

Maurício Kraemer Gonçalves.

PROJETO TÉCNICO:

IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE ENTREVISTA COMPORTAMENTAL COM FOCO NA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (EXPRESSO PRINCESA DOS CAMPOS S.A.).

Trabalho apresentado, à disciplina de Desenvolvimento gerencial supervisionado no curso de especialização em gestão de pessoas da Universidade Federal do Paraná.

Orientação: Profa. Dra. Mirian Palmeira.

CURITIBA.
JULHO 2005

SUMÁRIO

I. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	04
II. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	05
1. Histórico da empresa.....	05
2. Estrutura Organizacional.....	07
3. Função Básica da Empresa.....	09
4. Características Gerais.....	09
5. Características da Unidade.....	10
III. OBJETIVO GERAL DO PROJETO	12
IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
V. METODOLOGIA	14
VI. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
VII. CRONOGRAMA	45
VIII. BIBLIOGRAFIA	46

I. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Universidade Federal do Paraná.

Curso de Especialização em Gestão de Pessoas – CEPPAD/UFPR.

Trabalho de conclusão de curso – Projeto Técnico para conclusão de curso.

Aluno: Maurício Kraemer Gonçalves.

Empresa (campo de aplicação prático):

EXPRESSO PRINCESA DOS CAMPOS S.A.

Rua Dr. Correa Coelho 425. Telefone: 3312-3860.

e-mail: rh.ctb@princesadoscampos.com.br.

e-mail do aluno kraemer@princesadoscampos.com.br.

Supervisor Local: Moisés Marcos da Silva - Gerente de Desenvolvimento de Pessoal.

Telefone para Contato Direto com Supervisor: (42) 3220 – 3541.

Supervisora Acadêmica: Professora Dra. Mirian Palmeira.

II. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.

1. Histórico da empresa:

O Expresso Princesa dos Campos começou sua história em 1935, quando os veículos utilizados ainda eram denominados de "diligências". Naquela época a empresa contava apenas com dois carros, um Ford 1931 e outro de 1934, que faziam transporte de passageiros e algumas encomendas ligando Ponta Grossa à Guarapuava. Seus colaboradores enfrentaram grandes dificuldades devido à precariedade das estradas e à falta de recursos.

O passar dos anos trouxe melhores condições às estradas, e a Princesa dos Campos pôde crescer, incorporar outras viações, e aumentar suas linhas e sua área de abrangência. No ano de 1940, a empresa mudou sua sede para a cidade de Ponta Grossa no Paraná e começou a ampliar seus serviços com a expansão para as linhas: Curitiba - Ponta Grossa, Ponta Grossa - Guarapuava e Curitiba - Guarapuava. A Princesa dos Campos foi a primeira empresa no Paraná a obter seu número de registro no Departamento de Estradas e Rodagens do Paraná (Reg. D.S.T.C./PR Nº 1).

Em 1962 a família Mezzomo, vendeu a empresa, já com o nome Princesa dos Campos (devido a Ponta Grossa ser chamada de Princesa dos Campos Gerais), para o atual grupo, composto por Irmãos Gulin, Irmãos Alberti, Irmãos Baron e Therciso Manfron.

Em outubro de 1975, a Princesa dos Campos iniciou a ligação entre oeste de Santa Catarina e Sudeste do Paraná com São Paulo. Já em 1988 começou a operação entre as linhas metropolitanas no Vale da Ribeira e, no ano de 1995, a linha que liga Ponta Grossa à Paranaguá no Litoral Paranaense. Em 1997, ampliou ligações com as linhas Capanema (PR) - São Paulo (SP) e Foz do Iguaçu (PR) - Praia Grande (SP). Além de transporte de passageiros e cargas particulares, a empresa também presta serviços de Fretamento Contínuo, no transporte de

colaboradores para as seguintes Empresas: Volvo do Brasil Veículos Ltda., Infraero - Empresa Brasileira de Infra Estrutura Aérea Portuária, Secretaria do Estado de Educação do Paraná, Propex do Brasil, Associação Recreativa Soripel, Fundação Municipal Pronto Socorro de Ponta Grossa, e Eletrosul. Perfazendo através deste serviço um total de 215.000 km mensais.

Os fornecedores da empresa, os quais ajudam a manter os serviços com a qualidade necessária para atender os clientes, são: Texaco do Brasil S.A., Marcopolo S.A., Cotrasa Comércio de Transportes e Veículos Ltda, Vecal Veículos Campos Gerais Ltda, Cia de Veículos Marumbi - CIVEMA, Nórdica Veículos S.A., Volvo do Brasil Ltda.

Em 22 de Dezembro de 1998, a empresa recebeu a certificação do Sistema de Qualidade NBR ISO 9002 através da Fundação Carlos Alberto Vanzolini.

Em 18 de dezembro de 2001 a empresa foi recertificada pela Fundação Vanzolini, cumprindo os requisitos da NBR ISO 9001:2000.

Em novembro de 2003 com a compra de uma empresa do ramo, a empresa conseguiu a concessão para transporte de linhas longas que atualmente percorrem sete estados brasileiros, isto é, de Cruz Alta – RS à Barreiras no estado da Bahia. (Existe interligação através de sistema On Line de venda e reserva de passagens), 12 agências exclusivas para o transporte de encomendas, 30 agências de turismo e mais de 1.180 colaboradores e mais de 500 terceirizados. A empresa percorre hoje em média 2.500.000 quilômetros por mês entre Paraná, Santa Catarina e São Paulo, bem como outros sete estados brasileiros. São transportados mais de 700.000 passageiros mensalmente. O que significa 250 voltas ao redor do planeta.

A higienização dos veículos é realizada diariamente em suas instalações. A manutenção preventiva que a frota sofre regularmente, é que garante a segurança.

A seleção e a constante avaliação da equipe de motoristas da empresa é realizada por analistas de desenvolvimento pessoal especializados, com testes de avaliação pessoal e profissional.

A informatização faz parte da empresa, através da interligação entre a matriz e as diversas agências, gerando uma agilidade na comunicação e padronização dos sistemas.

A empresa parte da idéia que seu desenvolvimento é devido a uma equipe de colaboradores ativa que trabalham pelo motivo principal: deixar o cliente satisfeito. Por isso procura trabalhar pela qualidade, através de treinamento e avaliação de seus serviços.

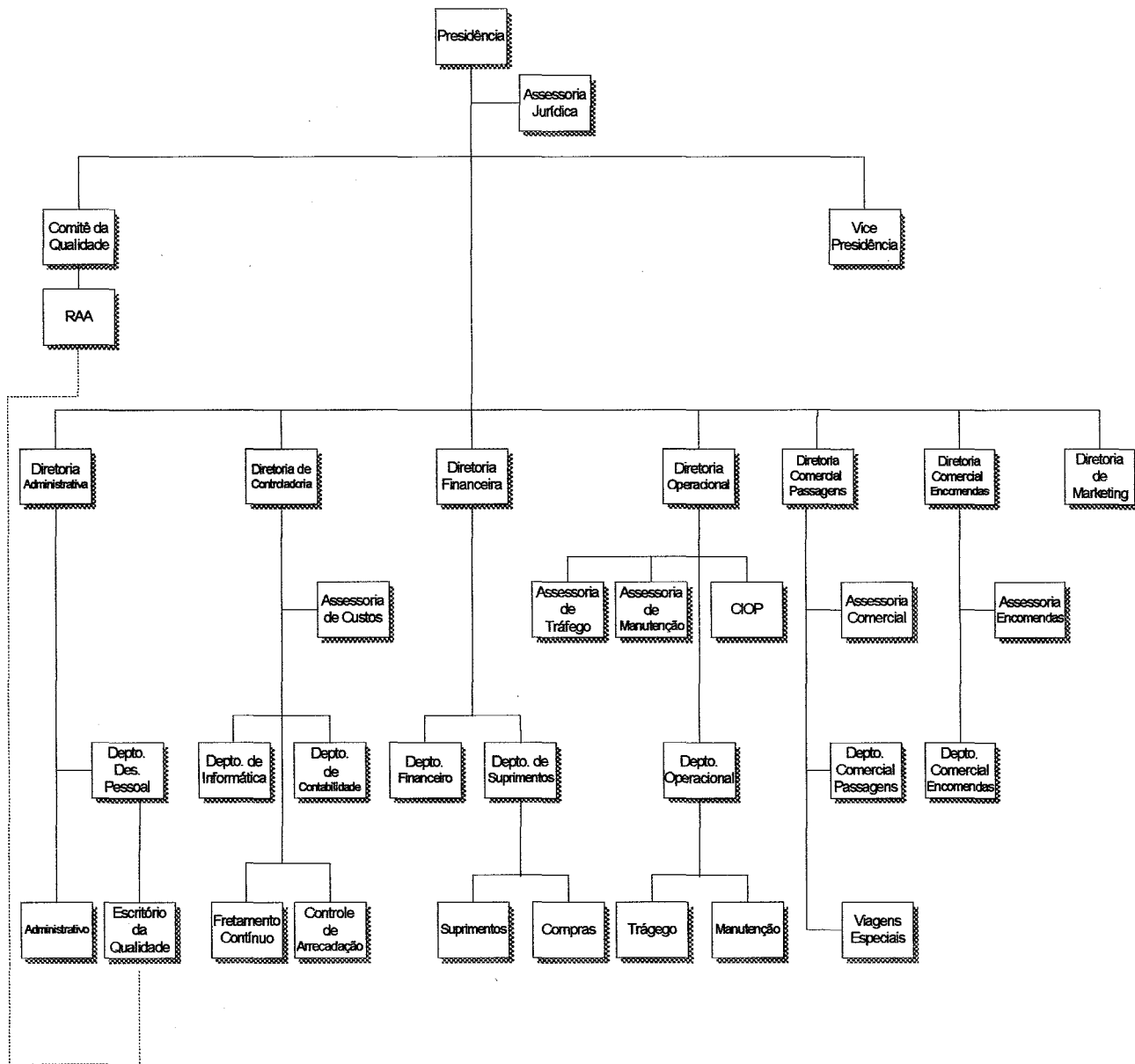
No mês de março de 2005, como acontece semestralmente, a empresa foi auditada novamente pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, a qual assegurou a certificação da ISO:9001 versão 2000, provando assim a competência e a qualidade alcançada de modo geral pelos seus colaboradores.

