicação, liderança, habilidade para ouvir, estabelecimento de metas, tomada de decisão. |
| Realizar consultas de enfermagem. | Habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, comunicação, autoconfiança, habilidade para ouvir. |
| Orientar condutas terapêuticas prescritas pela equipe médica e medicamentos previamente estabelecidos em rotina aprovada pela instituição de saúde. | Comunicação. |
| Dar treinamento referente à saúde aos colaboradores. | Criatividade, iniciativa, habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, foco em resultados, comunicação, autoconfiança, motivação, foco no cliente. |
| Realizar pré-avaliação dos exames de rotina trabalhista. | Comportamento ético, autoconfiança. |
| Contribuir com a equipe de segurança e medicina do trabalho para a prevenção de acidentes e doenças do trabalho. | Criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, visão global, foco em resultados, trabalho em equipe, cooperação, estabelecimento de metas, fornecer e receber feedback, motivação. |
| GRUPOS SIMILARES DE COMPETÊNCIAS: Grupo I: Iniciativa, criatividade, motivação, autoconfiança. Grupo II: Negociação/ persuasão, liderança, estabelecimento de metas, tomada de decisão, visão global, foco em resultados. Grupo III: Flexibilidade, comportamento ético, trabalho em equipe, comunicação, habilidade para ouvir, habilidade de relacionamento interpessoal, fornecer e receber feedback. | |

REQUISITOS DO CARGO

Escolaridade: 3º grau em Enfermagem

Experiência: Nenhuma

Cursos: 5 S, Programa de Integração, Atendimento ao Público, BPF.

Conhecimentos específicos: Saúde ocupacional, informática básica.

4.6. CARGO: Assistente Social

| FUNÇÕES | COMPETÊNCIAS |
|---|---|
| Elaborar diagnóstico social sobre a realidade social. | Flexibilidade, iniciativa, comportamento ético, comunicação, liderança, habilidade para ouvir, habilidade no relacionamento interpessoal. |
| Realizar acompanhamento social para funcionários e familiares. | Habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação, habilidade para ouvir, comportamento ético, equilíbrio emocional, humildade. |
| Realizar vistorias, perícias técnicas, laudos periciais, informações e pareceres sobre a situação social do indivíduo, grupo ou comunidade. | Percepção, habilidade para relacionamento interpessoal, iniciativa, comportamento ético, capacidade para tomar decisões, foco no cliente. |
| Implementar programas de benefícios conforme a demanda da empresa. | Criatividade, iniciativa, habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, foco em resultados, comunicação, autoconfiança, motivação, foco no cliente. |
| GRUPOS SIMILARES DE COMPETÊNCIAS: Grupo I: Iniciativa, equilíbrio emocional, humildade, motivação. Grupo II: Liderança, foco em resultados, foco no cliente, capacidade para tomar decisões. Grupo III: Flexibilidade, comportamento ético, comunicação, habilidade para ouvir, habilidade no relacionamento interpessoal. | |

REQUISITOS DO CARGO

Escolaridade: 3º grau em Serviço Social

Experiência: 1 ano atuando em empresas.

Cursos: Programa de Integração, 5S

Conhecimentos específicos: Informática básica.

4.7. CARGO: Fisioterapeuta

| FUNÇÕES | COMPETÊNCIAS |
|--|---|
| Orientar posturas adequadas em suas AVDs (atividades da vida diária) e em seus postos de trabalho. | Habilidade no relacionamento interpessoal, persuasão, comportamento ético, comunicação. |
| Contribuir na realização da Cinesioterapia laboral. | Habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, comunicação, criatividade. |
| Realizar avaliação postural e cinesio-funcional em candidatos a trabalhar na empresa.. | Comunicação, comportamento ético, habilidade para ouvir.. |
| Realizar fisioterapia corretiva e/ou curativa. | Habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, foco em resultados, comunicação. |
| Contribuir na realização de análise ergonômica e sua implantação. | Comportamento ético, habilidade para ouvir, tomada de decisão, comunicação, trabalho em equipe, criatividade, cooperação. |
| GRUPOS SIMILARES DE COMPETÊNCIAS: Grupo I: Criatividade. Grupo II: Tomada de decisão, foco em resultados. Grupo III: Habilidade no relacionamento interpessoal, persuasão, comportamento ético, comunicação, habilidade para ouvir, trabalho em equipe, cooperação. | |

REQUISITOS DO CARGO

Escolaridade: 3º grau em Fisioterapia.

Experiência: Nenhuma.

Cursos: Programa de Integração, 5S.

Conhecimentos específicos: Informática básica, saúde ocupacional, cinesioterapia laboral, ergonomia, reabilitação e sistema operacional ligado a função.

4.8. CARGO: Auxiliar De Enfermagem Do Trabalho

| FUNÇÕES | COMPETÊNCIAS |
|--|--|
| Preparar colaboradores para consultas, exames e tratamento. | Comportamento ético. |
| Ministrar medicamentos via oral e parenteral. | Autoconfiança, comunicação, foco no cliente. |
| Aplicar oxigenoterapia e nebulização. | Autoconfiança, comunicação, foco no cliente. |
| Coletar material para exames laboratoriais. | Comportamento ético. |
| Prestar cuidados de higiene e conforto ao colaborador e zelar pela sua saúde e segurança. | Comportamento ético, foco no cliente, foco em resultados. |
| Controlar o atendimento ambulatorial diário. | Habilidade de relacionamento interpessoal, flexibilidade, comunicação. |
| Zelar pela limpeza e ordem do material e equipamentos e de dependência da unidade de saúde. | Iniciativa. |
| GRUPOS SIMILARES DE COMPETÊNCIAS: Grupo I: Iniciativa, autoconfiança. Grupo II: Foco no cliente, foco em resultados, flexibilidade. Grupo III: Comportamento ético, habilidade no relacionamento interpessoal, comunicação. | |

REQUISITOS DO CARGO

Escolaridade: 2º grau técnico em Auxiliar de Enfermagem

Experiência: Nenhuma

Cursos: Auxiliar de Enfermagem do trabalho, 5 S, Programa de Integração, Atendimento ao público, BPF.

Conhecimentos específicos: curso Auxiliar de Enfermagem do Trabalho, informática básica.

