

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INDUSTRIAL
TURMA ESPECIAL DA FAE**

**IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE TÉCNICAS NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO DE
EXECUTIVOS**

GILDO ERZINGER

**FLORIANÓPOLIS/SC
1999**

GILDO ERZINGER

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE TÉCNICAS NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO DE EXECUTIVOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial á obtenção do grau de mestre em Administração.

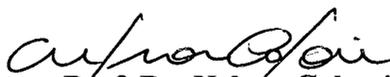
Orientador: Nelson Colossi, Dr.

Florianópolis, dezembro de 1999.

**IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE TÉCNICAS NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO
DE EXECUTIVOS**

GILDO ERZINGER

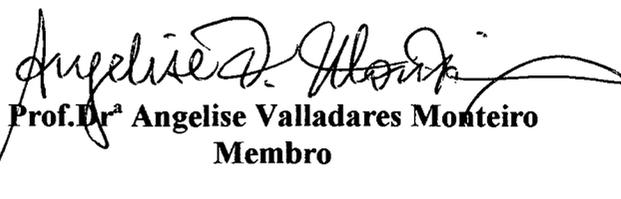
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador do CPGA/UFSC

Apresentada junto a Comissão Examinadora, integrada pelos professores:


Prof. Dr. Nelson Colossi
Orientador


Prof. Ph.D. Geraldo Ronchetti Caravantes
Membro


Prof. Dr.ª Angelise Valladares Monteiro
Membro

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde, força, coragem e orientação que dele sempre recebi, principalmente nesta jornada de mestrado, onde as graças foram constantes.

Ao Professor Dr. Nelson Colossi, meu orientador, pela dedicação, incentivo e brilhantes acréscimos a minha pesquisa.

Ao professor Dr. João Benjamin da Cruz, pelo convívio e conhecimentos transmitidos.

Ao meu companheiro e amigo, Heitor Carlini Jr., pelo apoio e colaboração durante toda fase do mestrado.

A professora Angelise Valladares Monteiro, pela dedicação e apoio excepcional.

A mestrande Cleide Blatt, pela disposição e profissionalismo demonstrado.

Aos professores colegas de turma, por todos os momentos, onde partilhamos experiências, conhecimentos e principalmente amizade.

Ao pessoal do CPGA, principalmente Ivo Luza e Graziela Zacchi Felix.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS E QUADROS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
1 - INTRODUÇÃO.....	10
1.1 - Tema e problema de pesquisa.....	10
1.2 - Objetivos da pesquisa.....	12
1.3 - Justificativa	13
1.4 – Visão Geral do Trabalho	15
2 - BASE TEORICO-EMPÍRICA.....	16
2.1 – Mudanças e a Seleção de Executivos.....	16
2.2 - Mercado de Trabalho e Tendências Organizacionais.....	25
2.3 – O Novo perfil do Executivo e o Treinamento e Desenvolvimento do Executivo.....	30
2.4 - A organização e o processo de seleção.....	35
2.4.1 – Processo de Recrutamento.....	37
2.4.2 – Seleção de Pessoal.....	39
2.4.3 - Entrevista de seleção.....	42
2.5 - Técnicas de seleção de executivos: visão geral.....	47
2.5.1 - Avaliação de potencial.....	48
2.5.2 – Grafologia.....	56
3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.4.1 – Perguntas de pesquisa.....	58
3.4.2 – Delimitação da Pesquisa.....	59
3.4.3 – População.....	60
3.4.4 – Coleta e tratamento dos dados.....	61
3.4.5 – Limitações da pesquisa	62
4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	64
4.1 – Caracterização das empresas pesquisadas.....	64

4.2 – Processos utilizados para a seleção de executivos.....	68
4.2.1 – Análise curricular.....	69
4.2.2 – Entrevista.....	71
4.2.3 – Banco de talentos.....	72
4.2.4 – Sistemas aplicados na avaliação de potencial.....	74
4.2.5 – Seleção realizada por consultorias.....	75
4.3 – Outros aspectos verificados na pesquisa.....	76
5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	89
6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXOS.....	99
Anexo 1.....	101

LISTA DE TABELAS E QUADROS

QUADRO 1 - DISC - Modelos de perfis de comportamento.....	52
QUADRO 2 - O modelo e as aplicações do sistema DISC.....	53
QUADRO 3 - Características dos perfis do sistema DISC.....	54
TABELA 1 – Classificação das empresas por faturamento e nº de empregados.....	59
TABELA 2 - Classificação das empresas por segmentos de atuação.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Faturamento das empresas.....	65
GRÁFICO 2 – Número de empregados.....	66
GRÁFICO 3 – Número de executivos (Homens e Mulheres).....	67
GRÁFICO 4 – Técnicas de seleção utilizados.....	68
GRÁFICO 5 – Análise curricular	70
GRÁFICO 6 – Entrevista de seleção.....	71
GRÁFICO 7 – Recrutamento interno (Banco de Talentos).....	73
GRÁFICO 8 – Sistemas aplicados sobre avaliação de potencial.....	74
GRÁFICO 9 – Seleção realizada por consultorias especializadas.....	75

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar os critérios de escolha de executivos e quais as técnicas de seleção que as empresas utilizam para a busca e contratação de seus executivos.