2. Estrutura Organizacional:

Existem três diretorias: Administrativa, Financeira (presidência), Controladoria, Comercial e de Marketing.

A partir de cada uma das Diretorias surgem novas Assessorias e Departamentos, as quais têm finalidades de gerar e dar sustentação técnica para os setores: Administrativo, Escritório da Qualidade, Fretamento Contínuo, Controle de Arrecadação, Suprimentos, Compras, Tráfego, Manutenção e Viagens Especiais. Todas estas ramificações estão apresentadas minuciosamente no Organograma abaixo.

O organograma a ser representado a seguir apresenta a empresa de uma forma geral, bem como suas respectivas diretorias.



3. Função Básica da Empresa:

O Expresso Princesa dos Campos tem como sua principal função o transporte de pessoas e encomendas. O transporte de passageiros ocorre diariamente entre cidades estaduais e/ou inter estaduais, o mesmo incide com transporte de encomendas. A empresa visa sempre a satisfação do cliente interno e externo, buscando o reconhecimento da comunidade como Instituição Socialmente Realizada. A política da qualidade tem o seguinte pressuposto: "Prestar serviços de transporte de pessoas e encomendas, buscando a melhoria contínua, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes e da organização".

4. Características Gerais da organização/ quadro de colaboradores:

O Expresso Princesa dos Campos é composta atualmente por 1.182 colaboradores diretos e 543 colaboradores terceiros. Os colaboradores estão subdivididos como: aqueles que possuem cargos diretos no atendimento ao cliente (considerados como cargos que impactam na qualidade) e cargos internos que trabalham em funções administrativas e de apoio técnico (todos considerados fundamentais para os processos de trabalho da organização). A escolaridade é variada dentre níveis de primeiro, segundo e terceiro grau. A empresa tem por padrão incentivar sempre a escolarização e aperfeiçoamento educacional e profissional de seus colaboradores.

Os cargos mais freqüentes são aqueles que trabalham diretamente com os clientes externos, isto é, motoristas (40% da corporação), agentes de vendas (20% aproximadamente) além destes, os administrativos, técnicos e operacionais compõem a totalidade de cargos da organização.

A empresa tem trabalhando para o desenvolvimento técnico e comportamental dos seus cargos, iniciando pelos cargos que mais tem impacto com a qualidade, no caso: motoristas, despachantes de pista, agente de vendas,

cobradores etc. sendo estes inseridos em programas de treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Sobre a área de Recursos Humanos (denominada área de Desenvolvimento de Pessoal), é composta por um gerente de desenvolvimento de pessoal, analistas de recursos humanos e de treinamento e auxiliares administrativos. O departamento de Desenvolvimento de Pessoal bem como o Departamento Pessoal caminham juntos possuindo a mesma gerência e apresentando como agregado o escritório da qualidade, responsável pela implantação e manutenção do sistema de qualidade vigente (ISO 9001:2000). O foco principal da área de desenvolvimento de pessoal é a parceria com clientes internos gestores (ex. gerências de tráfego, encomendas, passagens, diretorias, manutenção, etc...). A atuação da área de desenvolvimento de pessoal (DDP), é servir como balizador e catalisador junto às lideranças de todas as unidades da empresa.

Nesta área desenvolvem-se projetos nos subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento. A área de desenvolvimento também atua como responsável por todos os eventos anuais da empresa como dia das mães, dia das crianças, Semana da Qualidade, Expresso Solidário, etc... Bem como trabalha em projetos de responsabilidades sociais como, por exemplo, o Expresso Ecológico e Programa de incentivo ao Pré Natal.

O subsistema de treinamento e desenvolvimento atua-se em todos os níveis, focando sempre o desenvolvimento de colaboradores, gestores e equipes de trabalho.

Acredita-se que "O capital humano é o maior e mais importante tesouro que uma empresa pode e deve ter".

5. Características da Unidade:

A terceira maior unidade da empresa é a de Curitiba, que conta hoje com mais de 230 colaboradores diretos em todos os níveis. O vice-presidente, o diretor de marketing e um dos analistas de Recursos Humanos estão situados nesta unidade. Também nesta unidade possui um gerente operacional de tráfego e um encarregado de higienização. No plano básico da estrutura desta unidade, tem-se

aproximadamente 100 motoristas, 20 higienizadores terceirizados, 95 colaboradores da área de encomendas (carga fracionada), incluindo gerência e encarregados de depósito. A área comercial desta unidade é formada por quatro promotores de vendas e dois assessores da diretoria de marketing e da diretoria comercial. Vinculada diretamente com esta unidade conta-se também com a agência de passagens na rodoviária que possui 28 colaboradores, calculando com a gerência comercial.

A unidade de Curitiba trabalha até às 24 horas (em função de liberação de cargas e ônibus em trânsito). Nesta mesma área de atuação inclui o fretamento contínuo para pessoas físicas, fábricas e organizações que contratam os serviços da empresa em questão, para transporte de colaboradores. Atuando desta maneira como terceiros da Volvo, Serpro, Infraero, Ministério da Saúde e outros.

Portanto a unidade de Curitiba, divide-se em cinco departamentos principais, sendo eles: o Departamento Operacional de Tráfego, diretamente ligado ao gerenciamento de motoristas, auxiliares de tráfego, manutenção (oficina) e recepção de frota (manobra e higienização), o Departamento de Desenvolvimento de Pessoal (DDP) e a divisão de fretamento. E, a outra grande área, o Departamento de Encomendas que é independente, está subdividido em: administrativo de encomendas, tele-atendimento, financeiro, comercial, etc...

A unidade escolhida para a aplicação prática do projeto técnico é o Setor de Encomendas nesta unidade.

Este setor apresenta em média 96 colaboradores diretos, sendo divididos em 67 colaboradores operacionais e 29 administrativos.

Por se tratar de transportes fracionado (pequenos volume) são utilizados os paletes, tipo de equipamento para a movimentação destas cargas. Além da arrumação das cargas dentro dos caminhões que podem ser soltas e ou em gaiolas, faz-se também a arrumação dentro dos bagageiros de ônibus. Esta é a única ligação que o setor de encomendas tem com o de tráfego da unidade.

Os cargos operacionais, os quais são muito representativos, pois se apresentam em maior número, são os Conferentes de cargas (26), que tem como finalidade conferir as cargas que chegam ou saem das plataformas, bem como

auxiliar na organização da área de triagem, Ajudante Geral (16) que trabalham na movimentação das cargas dentro da área de triagem, Motoristas de caminhão (7) que fazem o transporte das cargas dentro e fora da cidade. É interessante ressaltar que estes cargos não se restringem em trabalhar apenas dentro do terminal de cargas, pois todos eles saem para as ruas dependendo da necessidade da organização. Ainda como cargos operacionais existem, os Despachantes de Encomendas (10) e os Auxiliares de Expedição (8), que por seqüência trabalham como emissores de conhecimentos (digitadores) dentro dos escritórios.

Todo o setor administrativo de encomendas trabalha no horário comercial de segunda a sexta e nos sábados por escala até meio dia, o setor operacional tem horário pré-estipulados, porém não trabalham apenas no horário comercial, fazendo com que o Setor de Encomendas funcione até às 24 horas, excluindo apenas os domingos.

Esta caracterização retrata em linhas gerais a empresa e a unidade onde será aplicado o projeto técnico.

III. OBJETIVO GERAL DO PROJETO:

- Implementar o processo atual de entrevista seletiva por uma abordagem comportamental com foco na identificação de competências.
- Melhorar o sistema de recrutamento e seleção do Expresso Princesa dos Campos S. A.

IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO PROJETO:

- Abordar de forma ampla e generalista o processo atual (psicológico) do sistema atual de entrevista, discorrendo da forma com que se realiza atualmente.
- Implementar a ferramenta ENTREVISTA SELETIVA utilizada atualmente, por uma nova abordagem mais moderna: A ENTREVISTA COMPORTAMENTAL COM FOCO EM COMPETÊNCIAS.
- Implementar o preparo dos entrevistadores da organização, visando com isto melhoria de resultados e minimização de equívocos no momento de avaliar candidatos e colaboradores (promoção e transferência).
- Desenvolver o processo de identificação de comportamentos mais direcionados aos cargos onde existam vagas em aberto (recrutamento interno e/ou externo).
- Preparar os gestores e líderes das áreas de encomendas (Unidade Curitiba), isto é, encarregados administrativo, operacional, líderes de encomendas, etc. quanto ao processo teórico-prático na gestão por competências.
- Implantar como projeto/plano piloto a difusão desta nova "tecnologia" na seleção de profissionais com mais foco nos requisitos comportamentais e técnicos.
- Formalizar e listar comportamentos necessários para ocupação dos cargos, procurando identificá-los, para que estes sirvam de base na formatação dos requisitos de recrutamento e seleção dos colaboradores da unidade.

IV. METODOLOGIA:

- Será inicialmente abordado o processo atual de entrevista que é fundamentado nos fatores psicológicos/relacionais.
- A metodologia utilizada, será através de encontros com os gestores da área para sensibilização e implantação do sistema de entrevista comportamental por competências, suas variáveis e sua aplicabilidade.
- Serão realizados encontros com os colaboradores da área para identificar as competências necessárias para ocupação de seus cargos respectivos, fazendo então um “link” com as informações advindas dos gestores imediatos (chefia imediata).

Ferramentas a serem utilizadas:

- Questionários e exercícios dirigidos que tem como objetivo a “leitura” das competências essenciais e as específicas para ocupação dos cargos analisados, isto é, o “CHA” de cada cargo: Conhecimentos / Habilidades / Atitudes.

Obs. Serão trabalhados quatro cargos da área de encomendas: Motoristas de Encomendas, Ajudante Geral, Conferente e Auxiliar de Escritório (financeiro) – Unidade Curitiba.

VI. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste projeto foi realizada através de literatura direcionada de renomados autores que obtiveram resultados tanto em nível acadêmico como na aplicação direta desta, que freqüentemente tem sido chamada de “nova tecnologia na gestão de pessoas”, ratificando que esta forma de gerir colaboradores não é um modismo ou uma metodologia passageira.