4.9. CARGO: Técnico De Segurança Do Trabalho

| FUNÇÕES | COMPETÊNCIAS |
|--|---|
| Inspeccionar locais, instalações e equipamentos da empresa, observando as condições de trabalho, para determinar fatores e riscos de acidentes; | Iniciativa, negociação/ persuasão, habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, foco em resultados, visão global, trabalho em equipe, comunicação, autoconfiança, fornecer feedback, tomada de decisão. |
| Inspeccionar túneis, extintores de incêndio, poços de elevadores, passarelas, secadores, moegas e armazéns graneleiros e sementeiros, para determinar fatores de riscos de acidentes e situações propícias a explosão; | Flexibilidade, iniciativa, negociação/ persuasão, solução de conflito, tomada de decisão, trabalho em equipe, habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, foco em resultados, visão global, comunicação, autoconfiança, fornecer feedback. |
| Estabelecer normas e dispositivos de segurança, sugerindo eventuais modificações nos equipamentos e instalações e verificando sua observância, para prevenir acidentes; | Criatividade, iniciativa, negociação / persuasão, habilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, foco em resultados, visão global, comunicação, autoconfiança, habilidade para ouvir, estabelecimento de metas, tomada de decisão, solução de problemas. |
| Comunicar os resultados de suas inspeções, elaborando relatórios, para propor a reparação ou renovação das medidas de segurança; | Criatividade, iniciativa, visão global, comunicação escrita, foco em resultados. |
| Investigar acidentes ocorridos, examinando as condições da ocorrência, para identificar suas causas e propor as providências cabíveis; | Iniciativa, visão global, foco em resultados, habilidade de relacionamento interpessoal, habilidade para ouvir, comportamento ético, autoconfiança. |
| Registrar irregularidades ocorridas, anotando-as em formulários próprios, elaborando estatísticas de acidentes, para obter subsídios destinados à melhoria das medidas de segurança; | Iniciativa, comportamento ético, foco em resultados, visão global, autoconfiança. |
| Instruir os funcionários da empresa sobre normas de segurança, combate a incêndios e demais medidas de prevenção de acidentes, ministrando palestras e treinamento, para que hajam corretamente em casos de emergência; | Criatividade, comunicação, iniciativa, foco em resultados, visão global, autoconfiança, foco no cliente. |
| Participar de reuniões sobre segurança no trabalho, fornecendo dados relativos ao assunto, apresentando sugestões e analisando a viabilidade de medidas de segurança propostas, para aperfeiçoar o sistema existente. | Criatividade, trabalho em equipe, comunicação, flexibilidade, habilidade de relacionamento interpessoal, foco em resultados, visão global, cooperação, habilidade para ouvir, dar e receber feedback, motivação, solução de problemas. |
| <p>GRUPOS SIMILARES DE COMPETÊNCIAS:</p> <p>Grupo I: Criatividade, motivação, iniciativa, autoconfiança.</p> <p>Grupo II: Flexibilidade, foco em resultados, visão global, solução de problemas, negociação / persuasão, foco em resultados, visão global, estabelecimento de metas, tomada de decisão, foco no cliente.</p> <p>Grupo III: Trabalho em equipe, comunicação, habilidade de relacionamento interpessoal, cooperação, habilidade para ouvir, fornecer e receber feedback, comportamento ético, comunicação escrita, solução de conflitos.</p> | |

REQUISITOS DO CARGO

Escolaridade: 2º Grau técnico em Segurança do Trabalho

Experiência: 1 ano

Cursos: Programa de Integração, 5S.

Conhecimentos específicos: Informática básica

4.10. CARGO: Auxiliar Administrativo

| FUNÇÕES | COMPETÊNCIAS |
|---|--|
| Agendar exames médicos admissionais, periódicos e demissionais. | Flexibilidade, comunicação. |
| Organizar prontuários médicos. | Iniciativa, foco em resultados, comportamento ético, organização. |
| Realizar pagamento de procedimentos externos, tais como exames laboratoriais, consultas médicas com especialistas, internamentos hospitalares, sessões de fisioterapia e demais procedimentos da área. | Comunicação, comportamento ético, habilidade de relacionamento interpessoal, negociação, iniciativa. |
| Controlar datas para realização de exames periódicos e retorno ao trabalho, obedecendo os prazos legais estabelecidos pelo Ministério do Trabalho. | Planejamento, estabelecimento de metas. |
| Elaborar planilhas de itens de controle da área de segurança e medicina do trabalho. | Cooperação, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação, trabalho em equipe, comportamento ético. |
| GRUPOS SIMILARES DE COMPETÊNCIAS: Grupo I: Iniciativa. Grupo II: Negociação, estabelecimento de metas, planejamento, foco em resultados, flexibilidade, organização. Grupo III: Comunicação, comportamento ético, habilidade de relacionamento interpessoal, cooperação, trabalho em equipe. | |

REQUISITOS DO CARGO

Escolaridade: Curso superior completo ou em andamento

Experiência: Nenhuma

Cursos: Programa de Integração, 5S.

Conhecimentos específicos: Informática básica

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

O Programa de Seleção por Competências será implantado na empresa C.Vale, de acordo com as seguintes etapas:

5.2.1. ETAPAS

- Etapa I – APROVAÇÃO

O programa será apresentado aos gerentes de divisões da empresa e à Diretora Executiva, os quais conhecerão todos os aspectos do programa, bem como resultados esperados, dando parecer final para aprovação.

- Etapa II – DIVULGAÇÃO

O programa será divulgado internamente, em primeiro lugar ao gerente da Consultoria de Recursos Humanos, seguido por seus colaboradores e, após, mantendo as informações gerais do programa na intranet.

- Etapa III – TREINAMENTO

Será realizado treinamento para gerência e supervisão da área, com objetivo de que estes conheçam o novo Programa, desde sua fundamentação teórica, suas vantagens, as técnicas a serem utilizadas e os resultados esperados, para que estes estejam preparados na utilização do novo método.

- Etapa IV – AVALIAÇÃO

A cada processo seletivo realizado, a área de recrutamento e seleção se reunirá com o gerente e supervisor para avaliar a execução das atividades, em relação aos métodos anteriores utilizados, identificando vantagens e desvantagens em relação ao método anterior. O candidato selecionado também será avaliado ao final do período de experiência, em reunião entre o gerente, supervisor e área de recrutamento e seleção, no intuito de avaliar sua atuação, em relação às competências identificadas no processo seletivo, conforme descrição do cargo.