Através do presente trabalho de pesquisa foram levantados os métodos que as empresas praticam nos processos de seleção de executivos e de que forma tomam a decisão de escolha final do candidato. E também, avaliar como a empresa vê o executivo de hoje e do futuro.

Desta pesquisa participaram dez empresas de médio e grande porte que atuam nos segmentos da indústria, comércio e serviços.

O presente trabalho analisa os processos tradicionais de seleção de pessoal e apresenta algumas técnicas mais modernas que são utilizadas para a definição do perfil profissional do executivo.

Neste perfil são analisadas e avaliadas questões de personalidade, como também traços de liderança, estilo comportamental, competências e habilidades gerenciais. Também são abordadas características próprias de cada empresa na forma utilizada para escolha de seus executivos, como também é informado o número de profissionais executivos homens e mulheres.

Cita-se a experiência de algumas empresas na construção do banco interno de talentos. O objetivo deste programa é desenvolver internamente seus profissionais, com vistas a um plano de sucessão.

Ainda são relatados depoimentos das empresas pesquisadas, principalmente naquilo que mais valorizam, nesta difícil tarefa de escolha de seus executivos.

ABSTRACT

The objective of this work is identifying and analyzing the criteria of choice and the corresponding selection techniques used by the companies in the search and hiring of their executives.

As part of this research, the methods which the companies practice in the process of executive selection and the way in which the candidate is chosen were studied. Also, the way the companies see the executive of today and of the future was evaluated.

Ten medium and large size companies, which act in the industrial, commercial and service segments took part in this research.

The present work analyzes the traditional processes of personnel selection and presents some modern techniques used in the definition of the executive professional profile, which includes personality type, leadership traces, behavioral style, competencies and managerial abilities.

Moreover, not only the specific characteristics each company has in the way it chooses its executives is shown, but also the number of male and female executives it employs.

The experience some companies have in the construction of an internal talent bank is described. This bank is a program designed to develop the current company professionals, preparing them for a succession plan.

Besides, it is also related in this work what these companies value most in this difficult task of executive choice.

1. INTRODUÇÃO

É bastante conhecida a afirmativa de Peter Drucker quando, em visita ao Brasil, lançava seu livro "Administração: Responsabilidades, Tarefas e Práticas", nos idos dos anos oitenta. Afirmou o grande "guru" da Administração: "O Brasil tem bons empregados, a carência é de gerentes". Na realidade, Drucker parafraseava Napoleão quando exclamou: "Não existe maus soldados e, sim, maus generais".

Estas afirmativas, que fazem parte do folclore da Administração, apenas reforçam, ainda mais, a questão da escolha e formação de dirigentes (gerentes em qualquer nível) em organizações modernas.

1.1 Tema e problema de pesquisa

O estudo do recrutamento e seleção de executivos assume, portanto, um significado importante no contexto da Administração. Já no início do século, Taylor preocupava-se em colocar "o homem certo no lugar certo", referindo-se, então, aos operários da linha de produção. Contudo, suas dúvidas que este princípio Taylorista poderia aplicar-se a executivos: "gerente certo no lugar certo".

Assim sendo, a questão da seleção é matéria relevante para ser tratada como pesquisa em uma Dissertação de Mestrado. Ou seja: conhecer as práticas atuais utilizadas nesta importante atividade organizacional é uma contribuição importante.

O senso comum diz que há uma tendência natural do ser humano em se deixar levar pela máxima “o que é belo é bom”. Essa pesquisa parte do princípio de que é difícil para o selecionador desligar-se da imagem do candidato, acima de tudo porque essa imagem pode significar a personificação da própria empresa que ele irá representar.

No caso específico dos executivos, supõe-se que a imagem da pessoa que está sendo contratada pese ainda mais na decisão. Esta suposição é embasada no fato de que a exposição dos executivos, em suas diversas esferas de relacionamento, pode refletir ainda mais o estágio que a empresa atravessa.

As empresas tradicionais enfrentam grandes dificuldades em relação à adaptação rápida as mudanças organizacionais, e como uma saída para este problema, elas buscam no mercado executivos preparados para grandes desafios, que apresentem diferentes características pessoais, em comparação ao estilo de perfil, caracterizado como de cultura antiga. Neste contexto torna-se evidente o significado e a importância do papel dos executivos numa organização moderna e, por corroborio, a necessidade de escolha certa para que ela possa enfrentar todos os novos desafios.

Portanto, nesta dissertação procura-se responder as seguintes perguntas:

Como se caracteriza o processo seletivo de executivos em empresas de médio e grande porte e que técnicas utilizam?

A que ponto o processo seletivo reflete as exigências da nova realidade gerencial?

1.2 - Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar os processos e técnicas atuais de seleção de executivos de um grupo de empresas de diversos segmentos e verificar até que ponto esses refletem a nova realidade gerencial.