1.1 - ENTREVISTA COMPORTAMENTAL COM FOCO EM COMPETÊNCIAS:

A autora Maria Lúcia Simas Paulino no seu livro SELEÇÃO PESSOAL(2004), afirma que para sobreviver no mundo dos negócios, uma organização necessita aperfeiçoar sua capacidade de fornecer respostas diferenciadas às exigências de seu mercado consumidor. Esta diferenciação implica em maximizar:

- A capacidade produtiva (produzir mais com menos);
- A qualidade de produtos e serviços;
- O uso criativo da tecnologia existente (inovação).

Estes atributos são diretamente proporcionais à habilidade de gerir a maior fonte de riqueza que se tem disponível: O CONHECIMENTO. Se houver ferramentas melhores na identificação, retenção e desenvolvimento contínuo de capital intelectual, capaz de retroalimentá-la naquele que é seu principal patrimônio: OS COLABORADORES.

Quando as pessoas ingressam na organização, transferem para ela um repertório de conhecimentos que lhe possibilita enfrentar novos desafios. Ao longo do processo interativo, são enriquecidas pelo conjunto de novos conhecimentos que adquirem ou mesmo aperfeiçoam, tornando-se mais capazes para enfrentar outras oportunidades profissionais, dentro ou fora da organização. Portanto, pessoas e organizações proporcionam um processo contínuo de troca de COMPETÊNCIAS.

“Utilizando maneira consciente o patrimônio de conhecimentos da organização, as pessoas conferem-lhe validade ou implementam as modificações necessárias para seu aprimoramento. A agregação de valor dos indivíduos é, portanto, sua contribuição ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo”. (Dutra, 2001).

Sendo a SELEÇÃO a porta de entrada das pessoas na organização, o valor a ser agregado para ambas as partes no processo interativo vai depender, em grande parte, da eficácia da escolha. Portanto, dada a necessidade de contratação de talentos, as organizações necessitam profissionais qualificados e que satisfaçam as expectativas de ambas as partes, portanto estes conceitos devem ser tratados do

ponto de vista sistêmico e interativo, visando o sucesso de relação Homem x trabalho x satisfação = resultados organizacionais. Precisa, pois, de instrumentos e procedimentos científicos que assegurem este acerto.

Segundo o autor Reis (2003) dentre algumas das técnicas encontramos os testes psicológicos, as provas de conhecimentos, inventários e/ou questionários pessoais, jogos, simulações e dinâmicas de grupo. Entretanto, a mais utilizada é a *entrevista*.

“Apesar de seu forte componente subjetivo, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos (...) 56% das empresas a utilizam como parte mais importante do processo seletivo e 90% confiam mais neste método do que em qualquer outro”.

A ENTREVISTA:

Conversa entre duas pessoas para se atingir algum objetivo, sendo estruturada, não estruturada, aberta ou fechada, a entrevista muito se baseia na percepção, na intuição e na experiência do entrevistador. Além do que requer do profissional uma auto-percepção, uma autocrítica e um arcabouço de conhecimentos técnicos, que nem sempre possui, para fazer uma avaliação e um julgamento menos parcial, considerando que a percepção e a intuição sofrem a influência de valores pessoais, conceitos e preconceitos, o que torna a entrevista “subjetiva”.

O autor Paul Green da empresa Behavioral Technology, que popularizou a entrevista comportamental na década de 70, apresenta em seu livro “Desenvolvendo Competências Consistentes”, algumas abordagens utilizadas em entrevistas.

- Entrevistas baseadas em pressentimentos

Constituída por perguntas espontâneas para se verificar a reação do candidato, utiliza o pressentimento e a intuição do entrevistador como principais variáveis de avaliação e julgamento.

- Conversação entre duas pessoas aparentemente do mesmo nível, baseia-se na experiência e nas habilidades do candidato, e vai de um tópico a outro dependendo das respostas dadas e do conhecimento do entrevistador sobre o trabalho. Proporciona ao candidato o relato de suas qualificações.

Entrevistas Baseadas em traços de personalidade com perguntas estruturadas e relacionadas a características pessoais tais como extroversão, introversão, sensibilidade, auto-estima, etc. são menos focadas nas atribuições técnicas do trabalho, pode ser eficaz para a avaliação do êxito na posição, portanto requer um entrevistador bastante treinado e preparado, porque necessita destes conhecimentos de comportamento, associado ao desenvolvimento de personalidade do(s) candidato(s) entrevistados. É extremamente útil no processo de seleção, afinal, com este tipo de entrevista consegue-se perceber as tendências de comportamento que o mesmo possui. Normalmente este tipo de entrevista deve ser realizada por alguém muito experiente ou então contar com a ajuda de um profissional especialista neste campo.

ENTREVISTA COMO INVESTIGAÇÃO SISTEMÁTICA (autor João Bosco Lodi/1991)

“Dos livros de entrevista o que se apresentou mais completo até hoje quanto à tentativa de sistematização, foi o de três professores do Centro de Pesquisas de Ciências Sociais, da Universidade Cornell. O livro nasceu de um programa de treinamento de entrevista para pesquisadores. Considerando a debilidade teórica do tema da entrevista, esse programa passou logo do treinamento para a pesquisa sobre a entrevista. Colocados em experimentação as várias suposições e o folclore da entrevista, foram colhidos inúmeros dados experimentais interessantes. O autor associa o seu método de estudo em conjunto com outro autor Raymond Gorden, com base em aspectos estratégicos e táticos da entrevista.

A entrevista como instrumento de pesquisa – a entrevista sendo essencialmente um método de coleta de informações coexiste com outros dois métodos mais conhecidos: a observação e a documentação. É interessante notar as vantagens e limitações em cada um dos métodos e procurar a possibilidade de combinar os três, por que, de certa maneira o entrevistador sempre está interpretando documentos

prévios à entrevista (propostas de trabalho formulários de dados pessoais, resultados dos testes) e observando o comportamento do entrevistado.

A observação é um processo básico das Ciências Físicas e Naturais, se bem que em Ciências Sociais o seu uso também seja muito amplo. A observação torna-se ainda mais importante quando o indivíduo está incapacitado para falar, indisposto ou inábil para reproduzir com fidelidade o que se passa ou o que observa. Durante a entrevista, a observação é empregada de diversas maneiras:

- Para observar a vida do entrevistado em seu ambiente natural e em sua interação com seus familiares ou pessoas de trato cotidiano;
- Para notar como reage às perguntas, seu tom de voz, as hesitações e as atitudes para com o entrevistador;
- Para observar se o entrevistado age realmente como diz ao entrevistador.

A observação tem seus inconvenientes, e o primeiro deles é o custo. Se a entrevista não fosse demasiado custosa em tempo e mão de obra, poder-se-ia empregar o método proposto por Warner e que consiste em:

- Entrevistar uma pessoa antes de um acontecimento específico;
- Observar o acontecimento;
- Voltar a entrevistar a mesma pessoa após esse evento a fim de comparar a informação através de diversos momentos.

A observação é parcial e seletiva. Ela não pode estar em todos os ângulos e abranger todos os aspectos ao mesmo tempo. Outra limitação consiste no efeito da presença do observador, que pode prejudicar a espontaneidade da cena. O observador em cena sofre pressões para participar e para observar e, como alguém já observou, se não souber conduzir a entrevista, ele poderá começar como observador não-participante e terminar como participante não-observador!

Outra forma de investigação pertencente ao grupo da entrevista e da observação é o uso de documentos. Além dos documentos existentes, podem ser criados documentos por solicitação do entrevistador; por exemplo um entrevistador poderá solicitar de um entrevistado que escreva uma súpula de sua vida.

No caso de seleção de pessoal, a documentação faz parte do processo de análise, portanto deve ser bem observada para verificar sua veracidade (exemplo: carteira de trabalho, históricos de formação profissional, certificados de realização de cursos, etc...).

As vantagens e as desvantagens dos métodos analisados até aqui atestam que, quando usados em conjunto e como suplementos um do outro, os três métodos (investigação, observação e documentação) podem ser muito úteis.

A escolha do método mais adequado a uma situação depende de critérios como: acessibilidade, economia de recursos, precisão, relevância e qualificações pessoais do próprio investigador (entrevistador).

O primeiro critério, acessibilidade, depende de quando a informação possa ser obtida, com ou sem a disposição favorável de seu possuidor.

Diversos fatores tornam uma informação inacessível:

- A presença do observador (de forma inadequada);
- Os documentos imprecisos (rasurados, adulterados, ilegíveis, falta dos mesmos, etc.);
- O esquecimento e/ou desconcentração do entrevistador;
- Uma situação ameaçadora para o respondente;
- Tendenciosidade (não percebida pelo entrevistador) ou dissimulação do respondente.

Kinsey e seus colaboradores provaram em sua época que informações aparentemente impossíveis de serem obtidas (sobre comportamento sexual) foram conseguidas empregando-se técnicas e táticas de entrevista.

Respostas de uma entrevista clássica :

As respostas de uma entrevista devem preencher os seguintes requisitos:

- Validade.
- Relevância.
- Especificidade.
- Clareza.
- Cobertura de área.

- Profundidade.
- Extensão.

O entrevistador dispõe de três meios para medir a validade das respostas, isto é, comparando com uma fonte externa, relacionando-as com outro entrevistado, observando as dúvidas, incertezas e hesitações demonstradas pelo entrevistado.

A relevância da resposta ou sua importância somente pode ser constatada quando os objetivos da investigação estão claramente definidos e fixados. Conforme a entrevista avança, o entrevistador obtém uma idéia mais clara do que seja uma informação relevante.

A especificidade e clareza das respostas excluem a generalidade, o tom vago, nebuloso e “sem forma”. A especificidade se refere a dados, datas, nomes, lugares, quantidades, porcentagens, “linha do tempo” e prazos. A clareza verbal contribui para a especificidade.

O grau em que o assunto é coberto pela resposta é determinado também pelos objetivos e pelo campo de investigação.

A profundidade das respostas está relacionada com os sentimentos, pensamentos e lembranças do entrevistado, sua intensidade e intimidade.