5.2.2. ATRIBUIÇÕES:

| | RESPONSABILIDADE | PERÍODO |
|-----------|--|-------------|
| ETAPA I | Área de recrutamento e seleção | 10 dias |
| ETAPA II | Área de recrutamento e seleção | 10 dias |
| ETAPA III | Área de recrutamento e seleção, com auxílio da área de treinamento | 2 dias |
| ETAPA IV | Área de treinamento e seleção, gerente e supervisor. | Até 90 dias |

5.3 RECURSOS

Os recursos a serem utilizados na implantação do Programa de Seleção por Competências não possuem custo elevado, já que serão utilizados recursos que a empresa já dispões, tais como:

- Profissional qualificado para utilização das técnicas;
- Material para treinamento (apostilas, projetor multimídia);
- Sistema de divulgação (intranet).

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

De acordo com a proposta deste novo programa, o qual visa selecionar a pessoa adequada a cada cargo, observando-se as competências que o mesmo exige, as quais serão identificadas na pessoa do candidato, a fim de que este tenha maior êxito no desempenho de suas funções, permitindo maior produtividade na execução das mesmas, com conseqüente ganho de tempo e competitividade para a empresa, já que o diferencial de uma organização está na qualidade dos serviços prestados, ou seja, na qualificação exata de seus profissionais, nem além e nem aquém das necessidades.

Conforme objetivo deste projeto, o Programa de Seleção por Competências será inicialmente implantado para os cargos pertencentes ao Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho, dentro da Consultoria de Recursos Humanos, no intuito de avaliar a eficácia do mesmo. A partir de um resultado positivo, o mesmo será ampliado para as demais áreas da empresa, padronizando o processo seletivo com maior qualidade.

A implantação deste programa trará vantagens e desvantagens para a empresa, sendo que as primeiras trarão benefício maior, diminuindo o impacto das segundas. A seguir, relacionamos as principais:

- **Vantagens:**

- Seleção mais objetiva, com foco definido conforme requisitos do cargo.
- Maior clareza em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes a serem investigadas no candidato.
- Maior garantia de êxito na contratação.
- Entrevista baseada em exemplos reais vividos pelo candidato.
- Aumento na produtividade.
- Maior neutralidade da parte dos selecionadores, evitando preconceitos e influência de opiniões pessoais.
- Maior entrosamento entre a área de recrutamento e seleção e os gerentes.
- Maior profissionalismo e ética no desempenho das funções.
- Aumento da credibilidade da área de seleção entre clientes internos e externos.
- Redução da rotatividade.
- Resultados mais rápidos na adaptação do novo colaborador.

- **Desvantagens:**

- Maior número de pessoas envolvidos na realização do processo, principalmente nas técnicas de dinâmica de grupo.

5.5 PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS CORRETIVAS E/OU PREVENTIVAS

Como toda mudança, a implantação deste programa na C.Vale poderá gerar alguns problemas, destacando-se como principais os seguintes:

- Resistência da gerência em participar desde a elaboração do perfil de competências até o final do processo seletivo, acreditando que esta é uma função da área de recrutamento e seleção.

- Falta de comprometimento da gerência na elaboração do perfil de competências e no acompanhamento do colaborador contratado para avaliar os resultados do novo programa.
- Pouca oferta de profissionais qualificados no mercado de trabalho. Considerando que o objetivo deste novo programa é selecionar o candidato ideal para ocupação do cargo, será necessário a investigação de um maior número de candidatos até que se encontre aquele que apresenta as competências necessárias ao desempenho da função.

Diante desta realidade, poderão ser tomadas algumas medidas preventivas e/ou corretivas para solução dos problemas citados, ou seja:

- Desenvolver um trabalho de divulgação eficaz, enfatizando as vantagens do programa, no intuito de conscientizar a gerência dos benefícios que o mesmo trará em relação a produtividade e resultados atingidos pela equipe.
- Acompanhar o desenvolvimento de todas as etapas do processo, de modo especial na avaliação do desempenho e adaptação do novo colaborador, comparando os resultados atuais com outros colaboradores contratados em processos seletivos anteriores.
- Realizar um processo de recrutamento eficiente, trazendo para a empresa quantidade e qualidade de candidatos, a fim de evitar demoras na realização do processo seletivo, além de manter um banco de currículos satisfatório, com profissionais de diversos níveis culturais e de formação, o que trará maior agilidade para o processo.
- Implantar um programa de Avaliação de Desempenho, o que permitirá a identificação das competências de cada colaborador da empresa, permitindo que se mantenha um banco de dados coerente que atenda a necessidade as novas vagas logo que estas surgirem.

6. CONCLUSÃO

A personalidade de cada ser humano merece ser respeitada. E para que isso ocorra é preciso antes de mais nada identificá-la e conhecê-la. Conhecer uma pessoa significa saber de sua história de vida, suas experiências, suas habilidades, suas dificuldades, seus anseios, aspectos que a motivam e também valores que possui. Parece simples, mas se priorizarmos o respeito a sua individualidade é preciso investigar estes fatores sem contudo interferir em sua privacidade, em sua ética, em sua moral.

Esta é uma tarefa complexa, pois o ser humano é um ser subjetivo, com reações emocionais muitas vezes inesperadas ou inexplicadas. E cabe ao selecionador de pessoas executar esta atividade delicada, ou seja, conhecer as particularidades de cada ser, de modo a visualizar o que ele poderá trazer de diferencial competitivo à empresa e, ao mesmo tempo, transferir isso ao convívio dentro da sua nova equipe, na certeza de que suas características gerais de conhecimentos, habilidades e atitudes, aqui identificadas como competências venham a somar dentro da empresa, resultando em benefícios de qualidade e produtividade como estratégia de desenvolvimento da empresa.

Para tanto é necessário observar as atividades pertinentes ao cargo que irá ser preenchido sempre que tivermos a solicitação de um processo de recrutamento e seleção, identificando o perfil de competências exigido pelo mesmo. No decorrer deste projeto enfatizou-se os cargos pertinentes a apenas um setor de trabalho diretamente ligado a consultoria de recursos humanos da empresa, com a proposta de estender esta nova realidade à empresa como um todo, no intuito de identificar com maior objetividade as pessoas adequadas a cada cargo.

A nova visão do recursos humanos, aqui definida como gestão de pessoas e não gestão com pessoas, enfatiza que não basta à organização ter tecnologia de ponta, produtos de qualidade, ou mesmo credibilidade no mercado se as pessoas que a integram não participam de seu desenvolvimento propondo-se a agir conforme as metas e cultura da empresa e empenhando-se no estabelecimento de novos desafios que garantam a ela maior reconhecimento e desenvolvimento, seja no aspecto econômico ou social, já que um é estímulo para o surgimento de outro.

Dentro deste novo enfoque, a famosa frase “colocar a pessoa certa no lugar certo” passa a ter um fundamento concreto e real, onde o processo seletivo assume um papel estratégico dentro da organização. Passa-se a exigir um envolvimento maior das gerências no acompanhamento do processo, cabendo a elas a decisão final pela pessoa a ser contratada, diante da necessidade de preenchimento de uma vaga. É necessário que estes saibam diferenciar as competências técnicas das pessoais, para que sua ação seja efetiva, desde a elaboração do perfil do cargo, ou seja, das competências necessárias ao adequado desempenho das funções a ele pertinentes, até os métodos a serem utilizados na investigação das mesmas quando da realização de um processo seletivo.

As técnicas de seleção utilizadas são variadas, porém é importante que estas permitam uma avaliação mais precisa e com foco definido, permitindo uma escolha baseada em dados concretos e com menor probabilidade de erro. Dentro da nova realidade são destacadas como principais a entrevista comportamental e as dinâmicas de grupo, observando-se o conteúdo de cada uma delas, no intuito de que tenham um fundamento para sua aplicação, ou seja, que seu conteúdo permita a investigação de comportamentos pertinentes ao desempenho do cargo em questão.

Não é preciso dominar o conhecimento sobre personalidade humana, mas sim ter a consciência de que cada ser humano é único e de que não existe “perfil bom” ou “perfil ruim”, mas sim o perfil que se adapta a cada realidade, a cada cargo.

Esta é a proposta deste projeto técnico: adequar o processo seletivo a esta nova visão, utilizando uma metodologia mais objetiva e com enfoque definido, que permita a todo profissional que se dispuser a conhecê-lo e gostar de pessoas, ser um selecionador de pessoas ou, porque não dizer, um gestor de pessoas. A esta nova proposta denominou-se Programa de Seleção por Competências, o qual certamente traz vantagens e desvantagens, sobressaindo as primeiras que tem por objetivo dar maior qualidade ao processo sem deixar de observar o aumento na produtividade e maior crescimento da empresa, proporcionado pelo melhor desempenho de cada colaborador na execução de suas tarefas, já que este identifica-se com as mesmas, sentindo maior motivação pelo trabalho, com êxito na execução de suas tarefas.

Prover a empresa de talentos humanos que justifiquem sua filosofia e metas estratégicas de desenvolvimento é o diferencial da área de recrutamento e seleção de pessoal, cabendo a estes profissionais apresentar um perfil de competências onde se destaca a habilidade no relacionamento interpessoal, a comunicação adequada, o foco em resultados, a visão global da empresa, a habilidade para ouvir, o trabalho em equipe, o comportamento ético e a capacidade e tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. 8.ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza, *et. al.* **Gestão por Competências**. 3.ed. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2.ed. São Paulo: Educator, 2001.

SACHS, Randi Toler. **Como se Transformar em um Entrevistador Habilidade**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SILVA, M. L. da; NUNES, G. da S. **Recrutamento & Seleção de Pessoal**. São Paulo: Érica, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE 01

DINÂMICAS DE GRUPO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

Segundo Maria Odete Rabaglio, a escolha das dinâmicas de grupo a serem utilizadas no processo seletivo devem ser coerentes com as competências a serem observadas. Seguem algumas sugestões:

1. Roda Confusa

Objetivo: solução de problemas em conjunto.

Competências a serem observadas: solução de problemas, liderança, criatividade, resistência a frustração, visão do todo, foco em resultados, cooperação, espírito de equipe.

Material: espaço físico livre para movimentação inicial do grupo.

Duração: aproximadamente 25 minutos.

Instruções:

Todos os participantes em círculo, de mãos dadas. O facilitador pede a todos que memorizem quem é a pessoa da direita e quem é a pessoa da esquerda. Depois pede que comecem a andar pela sala, respirar fundo, sem usar o verbal, e vai dando outras instruções como:

- Pular só com o pé esquerdo
- Só com o direito
- Com os dois pés
- Passo de formiguinha
- Passo de elefante
- Aviãozinho
- Trenzinho
- Congela

Nesse ponto ninguém deve sair do lugar, e o facilitador vai pegando na mão direita de cada um e juntando com a esquerda da pessoa que está ao lado, fazendo o mínimo de movimento, até que todos estejam novamente de mãos dadas. Nesse momento o facilitador lança o desafio dizendo que eles deverão retornar ao círculo inicial sem soltar as mãos.

2. História em quadrinhos

Objetivo: o grupo deverá chegar a um consenso dentro do limite de tempo proposto.

Competências a serem observadas: fluência verbal, persuasão, negociação, resistência a frustração, flexibilidade, habilidade para ouvir, liderança, foco em resultados, administração do tempo, bom senso, equilíbrio emocional, raciocínio lógico, etc.

Materiais: texto sobre o abrigo subterrâneo.

Duração: aproximadamente 40 minutos.

Instruções:

1ª Etapa

Todos sentados em círculo serão instruídos a pensar num personagem de história em quadrinhos ou conto de fadas com o qual se identifiquem, no tempo de 3 minutos. O facilitador solicita que não haja repetições. Pede que pensem em mais de um para o caso de alguém já ter feito a mesma escolha e poderem mudar na sua vez de expor. O objetivo é ter o mesmo número de pessoas e de personagens.

2ª Etapa

O facilitador solicita que cada um fale sobre o personagem escolhido e por que se identifica com ele.

3ª Etapa

O facilitador dá as instruções do texto abaixo e solicita que, em vinte minutos, cheguem ao consenso de salvar metade do número de personagens existentes.

Instruções:

Daqui a 20 minutos, um cometa irá destruir toda a vida humana na Terra, a qual entrará num período de três meses de frio e escuridão.

Os cientistas acham que a Terra não terá condições de manter a vida humana. Vocês estarão seguros num *bunker* que os manterá em condições apertadas, mas toleráveis, durante seis meses, passados os quais poderão sair e tentar viver lá fora.

Até onde sabem, vocês são as únicas pessoas do mundo que irão sobreviver.

O *bunker* tem capacidade para mais pessoas e poderá absorver parte dos personagens que vocês escolheram, e as portas só se fecharão quando a

capacidade estiver completa. Há personagens concorrendo a uma vaga no *bunker*, mas só poderão entrar.

Cabe ao grupo decidir quem entrará no *bunker* e porquê, pela ordem. Não se esqueçam de justificar as escolhas!!!