A extensão da resposta é um critério secundário e esta relacionado com outros critérios primários já analisados como a especificidade e a profundidade.

A questão da cobertura das perguntas é outro tópico importante a ser analisado por todo selecionador de pessoal. A entrevista parece ter duas opções: ser ativa ou passiva, ser diretiva ou não diretiva, ser dirigida ou livre, ser fechada ou aberta. Alguns autores como exemplo Kinsen por seu lado via o entrevistador como responsável por “guiar” o entrevistado, atualmente existe o consenso que uma posição moderada intermediária indica que é o caminho correto. O autor Maccoby (1954) postulou um grau razoável de diretividade.

Chama-se de aberta àquela pergunta que pode exigir diversas palavras para resposta, e fechada aquela pergunta que pode ser respondida com poucas palavras. A pergunta fechada normalmente identifica um homem, uma data ou um dado concreto ou fixa uma alternativa: sim ou não. A pergunta aberta tem um conteúdo descritivo ou valorativo (subjetivo): O que aconteceu? Quando? Como foi?

A preponderância de um ou de outro destes tipos de perguntas certamente tem efeito sobre o respondente.

Cabe ao entrevistador utilizar-se deste ou daquele método assim que perceber necessidade e motivo para utilizar o método que mais lhe convier para o momento e o cargo em aberto.

Tipos de perguntas

Quanto ao conteúdo da resposta uma pergunta pode ser classificada como objetiva, subjetiva ou indeterminada. A pergunta objetiva focaliza características observáveis quanto aos nomes, lugares, datas, objetos, em vez de opiniões e sentimentos. A pergunta subjetiva, pelo contrário, pretende a formulação de uma opinião ou a enunciação de um sentimento. O terceiro tipo de pergunta, a indeterminada completa ambas sem especificar características concretas nem opiniões e sentimentos.

O ritmo do processo de perguntas e respostas está ligado à questão da rapidez e fluência verbal dos interlocutores e a questão das mudanças. O ritmo é determinado por um compromisso e convenção entre ambos ao perceberem o tempo disponível e o conteúdo geral da entrevista.

Características do entrevistador

O exame da participação do entrevistado e do processo de perguntas e respostas põem em discussão a pessoa do entrevistador. Apesar de que hoje no mundo se façam milhares ou milhões de entrevistas diariamente, a eficácia do entrevistador nunca foi colocada em questão. Existem estudos que apontam as características dos entrevistadores de ciências sociais. Foram levantadas premissas sobre os melhores indicadores da postura e do comportamento do entrevistador, são elas:

- Memória para detalhes e nomes.
- Capacidade de escrever com clareza.
- Conscienciosidade ao registrar dados e escrever relatórios.
- Capacidade para analisar sentimentos.
- Capacidade para o papel de observador atento.
- Capacidade para relacionar todas as matérias de ciências sociais e para funcionar numa situação não estruturada.

- Capacidade para se aproximar de estranhos e participar de uma grande variedade de bate-papos.
- Capacidade para pensar na frente do informante.
- Capacidade para identificar e obter apoio das pessoas na organização ou na comunidade.
- Capacidade para deixar o informante a vontade.
- Capacidade para estruturar seu próprio papel de um modo realístico mas não ameaçador.
- Capacidade para evitar a identificação participatória.
- Capacidade para seguir e avaliar rumores de antagonismos relacionados às intenções sublineares dos candidatos que podem querer utilizar-se de má fé ou que apresentem comportamentos dissimulados.
- Capacidade de manter em mente os objetivos finais durante a entrevista (foco no resultado de aprovação ou reprovação do candidato).
- Capacidade para entender rapidamente a tecnologia comum, a organização ou a comunidade na qual trabalha.
- Capacidade para criar para si um papel profissional que seja compreensível para as pessoas que está estudando.
- Capacidade para ajustar os dados de uma estrutura teórica sem distorcê-los.
- Capacidade para observar uma situação enquanto se envolve na mesma.
- Consciência das técnicas alternativas de investigação sem investimento emocional em nenhum método isoladamente.
- Flexibilidade para registrar dados, isto é, capacidade ou para operar diretamente com a memória ou para tomar notas completas.
- Sentimento de tempo, isto é, com que rapidez movimentar-se na entrevista em situações diferentes.
- Capacidade de evitar afundar-se em problemas que o respondente não pode manejar.
- Capacidade para ser cordial a fim de que as pessoas se disponham a falar, mas sem ser quente ou ameaçador.
- Capacidade de analisar dados e de trabalhar com certo grau de liberdade.

- Humildade, modéstia, integridade, respeito, simpatia, curiosidade por pessoas.
- Capacidade de encontrar satisfação ao falar ou ouvir pessoas.
- Capacidade de agradar e obter aprovação.
- Capacidade de causar uma primeira boa atenção, nem muito nativo, nem muito estrangeiro.
- Capacidade para continuar indagando o que está acontecendo.
- Capacidade de aceitar a incompreensão dos outros. (exemplo: quando há indicações e o candidato não é aprovado, por si só, este tipo de situação gera insatisfação de outrem).
- Capacidade de ouvir declarações pré-concebidas, falsas, ou malícias sem deixar de dar apoio ao interlocutor.
- Humor, especialmente para ver-se como os outros o vêem.
- Capacidade para empatizar com os outros sem se perder.
- Estabilidade emocional.
- Capacidade para incluir dados que contradizem as hipóteses iniciais de modo a modificar, revisar ou rejeitar estas hipóteses.
- Capacidade para manter as projeções pessoais no mínimo e assim mesmo manter a percepção das coisas.
- Cordialidade aberta em vez de curiosidade retirada.
- Capacidade de não se ressentir em situações desfavoráveis.
- Capacidade de tolerar o amor e a hostilidade nos outros e em si.
- Capacidade para receber retaliações.
- Flexibilidade e capacidade para mudar de papel rapidamente.
- Sensibilidade para sentir o que a outra pessoa sente.
- Capacidade de não se tornar ansioso se não for aceito imediatamente.
- Ligações e satisfações fora das atividades de pesquisa.
- Capacidade para responder os sentimentos e as palavras.
- Mobilidade social não agressiva.
- Não é necessário usar pessoas e exercer poder sobre elas.
- Não pode ter uma visão marcadamente moralista do mundo.

- Uma pessoa cujo pensamento deve caminhar em muitas direções em vez de uma pessoa com a mente bastante organizada.

A essa longa lista acrescenta-se alguns requisitos éticos:

- Não há um código de ética uniforme para todos os papéis do entrevistador e pesquisador de ciências sociais.

A base psicológica da entrevista:

Mesmo numa entrevista em que dois interlocutores estão interessados em algum comum, existem discrepâncias entre o que a pessoa pensa que está acontecendo e o que realmente está acontecendo. Por que isso acontece? Por que eu não posso fazer uma pergunta simples e receber uma resposta direta?

A resposta é simples: por que todos nós temos e desenvolvemos mecanismos de defesa, estes que tem a função psicológica para proteger nossa consciência de revelações indesejáveis ou impedem de ficarmos numa luz desfavorável. Assim sendo, nós filtramos a comunicação somente ouvindo o que queremos e vendo apenas o que queremos ver. Em segundo lugar, nós temos uma tendência para julgar, o que acaba por interferir com uma comunicação livre e permissiva; esse comportamento avaliador ou inibe a comunicação ou origina forças defensivas no interlocutor. "Portanto, se o respondente percebe que o entrevistador está aprovando uma atitude por ele expressa, podemos predizer que o respondente estará motivado a repetir ou salientar essa atitude, e evitará expressar sentimentos que estejam em conflito com ela". A entrevista deveria ser um processo no qual as forças distorcivas estivessem fora, todavia não estão. Cabe ao entrevistador compreender o mínimo de psicologia ou ao menos compreender quais são as forças motivadoras para estas distorções.

Além do estímulo dado pelo próprio entrevistador há outras barreiras de comunicação. O exemplo mais simples consiste nas falhas da memória. O respondente não sabe dizer por que esqueceu, mas nós sabemos que o esquecimento é uma função seletiva da memória.

As forças emocionais também podem construir barreiras para a comunicação. Como exemplo prático, podemos citar o exemplo fornecido por Carl Rogers que, em seus

estudos, conta que um cadete de aviação que não pôde cumprir ordens de seu instrutor e depois revelou ao psiquiatra que ele projetava na figura de seu instrutor a figura de seu pai, com o qual tinha dificuldades. Este é um exemplo de um mecanismo de defesa conhecido como “projeção aversiva”.

Já temos, pois, duas espécies de dificuldades para a comunicação interpessoal: a falta de motivação e a incapacidade de comunicação devida a motivos emocionais. Uma terceira fonte de dificuldade é a linguagem. Wendel Johnson já observou que as línguas fabricadas pelo homem tendem à excessiva simplificação e generalização, enquanto a vida é altamente dinâmica, concreta e sempre cambiante. A linguagem formal é simbólica e dessa forma substitui mal a realidade que ela tenta apresentar. “O mundo real”, diz Daniel Katz, “é muito mais complexo, colorido, fluido e multidimensional do que as pálidas palavras ou os sinais simplificados usados para conduzir o significado”.

Além da pobreza lingüística acresça-se o fato da pobreza vocabular. Em língua inglesa o homem comum não conhece mais do que 10 mil palavras de um idioma que tem mais do que 500 mil palavras. Acresça-se a isso as diferenças vocabulares entre as regiões, as classes sociais, as especialidades profissionais, o grupo de idade, e os níveis de formação escolar, e se terá uma remota visão da dificuldade da comunicação.

Os problemas de linguagem são tratados pelo entrevistador sob dois ângulos: um é o da correta formulação de perguntas, outro é uso coloquialismos ou expressões populares de uso comum.

A entrevista é concedida como uma corrente de interações entre o entrevistador e o entrevistado. Ela se assemelha a um rio que transporta de quando algum sinal relevante no conjunto de uma massa de sinais sem importância. O problema do entrevistador consiste em obter uma correnteza menor em que os sinais relevantes sejam mais freqüentes e os tópicos sem importância sejam evitados. Enquanto o entrevistador não conseguir eliminar as irrelevâncias, o processo de entrevista é custoso e ineficiente.