3. A Vaca

Objetivo: realização de trabalho não estruturado e reflexão sobre como atingir os melhores resultados.

Competências a serem observadas: trabalho em equipe, participação, cooperação, organização, planejamento estratégico, comunicação, liderança, foco em resultados, visão do todo, foco no cliente.

Material: papel, material de desenho, tesoura para cada grupo, cartões com nomes de partes do corpo de uma vaca: cabeça, rabo, olhos, orelha esquerda, orelha direita, pata traseira esquerda, pata traseira direita, pata dianteira esquerda, pata dianteira direita, tetas, etc.

Duração: aproximadamente 45 minutos

Instruções:

1ª Etapa

Dividir o grupo em subgrupos sem que haja nenhuma comunicação entre eles. O coordenador distribui cartões com os nomes dos pedaços da vaca e orienta os subgrupos a fazerem os desenhos correspondentes. Não dá mais nenhuma orientação. Os subgrupos se reúnem, fazem seus desenhos.

2ª Etapa

Ne plenária, todos se juntam e montam a vaca. Em geral a vaca fica uma figura desproporcional. O coordenador puxa a reflexão sobre o que isso quer dizer no trabalho cotidiano.

Por que isso acontece?

Como se poderia ter uma vaca mais adequada?

Uma complementação da dinâmica é que os subgrupos voltem a desenhar os complementos da vaca, dessa vez, planejando e distribuindo tarefas para que todos participem e atinjam juntos o objetivo.

4. Um mundo melhor

Objetivo: estabelecer consenso em equipe.

Competências a serem observadas: desenvolvimento pessoal, relacionamento interpessoal, comunicação, estabelecer (e exercitar) regras de comportamento que ajudem a melhorar as relações sociais, cooperação.

Quantidade: para um grupo que está começando algum encontro prolongado. Se o grupo for muito grande, deve ser subdividido em grupinhos com 15 a 20 pessoas.

Material: nenhum.

Duração: aproximadamente 40 minutos.

Instruções:

No começo do encontro, o coordenador da dinâmica explica que cada grupo vai traçar algumas regras para que a convivência humana seja melhor. Antes de decidir as regras, o grupo deve conversar.

- a) Como devem ser as relações interpessoais e sociais (na empresa, na sociedade, na família, no mundo) para que o ser humano possa se realizar plenamente?
- b) Como nós devemos viver esse encontro, que está começando agora, para alcançarmos esse nosso objetivo? Devem ser estabelecidas algumas regras de convivência, poucas, mas concretas, de atuação imediata e aceitas por todos.
- c) Qual a contribuição de cada um para que o grupo alcance aquilo a que se propõe?

Feito isso, o grupo estabelece seu plano de ação para aplicá-lo no próprio encontro. A avaliação é feita no final do encontro: até que ponto as regras estabelecidas pelo grupo ajudaram a melhorar o relacionamento entre as pessoas? O grupo conseguiu seguir as regras que estabeleceu?

As regras estabelecidas e as conclusões dos grupos são apresentadas em plenário.

5. Grupos de trabalhos

Objetivo: organização e formação de grupo para realização de projetos.

Competências a serem observadas: organização, planejamento estratégico, trabalho em equipe, espírito de equipe, consenso, sinergia, habilidade para ouvir, flexibilidade, criatividade, liderança, foco em resultados, foco no cliente, iniciativa, agilidade, comunicação verbal, persuasão.

Material: flip-chart e canetas.

Duração: aproximadamente 90 minutos.

Instruções:

O coordenador da dinâmica solicita aos participantes que desenvolvam alguns projetos. Serão divididos em equipes e cada equipe escolherá o projeto que pretende desenvolver entre a relação oferecida pelo facilitador, que poderá ser:

- Grêmio
- Teatro
- Coral
- Times esportivos
- Jornal mural
- Comitê de qualidade
- Trabalho social na comunidade
- Etc.

Coloca-se o nome de cada equipe no flip chart, os nomes dos participantes e o projeto que escolheram.

Cada equipe se reúne e faz seu plano de trabalho para o tempo em que durar o encontro. Elege um coordenador.

Cada equipe apresenta seu plano de trabalho e o nome do seu coordenador.

A assembléia (as outras equipes) discute e aceita ou não o plano apresentado.

Ao final do encontro, na avaliação geral, inclui-se um momento para a auto-avaliação das equipes de trabalho.

6. O Trem

Objetivo: integração, aquecimento, extravasamento, fixação de nomes.

Competências a serem observadas: memória auditiva, bom humor, atenção, concentração sob pressão, facilidade para fornecer *feedback*.

Materiais: nenhum.

Duração: aproximadamente 10 minutos.

Instruções:

Durante 5 minutos, com fundo musical, as pessoas podem andar pela sala relembando o nome de todos os participantes do grupo e reparando em pelo menos uma qualidade de cada um em voz alta. Passado esse tempo, um dos

organizadores, identificando como locomotiva, sai correndo em volta da sala e diz o nome e a qualidade de uma outra pessoa.

Essa pessoa que foi chamada prende-se à cintura da locomotiva e chama outro participante, destacando sua qualidade.

Esse processo vai se repetindo até que o trem esteja formado por todos os participantes.

7. Jogo da viagem

Objetivo: processar escolhas, trazer à consciência os critérios inconscientes que utilizamos para processar escolhas.

Competências a serem observadas: preconceitos, pressupostos, rótulos, discriminações, valores morais, resistência à frustração, flexibilidade, relacionamento interpessoal.

Materiais: fotos de pessoas famosas em grande quantidade.

Duração: aproximadamente 40 minutos

Instruções:

1. Colocar fotos de pessoas famosas em farta quantidade.
2. Informar aos participantes que cada um ganhou uma viagem para duas pessoas e que a pessoa que planejava levar teve um imprevisto de última hora e poderá ser substituída.
3. Portanto, cada participante, deverá escolher entre as fotos espalhadas, duas pessoas com quem teria prazer em fazer essa viagem e uma ou duas pessoas com quem jamais viajaria e explicar o porquê de cada escolha.
4. Essa dinâmica tem o objetivo de trazer à tona os critérios de avaliação de cada um, os valores, a discriminação, os pressupostos, os rótulos, a subjetividade com que realizam cada escolha, suas pré-concepções, etc.

APÊNDICE 02

QUESTÕES PARA ENTREVISTA COMPORTAMENTAL COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

Conforme Maria Odete Rabaglio, citada na revisão teórico-empírica deste projeto técnico de implantação de um Programa de Seleção por Competências, após identificado o perfil de competências de cada cargo para o processo seletivo, deve-se elaborar uma entrevista comportamental que permita investigar de modo objetivo as competências pessoais do candidato exigidas pelo cargo ao qual o mesmo está sendo selecionado.

Desse modo, segue uma relação das principais perguntas para cada cargo do SESMT – Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho, no departamento de Recursos Humanos da empresa, de acordo com o perfil de competências exigido pelo mesmo.

Para todos os cargos é necessário investigar os seguintes aspectos:

Dados Pessoais:

| | |
|--|---------------------|
| Nome: | |
| Idade: | |
| Endereço: | |
| Estado civil: | |
| Telefone para contato: | |
| Remuneração atual: | Pretensão salarial: |
| Questões familiares: (dependentes, profissão do cônjuge, relacionamento) | |
| Disponibilidade de horário e viagens: | |

Formação Acadêmica:

| |
|---------------------|
| Nível superior: |
| Especializações: |
| Principais cursos: |
| Língua estrangeira: |

Empregos Anteriores:

| |
|---------------------|
| Local de trabalho: |
| Período trabalhado: |
| Cargos ocupados: |
| Motivo da saída: |

Perfil de Competências:

| |
|--|
| (Questões a serem elaboradas de acordo com o perfil de competências de cada cargo, conforme sugestões descritas na seqüência.) |
|--|

Fechamento da Entrevista:

| |
|---|
| Informações sobre a seqüência do processo seletivo. Prazo para retorno do processo, com informação do resultado final. |
|---|

A seguir, são descritos alguns exemplos de perguntas, conforme Maria Odete Rabaglio, 2001, que poderão ser utilizadas na entrevista comportamental, de acordo com as competências que se pretende analisar. As mesmas deverão ser adaptadas de acordo com as peculiaridades de cada cargo (grau de escolaridade, nível cultural e social, sexo, idade, experiências anteriores e outros aspectos individuais do candidato).

COMPETÊNCIA: Criatividade

1. Conte-me sobre um grande problema que ajudou a solucionar, no qual suas idéias foram bem aproveitadas e valorizadas.
2. Fale-me sobre algumas sugestões significativas que mudaram os rumos de um projeto.
3. Conte-me sobre uma situação imprevista que você teve que administrar na sua função e como se saiu.

COMPETÊNCIA: Flexibilidade

1. Conte-me sobre uma situação em que teve que abrir mão de suas idéias em favor da equipe.
2. Conte-me sobre um projeto que você desenvolveu e que não foi aceito pela chefia.
3. Conte-me sobre uma situação em que você rejeitou uma mudança imposta pelas chefias.

COMPETÊNCIA: Iniciativa

1. Descreva-me uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições e por quê.
2. Conte-me sobre alguma mudança que você planejou implementar mas não obteve a permissão da chefia.
3. Conte-me sobre mudanças que você implementou nas suas rotinas.

COMPETÊNCIA: Negociação/Persuasão

1. Conte-me sobre uma negociação difícil em que você não obteve êxito.
2. Conte-me sobre uma negociação na qual você teve que convencer seu superior a mudar de idéia e obteve sucesso.
3. Conte-me sobre a negociação mais importante e com melhor resultado que você obteve.

COMPETÊNCIA: Empreendedorismo

1. Quais os principais investimentos em sua carreira profissional?
2. Quais os investimentos que planejou para sua carreira e ainda não realizou?
3. O que você tem feito para se manter atualizado?

COMPETÊNCIA: Solução de Conflito

1. Conte-me sobre um conflito vivenciado pela sua equipe e qual a solução.
2. Conte-me sobre um conflito que não foi solucionado ou que não teve um final feliz.
3. Descreva-me uma situação em que entrou em conflito com sua chefia. Como administrou essa situação?

COMPETÊNCIA: Habilidade de Relacionamento Interpessoal

1. Fale-me sobre uma situação na qual sua participação foi importante para solucionar um problema de relacionamento entre participantes da equipe.
2. Conte-me sobre uma situação em que você teve uma grande incompatibilidade com sua chefia ou com pares, e como solucionou essa situação.
3. Descreva-me uma situação em que você "bateu de frente" com seu superior.

COMPETÊNCIA: Comportamento Ético

1. Conte-me sobre uma situação de insatisfação que o levaram a fazer comentários negativos sobre sua empresa ou chefias.
2. Conte-me sobre uma situação em que você insistiu em defender seus valores éticos, apesar do clima não estar propenso a este comportamento.

3. Fale-me sobre uma situação em que teve que passar por cima de algumas normas da empresa para solucionar um problema e como foi.
4. Conte-me sobre alguma situação em que características peculiares do seu comportamento ajudaram-no na vida profissional.

COMPETÊNCIA: Foco em Resultados

1. Conte-me sobre algum projeto de que você participou ou coordenou e precisou ter prazo prorrogado.
2. Conte-me sobre alguma depoimento espontâneo de cliente interno com resultados do seu trabalho ou da sua equipe.
3. Relate-me uma situação em que por maior que tenha sido o empenho, não atendeu a expectativa do cliente.

COMPETÊNCIA: Visão Global

1. Qual era a missão de sua última empresa e qual a missão da sua equipe de trabalho?
2. Conte-me sobre normas ou regulamentos que foram reformulados por sugestões ou influência sua e por quê?
3. Conte-me sobre alguma situação em que percebeu sua equipe insatisfeita com a cultura da empresa. O que você fez?

COMPETÊNCIA: Trabalho em Equipe

1. Quais as técnicas que você usou na administração da sua última equipe de trabalho?
2. Como você administrou problemas de relacionamento interpessoal entre componentes da equipe?
3. Comente uma situação difícil vivenciada pela equipe onde sua colaboração foi significativa.
4. Relate-me sobre um momento difícil que você passou no qual o apoio da equipe foi de grande importância para superá-lo.
5. Comente algo importante que você aprendeu com a equipe.
6. Relate-me algo importante que você ensinou para a equipe.

COMPETÊNCIA: Comunicação

1. Conte-me uma situação em que uma comunicação ou informação sua foi compreendida de forma errada, gerando conseqüências desagradáveis. O que você fez?
2. Descreva-me a comunicação mais difícil que você já fez e qual a estratégia utilizada.
3. Conte-me uma situação em que você esqueceu de passar adiante uma informação importante. Como solucionou?
4. O que você fez para manter um bom fluxo de informações em seu trabalho anterior?