Os estudos costumam apresentar listas de recomendações e receitas para bem entrevistar, que são pouco satisfatórias. Há no folclore da entrevista um volumoso

acervo de piedosas práticas e fórmulas mágicas que não ajudam o estudante de entrevista a entender a base fundamental da entrevista, o que o candidato espera alcançar, de que modo o entrevistador influi sobre as respostas do entrevistado, enfim, qual a motivação e influenciação das duas partes. O comportamento do entrevistado será melhor compreendido quando se separa teoricamente o lado racional (usando a lógica) do lado emocional. O comportamento racional do candidato é compreendido como uma seqüência de situações nas quais ele decide escolhendo alternativas que maximizem o seu interesse pessoal. Esse conceito advém da escola econômica do século dezoito, segundo a qual o comportamento do homo economicus era dirigido a escolhas racionais predominando o princípio do interesse pessoal. O processo de decisão é o mesmo no ato de comprar e no ato de ser entrevistado. Em contraste com o conceito de homem racional, as Ciências Sociais desenvolveram, entre as duas guerras, o conceito do comportamento emocional. Por exemplo, a teoria freudiana tentou trazer à luz as forças reprimidas do homem civilizado.

É importante compreender que o comportamento do entrevistado contém componentes racionais e emocionais que se misturam e combinam. Para explicar essa combinação a teoria topológica de Kurt Lewin apresenta um esquema interessante. O comportamento humano é o resultado de muitas forças que exercem pressões em diferentes direções interagindo e conflitando entre si. O “campo psicológico” é o padrão, a constelação ou o mapa dessas forças num dado momento. O comportamento do indivíduo é compreendido ao se analisar as propriedades desse campo. Por exemplo, um homem que contempla a compra de um carro está sofrendo uma pressão de diversos motivos favoráveis e desfavoráveis à decisão de comprar. Há nele diferentes necessidades em diferentes níveis de consciência e a soma de algumas necessidades com algumas metas racionais constitui um motivo.

A teoria da motivação pode assim ser resumida:

- I. O comportamento humano é dirigido para metas.

- II. Quando uma necessidade ou desejo de satisfazer essa necessidade se liga com a meta específica na qual ele vê uma forma de satisfazer a necessidade, geram-se no indivíduo forças para que o movam para a meta.
- III. A combinação da meta com a necessidade constitui um motivo.
- IV. O comportamento só ocorre quando o indivíduo percebe um caminho que leva à meta.
- V. Frequentemente há mais de um caminho aparente para ele.
- VI. Os diversos caminhos podem diferir quanto à capacidade de satisfazer as metas individuais.
- VII. O caminho a ser escolhido dependerá do grau de satisfação e das barreiras que o indivíduo percebe ao atravessá-lo.

Está agora colocado o conceito de percepção pelo indivíduo. Percepção é compreendida como processo pelo qual um evento externo passa a fazer parte da vida interna ou do campo psicológico de um indivíduo.

- VIII. As percepções são individuais. As pessoas vêem as coisas de modo diferente, e o que se vê depende da vida e da experiência de cada um.
- IX. As diferenças individuais de percepção podem ser entendidas em termos do campo psicológico de cada um e em termos das necessidades e metas de cada pessoa.
- X. Toda nova situação é percebida como parte da experiência anterior. O processo da percepção envolve uma distorção da situação, de modo a torná-la congruente com nossa experiência ou expectativa pessoal.
- XI. A tensão é proveniente das forças interiores agindo em direções opostas. Como os sentimentos de tensão são desagradáveis, eles geram uma motivação para resolver a indecisão e aliviar a tensão.

Além disso, o indivíduo desenvolve predisposições para se comportar de uma determinada forma. Essas predisposições são chamadas de atitudes. Elas geram forças que levam a agir de determinada forma. Uma das forças maiores do indivíduo consiste na defesa de seu próprio "eu". Krech e Crutchfield dizem: "O "eu" ou *EGO*, é a mais importante estrutura do campo psicológico e, em algumas circunstâncias, é a

mais forte. Ele (o Ego) tem, portanto, um papel significativo na determinação da organização deste campo. A natureza das relações do “eu” com as outras partes do campo psicológico – outros objetos, pessoas, grupos, organizações – é de importância crítica para entender a percepção que um indivíduo tem sobre a conexão entre vários objetos, indivíduos ou grupos”.

O bloqueio da gratificação da necessidade levará o “eu” a mobilizar forças a fim de reduzir a tensão produzida.

As maneiras de o “eu” reduzir as tensões e mobilizar as forças interiores são descritas como mecanismos de defesa. O afastamento é uma retirada da situação provocadora da tensão. A agressão é uma tentativa de hostilizar ou de destruir o obstáculo gerador de tensão. A racionalização é a busca de razões para justificar um comportamento. A projeção é a transferência das características para pessoas ou objetos no grupo em que o indivíduo se situa. A repressão é o rebaixamento da tensão ao nível inconsciente.

Agindo sob o efeito desses mecanismos de defesa, a memória tende a modificar, mudar ou distorcer as situações passadas procurando torná-las mais confortáveis ou funcionais para o indivíduo. Aí cabe ao entrevistador entender e perceber estes mecanismos que de alguma forma “manipulam” a opinião do entrevistador se este não compreender basicamente o fator psicológico que ocorre durante o processo de avaliação de candidatos a emprego. Portanto, a pessoa que procura emprego está perseguindo um objetivo ideal e prático à procura de satisfação de suas necessidades básicas: sobrevivência física, necessidade de realização e necessidade de estima. Com isso, ela tende a mobilizar, consciente ou inconscientemente, uma cadeia de força de “autopromoção” ou de defesa de suas fraquezas. Seu objetivo é ganhar a batalha da entrevista. O entrevistador pode parecer um obstáculo, uma muralha na consecução de seu ideal. Trata-se, como se pode perceber, de uma “legítima defesa” de sua satisfação pessoal. A mobilização dessas forças será mais forte na medida em que aquele emprego for considerado necessário pela pessoa ou na medida em que a pessoa se sentir fraca em face dos requisitos do cargo.

O entrevistador sente, em sua experiência diária, esse problema. O “eu” do entrevistado como a mais importante estrutura do campo psicológico e como a

sentinela vigilante de sua individualidade será o promotor dessa pequena guerra particular.

A necessidade de auto-estima é básica e fundamenta muito dos objetivos específicos que o indivíduo persegue. A vida de todo dia está cheia de exemplos de pessoas que evitam colocar-se em situações ameaçadoras de seu "eu". Quando o "eu" do candidato sente a presença do entrevistador como um investigador de sua vida privada, de suas potencialidades e limitações, ele tenderá a manipular as informações sobre si mesmo e simular um personagem que ele não é. Será incapaz de expor a verdade sobre si mesmo. Não só poderá falhar em apresentar material significativo para entrevista, como, através dos processos mais comuns, tenderá a falsificar as informações.

Com o mover-se de perguntas, novas pressões irão surgindo e o entrevistado poderá relaxar ou apertar as defesas. O entrevistador não pode se constituir em bloqueio às satisfações do indivíduo. Mais hábil ele será quanto mais aprender a abrandar as relações e a representar uma vantagem para o entrevistado.

Vejamos alguns dos processos mais comuns de defesa inconsciente durante a entrevista. Pela racionalização, o inconsciente tenta justificar com razões elevadas as suas falhas e frustrações. É o que muitas vezes acontece quando se ouve aquela frase: "Eu não podia ficar mais naquele emprego, pois meu chefe não tinha iniciativa". Ou neste outro caso de um desajustado: "Eu não posso trabalhar numa empresa grande, pois lá as pessoas perdem sua própria identidade". Tais justificativas traem muitas vezes situações de desajustes e de incapacidade de adaptação. Tais processos são comuns nos paranóicos ou naqueles que se vêem constantemente perseguidos. A projeção procura banir da área consciente aquelas forças ou sentimentos que se manifestam como desagradáveis ou contrários à boa imagem que o "eu" tem de si mesmo. Essas forças desagradáveis são expulsas para a zona externa atribuindo-se aos outros as próprias limitações, ou procurando o aspecto menos desagradáveis das mesmas. O julgamento que fazemos dos outros, de nossos chefes ou subalternos, de um grupo ou da empresa, carrega muitas vezes esses julgamentos projetivos. A repressão também é um repúdio das forças molestas à tranquilidade pessoal. Ela ocorre com muita freqüência e pode ser responsável por manifestações nervosas ou neuróticas. A memória, como veremos a

seguir, sofre continuamente a ação desse mecanismo de defesa: fatos desagradáveis ou molestos são “esquecidos” e não são apresentados ao exame do entrevistador. Outros mecanismos de defesa que são menos comumente observados durante a entrevista são a compensação, em que a pessoa adere a uma atividade substitutiva do que não pôde realizar; a fuga, representada especialmente pelos devaneios e mitos; a regressão, quando a fuga é feita em direção à infância ou às formas primitivas e, enfim, a agressão direta ao fator externo molesto, que, no caso é representado pela pessoa do entrevistador.

Um processo-base da entrevista é a memória. Praticamente a entrevista se desenvolve sobre a memória que o candidato tem de seu histórico pessoal e ocupacional. A entrevista se baseia no testemunho da própria pessoa que se supõe interessada em dizer a verdade para seu próprio bem.

É curioso constatar que a memória tende sob a ação dessas forças a modificar e distorcer inconscientemente situações passadas para torná-las mais agradáveis e mais de acordo com a própria imagem do “eu”. Wallen e Edwards efetuaram experimentos e demonstraram que a memória rejeita opiniões desfavoráveis ou sentimentos de fraqueza pessoal. Testando a habilidade de lembrar o texto de um discurso que incluía afirmações pró e contra o New Deal de Roosevelt, Edwards notou que os partidários do ex-presidente se lembravam mais dos fatos favoráveis.