COMPETÊNCIA: Cooperação

1. Fale-me sobre uma situação em que você deu uma grande contribuição para um problema pessoal de alguém da sua equipe.
2. Conte-me sobre uma situação em que a sua ajuda foi solicitada e você não pôde colaborar.
3. Conte-me sobre uma situação em que você ofereceu sua ajuda para solucionar um problema difícil.

COMPETÊNCIA: Autoconfiança

1. Qual a coisa mais importante que você acha que fez por você mesmo?
2. Qual a maior ousadia que você já cometeu?
3. Qual a situação mais perigosa que você já enfrentou com sucesso?

COMPETÊNCIA: Humildade

1. Fale-me sobre alguma situação na qual alguém da equipe se sentiu ofendido por você. Como você resolveu?.
2. Conte-me sobre uma situação em que você reconheceu seu erro e como você agiu.
3. Conte-me sobre uma contribuição que você deu para alguma pessoa de função muito simples na sua última empresa.

COMPETÊNCIA: Liderança

1. Que estilo de liderança você usou com sua última equipe?
2. Como você administrou seu relacionamento com a sua equipe?
3. Em que momentos você priorizou o desenvolvimento da equipe? O que você fez?
4. Que técnicas você utilizou para aumentar a produtividade da equipe?
5. Como você reagiu a sugestões pra melhorar seu estilo de liderança?

COMPETÊNCIA: Habilidade para ouvir

1. O que você faz para melhorar a satisfação da sua equipe ou dos seus clientes internos?
2. Quais foram as melhores sugestões de melhoria que você recebeu? De quem?
3. Conte-me sobre alguma técnica que você usou para conhecer o nível de satisfação da sua equipe.

COMPETÊNCIA: Estabelecimento de metas

1. Quando você começou a estabelecer metas em sua vida pessoal?
2. Qual a meta mais ousada que você já perseguiu?
3. Na vida profissional, qual a meta mais significativa que você já alcançou?
4. Fale-me sobre uma meta que estabeleceu e não conseguiu alcançar.

COMPETÊNCIA: Fornece e receber *feedback*

1. Qual o *feedback* mais significativo que você já recebeu?
2. Procure lembrar de uma situação em que você esperava receber um *feedback* positivo e ele não veio.
3. Conte-me sobre uma situação em que você lamentou não ter fornecido um significativo *feedback* positivo.
4. Qual o *feedback* mais difícil ou delicado que você já forneceu?

COMPETÊNCIA: Motivação

1. Fale-me sobre alguma estratégia usada por você para combater mau humor ou negativismo de pessoas da sua convivência.

2. Em que situações você percebeu que as pessoas precisavam de sua ajuda?
3. Conte-me sobre uma situação em que você se sentiu contagiado pelo desânimo ou pessimismo de pessoas ao seu redor.

COMPETÊNCIA: Tomada de decisão

1. Qual o maior risco que você correu numa decisão que teve que tomar sozinho?
2. Conte-me sobre uma situação em que você perdeu uma boa oportunidade por não ter sido ágil na decisão a ser tomada.
3. Qual a decisão mais difícil que você já tomou?
4. Conte-me como você administrou uma decisão errada.

COMPETÊNCIA: Solução de problemas

1. Quais os problemas mais difíceis que você ajudou a solucionar no último emprego?
2. Qual o problema no seu último emprego que mais o preocupou?
3. Conte-me sobre um problema que você não conseguiu solucionar e por quê.

COMPETÊNCIA: Foco no cliente

1. Conte-me sobre situações em que você pediu sugestões a clientes sobre a melhor forma de atendê-los.
2. Conte-me sobre uma situação na qual um cliente interno ou externo se sentiu muito bem atendido e compartilhou isso com você.
3. Conte-me sobre um conflito que você administrou com clientes internos.
4. Conte-me algumas reformulações significativas feitas em função de sugestões de clientes.
5. Fale-me sobre uma situação em que você usou critérios de qualidade esquecendo de procurar saber quais os critérios de qualidade que o cliente queria.

COMPETÊNCIA: Equilíbrio emocional

1. Fale-me sobre uma situação em que você se deixou levar pela emoção, sendo agressivo com seu cliente interno.

2. Quais as técnicas utilizadas dentro de sua equipe para vencer as pressões do ambiente de trabalho.
3. Conte-me sobre uma situação em que você se sentiu prejudicado por não conseguir manter o equilíbrio emocional necessário.
4. Conte-me sobre uma situação em que você estava sob pressão e ainda assim agiu com cautela, obtendo êxito.

ANEXOS



SOLICITAÇÃO DE EMPREGO

DADOS GERAIS

| | | |
|---|--|--------------------|
| Nome: | | |
| Endereço: | | Número: |
| Cidade: | Bairro: | CEP: |
| Data de Nascimento: / / | Naturalidade (Cidade de Nasc.): | |
| Telef. p/ Contato: | Possui Filhos: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | Nº de Filhos: |
| Nome da Mãe: | Data de Nasc.: / / | |
| Estado Civil: <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Concubinato <input type="checkbox"/> Outros | | |
| Nome do Pai: | | Data de Nasc.: / / |
| Estado Civil: <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Concubinato <input type="checkbox"/> Outros | | |
| Nome da(o) Esposa(o): | | Data de Nasc.: / / |

DADOS PESSOAIS

| | | |
|---|---------|-------|
| Estado Civil: <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Concubinato <input type="checkbox"/> Outros | | |
| Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino | Altura: | Peso: |
| Escolaridade: | | |
| Nacionalidade: <input type="checkbox"/> Brasileiro <input type="checkbox"/> Outra - Qual? | | |

DOCUMENTOS

| | | |
|---------------------------------|---|---------------------|
| Nº Carteira de Identidade (RG): | | Data de Exped.: / / |
| Estado Emissor: | | |
| Nº Carteira de Trabalho: | | Data de Exped.: / / |
| Estado Emissor: | | |
| Nº Título de Eleitor: | Zona: | Seção: |
| Nº Certificado de Reservista: | Categoria: <input type="checkbox"/> CDI <input type="checkbox"/> CAM <input type="checkbox"/> CRC | |
| CPF: | PIS / PASEP: | |
| Data de Cadastro do PIS: / / | Nº Carteira de Habilitação: | |
| Data da Habilitação: / / | Data de Vencimento da Habilitação: / / | |
| Categoria: | | |