Disso tudo decorre a norma de que uma entrevista só pode ser feita quando se tiver criado ambiente favorável. No contato inicial e durante todo o correr da entrevista, a cordialidade e sinceridade do entrevistador são grandes responsáveis pela confiança. Rogers em conhecida obra sobre aconselhamento de pessoas, identifica três características que produzem boa atmosfera para a entrevista:

1. Calor e responsabilidade. O entrevistador exprime um genuíno interesse pelo candidato e o aceita como pessoa.
2. Permissão e expressão de sentimento. O entrevistador não assume nenhuma atitude moralística e o entrevistado percebe que pode expressar tudo o que sente sem reações desfavoráveis.
3. Ausência de qualquer tipo de coerção (repressão; restrição dos direitos). O entrevistador se abstém de introduzir sua própria vontade, suas reações ou seus preconceitos na entrevista.

A criação de um ambiente favorável deve sempre ser mantida em todo o correr da entrevista. A ação é recíproca e há sempre a possibilidade de nascerem barreiras no curso das conversações. Por exemplo, uma pergunta mais difícil ou delicada só deve ser posta no momento oportuno, só poderá vir quando os laços interpessoais estiverem fortalecidos. Essa experiência é comum ao psicanalista, que evita pressionar com uma questão ameaçadora num dado momento, sabendo que em sessões seguintes ele poderá encontrar o momento exato.

Os preconceitos geram “defeitos de visão”:

Qualquer entrevista seletiva pretende ser uma “medida” de pessoas. Como medida ou instrumento de precisão, ela deve precaver-se de interferências negativas, excesso de dosagem ou erros de critério. Esses são os assim chamados *preconceitos*. Quando os preconceitos orientam mal a mira de um instrumento sistemático como pretende ser uma entrevista, resulta um acúmulo de fatos sistematizados na direção errada. Os erros das entrevistas podem se dever à falta de preparação ou de técnica, mas os preconceitos persistem mesmo em pessoas que já dominam as entrevistas ou as preparam bem. Os preconceitos são atitudes permanentes e, portanto, causam desvios permanentes.

Os preconceitos são elementos inconscientes, reflexos e não-desejados. Com eles uma entrevista pode ter uma variação muito grande, ultrapassando a tolerância comum. Portanto o selecionador deve sempre ter visão global do ser humano e sua interação para com o meio em que será inserido (a organização).

Os preconceitos mais freqüentes:

1. Basear-se em opiniões particulares.
2. Deixar-se levar pela influência (efeito de halo) que a pessoa exerce em seu meio (exemplo: o selecionador acreditar que suas opiniões preponderam às das outras pessoas envolvidas no processo seletivo).
3. Preferências por certos tipos de humano.
4. Preconceitos de etnia (“raça”), religião política, local de origem, nível de escolarização, sexo, etc...
5. Pensar que há somente um estereótipo para cada função.
6. Tomar as características do homem ideal de modo isolado e não conjunto.

7. Pensar que a experiência anterior é a melhor e única garantia de habilidade. Pode também ser sinal de mediocridade.
8. Apoiar-se no homem médio, para não incorrer no perigo dos extremos.

Os preconceitos mais difíceis:

Kahn e Cannel, numa exposição dos preconceitos da entrevista, citam nove exemplos de preconceitos mais arraigados e mais difíceis de serem removidos:

1. O entrevistador pode fazer julgamento discriminatório ao identificar-se ou opor-se à idade, sexo, raça, religião ou classe social do candidato. A participação num certo grupo, o gregarismo (proteger quem faz parte de um grupo social distinto. Exemplo: proteger pessoas da mesma cidade, tendenciosidade ao protecionismo com foco consciente de que “este é melhor que os outros”), isto é, este tipo de postura “gregariana” exerce influência sobre os participantes, levando-os a maior tolerância ou afinidade. Este preconceito é perigoso e o selecionador de pessoas deve estar atento para não cair nesse círculo vicioso.
2. O entrevistador pode ver no respondente a sua própria imagem, projetada no passado e no futuro. O candidato pode ser “sentido” como extraprojeção do “eu” do entrevistador, este que projetará no candidato pressões inconscientes de dedicação ao seu próprio “eu”.
3. O entrevistador pode antes da entrevista ter formado uma idéia do que seja certo ou errado, e pode tentar “levar” o interlocutor a uma dessas posições.
4. O entrevistador pode querer “melhorar” a forma ou o conteúdo das respostas recebidas, dando-lhe formulação mais completa, mas totalmente subjetiva.
5. O entrevistador pode desejar antecipar ou prever uma atitude do candidato.
6. O entrevistador pode elaborar uma questão de forma a incorporar na pergunta a sua própria opinião, sendo que interferirá na resposta do candidato, este que não percebe a “intencionalidade inconsciente” do entrevistador.
7. O comportamento do entrevistador durante o diálogo pode exteriorizar expressões (espanto, aprovação, deleite, ofensa, interesse, etc.) que influenciem nas atitudes seguintes do candidato.

8. A tendência do candidato de não contradizer o entrevistador leva-o a uma atitude de identificar-se com a opinião de quem o entrevista. Procurará inicialmente descobrir o tipo do entrevistador e adaptar-se ao seu modo de ver as coisas.
9. O entrevistador pode criar uma atitude muito amigável, provocando no candidato uma espécie de pudor, pelo qual não revelará toda a verdade com receio de “perder um amigo” ou de decepcioná-lo.

A eliminação dos pré-conceitos exige do entrevistador muita abnegação e autocrítica. Ele precisa ter humildade, grande objetividade e constante revisão de seu trabalho. Quando se consegue eliminar essas barreiras psicológicas, mesmo sem saber porquê, o entrevistado sente que é compreendido como ele é e como ele pensa, permitindo ao mesmo se comunicar sem medo de ser criticado. Nessa forma de relacionamento o entrevistado não precisa ficar na defensiva e pode dedicar-se em paz a explorar com profundidade e franqueza a sua situação, dentro (principalmente) do foco que interessa ao entrevistador.

Esta fundamentação teórico-prática (acima) nos permitiu obter noções dos perigos da postura inadequada por parte do entrevistador, como também nos mostra os perigos existentes na condição de avaliador x avaliado. Há de se observar que o resultado satisfatório de um processo de seleção está associado à melhoria contínua e compreensão das nuances existentes no processo como um todo.

Entrevista comportamental com foco nas competências

A partir deste momento irei abordar a entrevista com foco na identificação das competências.

O que é uma competência?

“Conforme definição por Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.”

“Há muita confusão na compreensão do significado de competência. Ser competente e ter competências são coisas iguais ou diferentes?

Exemplo: Um professor de Inglês faltou. Como se tratava de um curso básico, o professor de Português substituiu-o com sucesso. Ele foi competente nessa

situação específica, mas isso não garante que sempre poderá substituir o professor de Inglês em qualquer nível ou não está habilitado para dar aulas de Inglês.

Ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que esse desempenho será bom para sempre. Foi competente por casualidade. 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.

Então podemos definir competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.

O perfil de competências é o diferencial competitivo de cada pessoa ou profissional.

Uma pessoa pode ter um conhecimento, mas nunca tê-lo colocado em prática, isto é, não desenvolveu habilidade.” (Maria Odete Rabaglio).

Ao ler este fundamento teórico, fiz uma correlação aqui com o Expresso Princesa dos Campos. Fiz uma analogia com um dos cargos mais frequentes (em nossos processos seletivos), o motorista.

A empresa (em seu direito) solicita como requisito mínimo a experiência comprovada de três anos como motorista de veículos pesados. Afinal transportamos o mais nobre e incomensurável valor que existe em nosso planeta: a Vida das Pessoas. Portanto não podemos contratar profissionais que apenas detenham conhecimentos técnicos teóricos adquiridos em sala de aula ou em treinamento de auto-escolas – Sest Senat, etc. Fato é que pela complexidade, nobreza e sendo um alto “jogo de risco” o cargo motorista (de ônibus) exige um processo onde haja a comprovação de experiência prática e não apenas teórica. Isto é a aquisição teórica e prática de conhecimentos, habilidades e atitudes, isto é, **COMPETÊNCIA**.

“Todo profissional tem um perfil de competências que compreende competências técnicas e competências comportamentais. As competências comportamentais têm sido foco de muitas atenções no mercado de trabalho, porque o mercado do passado só tinha olhos para as competências técnicas. Se o profissional fosse tecnicamente competente, já possuiria os requisitos para ocupar seu lugar no mercado de trabalho. Hoje, muitos profissionais, de todos os níveis, considerados exímios tecnicamente, têm sido desligados de suas empresas, porque não

perceberam a importância das competências comportamentais e não se adequaram em tempo hábil.

No mercado organizacional atual, o comportamento é um diferencial competitivo para qualquer profissional que possua como meta uma carreira ascendente dentro da empresa.

Toda essa ilustração tem por objetivo mostrar que quando definimos as competências para um determinado cargo, estamos descrevendo todas as características técnicas e comportamentais que o profissional precisa apresentar para realizar com sucesso todas as suas atribuições.” (Sic).

Em nosso caso do Expresso Princesa dos Campos podemos considerar como competências técnicas: todo e qualquer conhecimentos e habilidades (Know-how) em nível técnico ou funções específicas.

Exemplo: O motorista deve conhecer: leis de trânsito, regulamento de tráfego em estradas, condução do veículo, etc...

Segundo a autora, (e eu concordo com ela), que o grande desafio consiste em desenvolver competências, como flexibilidade, inovação, boa conduta, satisfação nos relacionamentos interpessoais, etc. Se pesquisarmos em nosso ramo de transporte perceberemos que antigamente (segundo alguns gestores que perceberam isto na época), os motoristas tinham que “dirigir bem”. E hoje é óbvio que hoje houve aprimoramento dos níveis de exigência para contratação e gestão mais moderna no que diz respeito ao comportamento interpessoal: cliente externo, cliente interno, gestor da área, etc.. isto quer dizer *competências comportamentais*.

Continuando: “atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. Podemos citar algumas competências comportamentais, tais como: iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, negociação, empreendedorismo, espírito de equipe, bom humor, entusiasmo, espírito de servir, humildade, extroversão, persuasão, atenção a detalhes, participação, cooperação, facilidade para trabalhar com metas, foco em resultados, flexibilidade, empatia, agilidade, etc.

Resumindo, competência pode ser definida como a soma do “CHA” – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Portanto uma competência somente será “completa” se o comportamento do colaborador agregar estes três fatores.

Na literatura encontramos os seguintes conceitos:

Através do dicionário, conhecimento é o ato ou efeito de conhecer. Idéia, noção. Informação, notícia, ciência. Prática de vida, experiência. Discernimento, critério, apreciação.” Dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira.

Conhecimento – Saber: Conjunto de informações especializadas, resultantes de experiência, formação e treinamento, estas que são requeridas no momento de colocar em prática determinada competência. É adquirida através da formação escolar geral e técnica, idiomas, certificações específicas, graduação, pós graduação, etc.

Habilidades:

“Também no dicionário encontramos que habilidade é do latim *habilitate*, isto é, qualidade ou caráter de hábil.” Dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira.

Pode-se no meio organizacional, dizer que possuir habilidades, é: Saber fazer. É também o conjunto de condições técnicas e comportamentais adquiridas mediante aprendizagem e treinamento, que permitem a obtenção de resultados positivos em determinada competência. Normalmente são expressas por verbos de ação. As habilidades podem ou não ser frutos de APTIDÕES (predisposições naturais que permitem a execução de certas atividades com espontânea facilidade e conferem maior prontidão de aprendizagem e desenvolvimento, como: inteligência Geral, Raciocínio Numérico, Verbal, Espacial, dentre outras).

Resende (2000) cita:

“Ter a condição de raciocinar é uma aptidão; agilidade de raciocínio é habilidade. Ter a condição de falar é uma aptidão; falar com clareza e objetividade é uma habilidade. Ter a condição de associar idéias é uma aptidão; saber elaborar uma metáfora é uma habilidade”.

Portanto pode-se traduzir habilidade como o desenvolvimento do saber associado às próprias predisposições (dons, virtudes, talento) de forma ordenada e cognitiva (aquisição de conhecimentos).

Atitude pelo latim *Attitudine*, modo de proceder ou agir. Comportamento, procedimento: qual foi sua atitude em face do desafio? Afetação de comportamento ou procedimento: sua cordialidade é pura atitude. Propósito ou maneira de se manifestar esse propósito.

Atitudes – Querer fazer:

Tendências de reações que delineiam os comportamentos individuais frente à adversidades de situações, resultantes do conjunto de valores, crenças, traços de personalidade, sentimentos e cognições adquiridas ao longo da vida. Normalmente são expressas por adjetivos e qualidades.

Segundo Schermerborn (1999)

"Uma atitude é uma predisposição de responder de forma positiva ou negativa a alguém ou algo em seu próprio ambiente, por exemplo, quando você diz que "gosta" ou "desgosta" de alguém ou de alguma coisa. Lembre-se que uma atitude, assim como, um valor, é uma construção hipotética: isto é, não se pode ver, tocar ou realmente isolar uma atitude. Em vez disso, ela é inferida das coisas que as pessoas dizem, informalmente ou em pesquisas de opinião, ou fazem – o comportamento delas".

Podemos dar um bom exemplo de uma competência essencial em toda e qualquer organização:

O relacionamento interpessoal tem como conceito a capacidade para interagir com pessoas de diversos estilos, exercitando a escuta ativa, considerando sentimentos, opiniões e pontos de vista seus e dos outros, expressando-se de forma a entender, usando o feedback de modo adequado, satisfazendo suas necessidades, às dos outros e às exigências das situações.

Podemos definir

Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a ser adquiridos.

Saber e não fazer ainda é não saber. No passado, muitas vezes profissionais de seleção cometiam o erro de não trabalhar com o "CHA" completo, preocupando-

se apenas com o “C”, ou com o “CH”. Hoje sabemos que o “A” faz muita diferença, e é o diferencial competitivo de cada profissional; por isso estamos preocupados em buscar profissionais com perfil comportamental específico para o sucesso em seu cargo.

O objetivo de um programa de entrevista comportamental com foco em competências tem por intenção criar um perfil para cada cargo na empresa, isto é, elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho.

Competências da empresa: as competências da empresa são definidas através de indicadores da empresa, que poderão ser: missão, visão, valores, estratégias, políticas de qualidade, princípios, objetivos, filosofias, etc.

Segundo Maria Odete Rabaglio “Gestão por competências é a forma mais eficaz para fazer gestão de pessoas.

As competências da empresa definem como deve ser o comportamento desta no mercado, e esse comportamento aparece por meio de resultados conseguidos pelas pessoas.

As competências só fazem sentido quando são disseminadas de forma envolvente, conscientizando as pessoas para os benefícios de incorporarem um perfil de competências que agregue valor à empresa e ao seu próprio perfil profissional.

Como mapear um perfil de competências, passo a passo:

1. Estabelecer parceria com a área requisitante
 - a) Conscientizar, sensibilizar e orientar tecnicamente o requisitante (cliente interno), para que ele entenda com clareza qual o seu papel no processo seletivo e receba que o resultado não é de responsabilidade exclusiva da área de seleção, e sim um trabalho conjunto de responsabilidade compartilhada.
2. Buscar os indicadores de competências, que é o caminho para chegar às competências imprescindíveis para o sucesso no cargo. Toda informação sobre o cargo é um indicador de competências. Alguns indicadores:

- a. Requisitos técnicos e culturais para o cargo.
- b. Descrição de cargo (cada item é um precioso indicador de várias competências).
- c. Principais desafios do cargo.
- d. Projetos a serem desenvolvidos pelo cargo.
- e. Maiores erros cometidos no cargo.
- f. Situações críticas administradas pelo cargo.
- g. Características dos principais clientes internos.
- h. Características dos fornecedores internos do cargo.
- i. Cultura da equipe.
- j. Cultura da liderança.
- k. Cultura da empresa.
- l. Outras informações específicas do cargo.” (Sic).

Desta forma a autora demonstra as fontes de informações para que nós (DDP – EPC) possamos desenvolver o trabalho de levantamento deste perfil de competências de três cargos na área de encomendas – unidade Curitiba-PR.

3. “Formar grupos de competências similares. Estes grupos têm por objetivo organizar as competências para criar as ferramentas de Seleção por Competências que são: A entrevista comportamental e os Jogos com Foco em Competências:

Iremos em nosso trabalho prático no Expresso Princesa dos Campos o levantamento de três competências por cargos. O objetivo é nos familiarizarmos com os termos e as ferramentas.

Definição das competências comportamentais

Grupo um:

Empatia; comunicação interpessoal; negociação; persuasão; bom humor; entusiasmo.

Definições para análise de comportamentos associados às competências do grupo um:

Capacidade de manter o bom humor e o auto astral em situações estressantes que exijam eficácia em negociação, paciência, persuasão, boa comunicação e expressão verbal e compromisso em fornecer. Excelência no atendimento a clientes, usando toda percepção e empatia possível para atingir o objetivo de encantar clientes.

Grupo dois:

Foco no cliente; foco em resultados; comprometimento; empreendedorismo.

Definições para análise de comportamentos associados às competências do grupo dois:

Usar todas as técnicas de relacionamento interpessoal, conhecimento da empresa, do negócio, a fim de satisfazer as necessidades, expectativas e do cliente, antecipando-se às necessidades através de cumprimento pró-ativo na solução para o cliente, não se deixando envolver emocionalmente pelo comportamento agressivo ou deselegante do cliente, mantendo a racionalização, imparcialidade e diplomacia.

Grupo três:

Equilíbrio emocional; persistência; determinação; criatividade.

Definições para análise de comportamentos associados às competências do grupo três:

Manter o equilíbrio emocional diante de conflitos e adversidades, buscando soluções criativas, com foco na satisfação do cliente.

Grupo quatro:

Escolaridade 2º. Grau.

Técnicas de negociação e solução de conflitos.

Técnicas de comunicação e expressão verbal.

Conhecimento do ramo de negócio.

Experiência em atendimento a clientes.

Habilidade no trato com pessoas difíceis.

Definições para análise de comportamentos associados às competências do grupo quatro:

Pré-requisitos: candidatos que já tenham trabalhado com atendimento a clientes em empresas empreendedoras que investem em treinamentos técnicos e comportamentais e com 2º. Grau completo.

6. Compartilhar com o requisitante as definições dos grupos de competências com flexibilidade para absorver contribuições e participação do mesmo.

7. Está pronto o perfil de competências. Agora você é capaz de preparar as ferramentas do seu processo seletivo com foco em competências:

Entrevista Comportamental e Jogos em Foco em Competências.

Essa é a forma para se trabalhar com um foco bem definido, que nos permitirá montar o perfil ideal: específico, detalhado e completo.” (M.O.R-2004).

Identificação das competências necessárias para ocupação dos seguintes cargos:

AJUDANTE GERAL.

CONFERENTE.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO (FINANCEIRO).

MOTORISTA DE CAMINHÃO.

Após análise de cargo e mapeamento de competências, os perfis apresentados foram os seguintes:

Ajudante Geral:

Especificações – Cargo básico da área de encomendas, tendo como objetivo principal servir com base do processo operacional (carga, descarga, separação de lotes de encomendas, etc) da área de encomendas. O local físico do trabalho é interno (terminal de cargas) e externo (entregas e coletas de encomendas). Reporta-

se ao encarregado Operacional. Esta unidade (Curitiba) tem 20 colaboradores que ocupam este mesmo cargo.

Para contratação é exigido ter primeiro grau completo, ter noções de transporte de mercadorias, ter boa compleição física e dinamismo.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS

Cargo: AJUDANTE GERAL	
Descrição de atividades	Competências necessária para execução
Realiza carga e descarga de encomendas nos veículos próprios e nos veículos agregados (terceiros)	Tônus*, boa compleição física, mobilidade, resistência à fadiga física, velocidade.
Auxilia em conjunto com os outros colegas do mesmo cargo a manter a organização do terminal de cargas.	Senso de organização, espírito de trabalho em grupo, planejamento e administração do tempo.
Tem contato diário com vários clientes internos e o mínimo com clientes externos.	Relacionamento interpessoal, comunicação, trabalho em grupo e apresentação pessoal.
Faz a armazenagem dos volumes manualmente e com paleteiras.	Noções de técnicas de armazenagem, cuidado com objetos frágeis, organização espacial.
Realiza a triagem de encomendas, e auxilia na conferência das mesmas.	Organização espacial, velocidade laboral, memória para nomes de regiões, cidades e praças (memória para fatos e dados).
Eventualmente entrega encomendas junto às empresas clientes.	Memória para locais e trajetos.