ÚLTIMO OU ATUAL EMPREGO / EMPREGOS ANTERIORES

| | | |
|--------------------|--------------------|---------------|
| Nome da Empresa: | | |
| Endereço: | | Telefone: |
| Último Salário: | Último Cargo: | |
| Data Admissão: / / | Data Demissão: / / | Motivo: _____ |
| Nome da Empresa: | | |
| Endereço: | | Telefone: |
| Último Salário: | Último Cargo: | |
| Data Admissão: / / | Data Demissão: / / | Motivo: _____ |
| Nome da Empresa: | | |
| Endereço: | | Telefone: |
| Último Salário: | Último Cargo: | |
| Data Admissão: / / | Data Demissão: / / | Motivo: _____ |

REQUISICAO DE PESSOAL

86

REQUISITANTE

NUMERO

Local:

Depto:

Prazo para Admissao:

0000100

Quantidade:

Cargo:

Tipo de Recrutamento:

Motivo da Contratacao:

Contrato:

SALARIO INICIAL:

Idade Minima:

Sexo:

Experiencia minima:

Escolaridade:

MOTIVO DA CONTRATACAO

REQUISITOS PARA O CARGO

EMITENTE:

EMISSAO:

RESULTADO FINAL DA SELECAO

CONTRATADO(S)

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

GERENTE DEPTO

GERENTE CORHU

GERENTE DIPRO

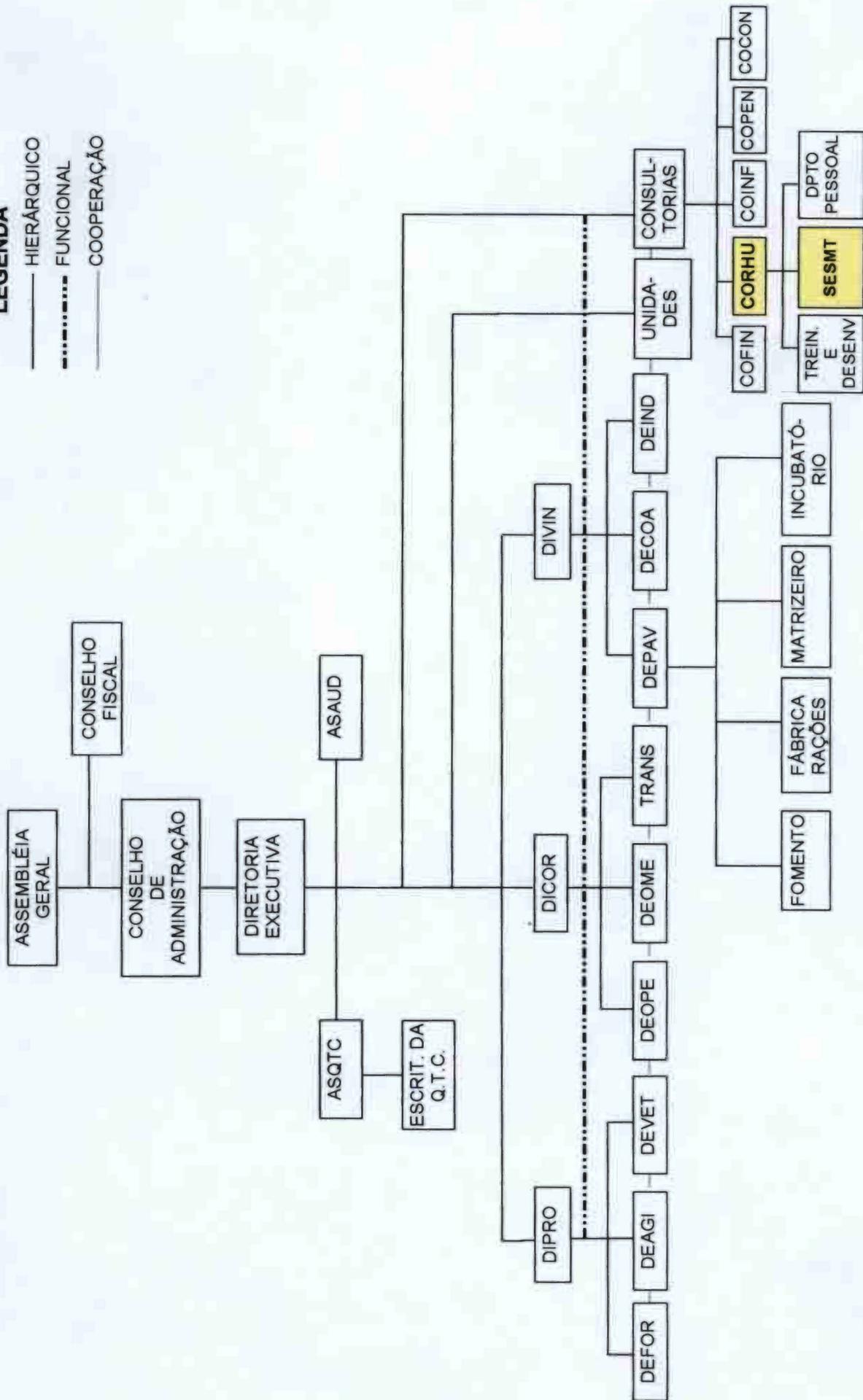
GERENTE DICOR

DIRETORIA

ANEXO 03 - ORGANOGAMA HIERÁRQUICO DA C.VALE

LEGENDA

- HIERÁRQUICO
- FUNCIONAL
- COOPERAÇÃO



SIGLAS DO ORGANOGRAMA

| | | |
|-------|---|---|
| ASQTC | - | Assessoria de Qualidade Total e Comunicação |
| ASAUD | - | Assessoria de Auditoria Interna |
| DIPRO | - | Divisão de Produção |
| DICOR | - | Divisão de Comercialização |
| DIVIN | - | Divisão Industrial |
| DEFOR | - | Departamento de Fornecimento |
| DEAGI | - | Departamento Agrônômico |
| DEVET | - | Departamento Veterinário |
| DEOPE | - | Departamento Operacional |
| DEOME | - | Departamento de Operações e Mercado |
| TRANS | - | Transportadora |
| DEPAV | - | Departamento Avícola |
| DECOA | - | Departamento de Comercialização Avícola |
| DEIND | - | Departamento Industrial |
| COFIN | - | Consultoria Financeira |
| CORHU | - | Consultoria de Recursos Humanos |
| COINF | - | Consultoria de Informações |
| COPEN | - | Consultoria de Projetos e Engenharia |
| COCON | - | Consultoria Contábil |