(*) Indica níveis de energia disponíveis para o trabalho.

Conferente:

Especificações – é o segundo nível básico da área de encomendas da unidade. O objetivo do cargo é servir como “elo de ligação” entre a coleta (interna e externa) e o envio às praças (cidades/localidades) respectivas, conferindo através de notas e produtos tudo o que entra e o que sai do terminal. O local físico do trabalho é interno (terminal de cargas) e também externo (em domicílio) onde atividade é bem parecida. Reporta-se ao encarregado Operacional. Na unidade de Curitiba apresentam-se 28 colaboradores que ocupam este mesmo cargo.

Para contratação é exigido ter segundo grau, experiência mínima de um ano com transporte e conferência de produtos de diversos portes e volumes encomendas e similares.

Cargo: CONFERENTE	
Descrição de atividades	Competências necessária para execução
Em conjunto com os ajudantes geral, faz carga e descarga de encomendas nos veículos próprios e agregados (terceirizados).	Tônus*, boa compleição física, mobilidade, resistência à fadiga física, velocidade, iniciativa.
Faz a conferência de volumes na coleta e entrega a domicilio	Senso de organização, atenção concentrada, planejamento, administração do tempo e responsabilidade por objetos.
Recebimento conferencia e conciliação de documentos (Manifestos com as CTC'S) e encaminhamento para cadastro (recepção de documentos realizados no sistema informatizado)	Responsabilidade no manuseio de documentos, organização, atenção concentrada, capacidade de lidar com pressão (tempo) e saber ouvir.
Tem contato diário com clientes internos e clientes externos.	Relacionamento interpessoal, comunicação, espírito de equipe, apresentação pessoal , iniciativa, comprometimento e cordialidade.
Faz a armazenagem dos volumes em conformidade com perfil de cada um.	Noções de técnicas de armazenagem, cuidado com objetos frágeis, organização espacial, cumprimento de normas e agilidade.
Verifica peso de mercadorias - caixas, volumes, cubagens, etc.	Habilidade técnica, compreensão de pesos, volumes e medidas.
Em conjunto com os ajudantes Gerais mantém em ordem o terminal	Cooperação, organização e senso de limpeza.

Motorista Caminhão:

Especificações – Cargo de base da área de encomendas, tem como principal atividade atender as necessidades do setor de encomendas no que for referente a fazer entregas e coletas de encomendas, com veículo de grande e pequeno porte, dentro das cidades (e região metropolitana) e entre as localidades que a empresa possui linhas de encomendas. O local físico do trabalho é externo e interno (manobras). Reporta-se ao encarregado operacional. A unidade de Curitiba possui 7 colaboradores que ocupam este cargo.

Para contratação é exigido ter ensino fundamental completo (primeiro grau), três anos de experiência como motorista de veículos pesados, carteira de habilitação D ou E.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS

Cargo: MOTORISTA CAMINHÃO	
Descrição de atividades	Competências necessárias para execução
Conduzir o veículo	Domínio na condução do veículo, praticar direção defensiva e condução econômica, raciocínio espacial, domínio da legislação de trânsito, atenção concentrada e dispersa, conhecer manutenção e elétrica emergencial. Ter disciplina. Manter sempre em dia a prática de qualidade de vida.
Coletar e entregar encomendas	Conhecer bem as praças de entrega (memória para fatos e dados), boa apresentação, comunicação, ética, foco no cliente, negociação e administração do tempo.
Acertar diariamente os valores dos CTCR's recebidos	Pontualidade, raciocínio numérico e responsabilidade por valores.

Ter contato diariamente com clientes externos	Empatia, foco no ser humano e comunicação assertiva.
Fazer a análise diária de rotas, locais e número de entregas (antes de desenvolvê-las).	Atenção para detalhes, noção do todo, disciplina, senso de ordem e de prioridades.
Zelar pelo veículo e equipamentos utilizados	Comprometimento, responsabilidade.

Auxiliar Administrativo:

Especificações – Cargo de fundamental importância, e que possui maior frequência no setor de encomendas, 25 colaboradores, tem como objetivo principal, dar suporte às atividades diversas da agência de encomendas. O local físico de trabalho é interno, ou seja, nos diversos setores corresponde ao Departamento Comercial de Encomendas da unidade de Curitiba. Para contratação é desejável seis meses de experiência no ramo de transporte e logística, ensino médio completo e noções básicas de microinformática. Reporta-se ao Gerente/encarregado da área, e tem como responsabilidades os controles administrativos.

Cargo: AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
Descrição de atividades	Competências necessária para execução
Organizar e realizar atividades burocráticas das agências;	
Manusear documentação pertinente ao transporte de encomendas;	
Atender o cliente no telefone e balcão;	Atendimento ao cliente, comunicação , relações humanas, ética, cordialidade e conhecimento da atividade.
Realizar montagem de faturas	Organização
Realizar cotação de fretes	Negociação
Realizar depósitos bancários e acertos de contas;	Responsabilidade por valores
Conhecer informações do Sistema da Qualidade que impactem na sua função	Comprometimento, e conhecimento específico.

Conclusão:

A gestão por competências, bem como a seleção por competências no Expresso Princesa dos Campos está apenas sendo abordada neste projeto de forma básica e inicial. O objetivo do projeto, de forma alguma foi esgotar o assunto e implantá-lo por completo. O processo de entrevista comportamental baseada nas competências necessárias para ocupação de cargos já poderá ser realizado a partir deste momento.

Sei que apenas percorremos os primeiros passos, sendo que os outros serão seguidos apenas quando houver efetivamente o domínio dos conhecimentos referentes à seleção/gestão dos comportamentos (competências).

A análise destes quatro cargos nos mostrou como fica claro a necessidade de identificar comportamentos e conhecimentos a serem padronizados e que servem de base para compreender o que e de que forma o desempenho dos colaboradores interfere no desempenho final (resultados) do trabalho dos colaboradores e o meio ao qual o mesmo está inserido.

Agradeço a todos que fizeram deste projeto um trabalho sério e nos possibilitaram a finalização do mesmo.

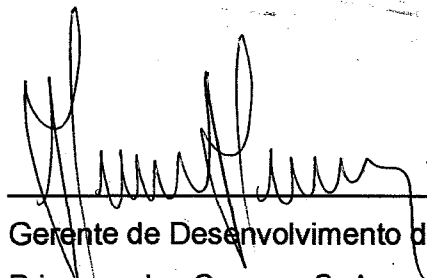
Atenciosamente,

Maurício Kraemer Gonçalves.

Assinaturas dos envolvidos no projeto técnico:

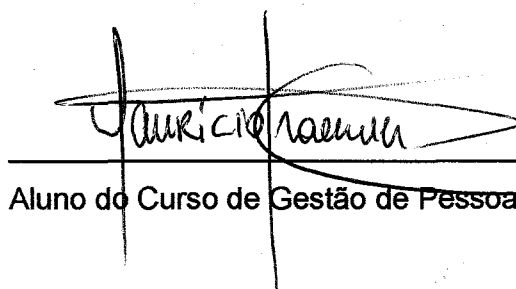
_____ Data ____/____/____

Supervisora do Projeto Técnico - Professora Mirian Palmeira – Universidade Federal do Paraná – CEPPAD



Data 30/06/2005

Gerente de Desenvolvimento de Pessoal - Moisés Marcos da Silva – Expresso Princesa dos Campos S. A.



Data 30/07/2005

Aluno do Curso de Gestão de Pessoas – Maurício Kraemer Gonçalves

CURITIBA , 22/JULHO/05

VII. CRONOGRAMA

Expresso Princesa dos Campos										
Programa de Implantação do sistema de ENTREVISTA COMPORTAMENTAL COM FOCO EM COMPETÊNCIAS										
Fases / meses / semana	Maio	Maio / Junho	Junho	Junho	Junho	Junho / Julho	Julho	Julho	Julho	Julho
	2005	2005	2005	2005	2005	2005	2005	2005	2005	2005
	1ª Sem.	2ª Sem.	3ª Sem.	4ª Sem.	5ª Sem.	6ª Sem.	7ª Sem.	8ª Sem.	9ª Sem.	10ª Sem.
ETAPAS	22 a 28Mai	29Mai. a 04Jun	05 a 11Jun	13 a 18 Jun	19 a 25Jun	26Jun a 02Jul	03 a 09Jul	10 a 16Jul	17 a 23Jul	24 a 30Jul
Planejamento do(s) Trabalho(s).	Objetivo	Objetivo	Objetivo							
	Atingido	Atingido	Atingido							
Leitura e levantamentos Teóricos-bibliográficos.		Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo					
		Atingido	Atingido	Atingido	Atingido					
Diagnóstico na empresa.					Objetivo	Objetivo	Objetivo			
					Atingido	Atingido	Atingido			
Elaboração das propostas (aplicação prática)						Objetivo	Objetivo	Objetivo		
						Atingido	Atingido	Atingido		
Editoração e entrega							Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo
							Atingido	Atingido	Fase atual	

VIII. BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, Rio de Janeiro. *Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho: NBR ISO 9004*. Rio de Janeiro, 2000.

BOOG, Gustavo G.. **O desafio da competência**. São Paulo: Editora Círculo do Livro, 1991.

C.K. PRAHALAD. **A competência essencial**. HSM Management. Março-abril, p. 6-11, 1997.

FRITZEN, Silvino José. **Exercícios práticos de dinâmica de grupo**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1998.

GRAMIGNIA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Mkron Books, 2001.

LODI, A . **A Entrevista**. Rio de Janeiro, 1991.

MAXWELL, John C.. **Competências pessoais que as empresas procuram: seja o profissional que toda equipe deseja**. São Paulo: Editora Mundo Cristão, 2004

MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência**. São Paulo: Editora Gente.

NISENBAUM, Hugo. **Competência essencial**. São Paulo: Editora Gente, 2000.

PEREIRA, Heitor José. **Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento**. In: XXII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – FIA/USP – Salvador, 2002. p. 10-11.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com o foco em competências**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004.

REZENDE, Ênio. **Livro das competências**. São Paulo: Editora Qualitymark, 2002.