Especificamente, espera-se alcançar os seguintes objetivos:

1. Identificar as técnicas de seleção de executivos usuais nas empresas pesquisadas e conhecer a importância dada a cada técnica no processo como um teste de seleção;
2. Analisar os principais critérios observados na etapa da entrevista no processo de seleção de executivos;
3. Levantar os parâmetros e a forma pelo qual é realizada a análise curricular na avaliação geral do candidato;
4. Conhecer e analisar a visão da empresa sobre a seleção de executivos realizadas através de consultorias externas especializadas;
5. Detectar as mudanças que houveram após a globalização da economia, no que se refere a seleção de executivos, bem como as perspectivas futuras da empresa em relação ao próximo milênio;
6. Conhecer quais as barreiras que as empresas impõem para a seleção executiva;
7. Investigar como as empresas procedem com os candidatos, que não se enquadram plenamente no perfil exigido;
8. Verificar quais fatores são decisivos para a tomada de decisão, no processo de seleção e contratação de executivos;
9. Conhecer o programa de Integração, treinamento e desenvolvimento do quadro de executivos.

10. Constatar se as empresas pesquisadas aplicam todas as técnicas disponíveis para seleção de executivos;

1.3 - Justificativa

A presente pesquisa tem sua relevância teórica ao tentar contribuir para o entendimento do processo de seleção de executivos, mediante um esclarecimento dos critérios de análise, que orientam a tomada de decisão dos processos de contratação de executivos. A carência de estudos nesta área, justifica a necessidade de se empreender outras investigações que enfatizem as diferentes dimensões orientadoras da escolha do executivo.

Constata-se que a partir dos anos 90, um novo modelo de gestão empresarial passou a ser exigido. Tudo isto teve seu início, a partir do fim da guerra fria, onde começaram a surgir diferentes necessidades para atender este novo cenário apresentado. Com a queda das barreiras comerciais, foi possível a abertura de novos mercados internacionais, promovendo a globalização da economia.

Esta nova situação trouxe uma série de problemas, gerando um desconforto muito grande para as organizações, principalmente as localizadas nos países emergentes como Brasil. A abertura econômica nos apresentou a concorrência internacional, forçando nossas empresas a adotarem novas posturas rapidamente. Tivemos e ainda temos uma verdadeira revolução cultural em nossas empresas, onde tudo passou a ser questionado, como forma de garantir a continuidade dos negócios. Muitas organizações não conseguiram acompanhar tudo isto na velocidade exigida e não sobreviveram. Outras tiveram que sair correndo atrás de novas parcerias, fazendo junções, para poderem viabilizar seus

empreendimentos. Muitas foram vendidas para grupos internacionais. Todas estas alterações geraram novas necessidades, onde a mudança passou a ser uma constante nas organizações. De uma hora para outra, as empresas tiveram que se acostumar a trabalhar continuamente com a instabilidade.

Esta nova situação exige um grande esforço de toda corporação, principalmente diretoria e gerência. Muitas pessoas não conseguem acompanhar este ritmo na velocidade necessária, resistindo a todas estas alterações e por este motivo perdem seus empregos, pela falta de capacidade de adaptação para a mudança. Para tanto, surge a necessidade de trazer sangue novo para a organização. Profissionais competentes, dinâmicos e capazes, são necessários para suprir a deficiência de recursos humanos talentosos para as empresas.

Muitas organizações reduziram sensivelmente seus quadros de pessoal principalmente na área de recrutamento e seleção, passando então a se valer de consultorias externas para a busca e prospecção de profissionais qualificados e preparados para esta nova realidade.

Em termos práticos, os resultados desta investigação poderá oferecer subsídios adequados, especialmente para a seleção de cargos executivos. Pois, a pesquisa pretende mostrar de que forma as empresas procedem em seus processos tradicionais, permitindo a cada empresa participante da pesquisa rever seus critérios de seleção.

Neste sentido, este trabalho também pretende contribuir com os profissionais candidatos a cargos executivos, tanto aqueles que se encontram disponíveis no mercado de trabalho, como também aqueles que estão colocados em organizações, para que possam refletir sobre sua situação atual e poderem avaliar a carreira profissional e sua empregabilidade.

Várias obras procuram demonstrar as questões referentes aos processos de seleção de pessoal, onde os autores da área de recursos humanos tem colaborado para uma ampla

produção bibliográfica sobre este assunto. Porém, a respeito das formas de recrutamento e seleção de executivos, acredita-se que existe ainda outros sistemas a serem discutidos. Assim este trabalho pretende contribuir para que haja uma maior compreensão das formas que orientam os processos de seleção executiva.

1.4 – Visão geral do trabalho

Considerando o problema de pesquisa e os objetivos mencionados, o estudo foi dividido em quatro capítulos. Neste primeiro capítulo apresentou-se uma visão geral sobre as mudanças ocorridas nas organizações em relação ao processo de seleção de executivos. De acordo com esta exposição, formulou-se o problema de pesquisa a ser investigado, os objetivos a serem alcançados e a justificativa para a realização do estudo, bem como, os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa.

O segundo capítulo refere-se à fundamentação teórico-empírica que serve de base para a presente pesquisa, na qual procura-se evidenciar os aspectos relacionados com o novo perfil gerencial exigido pelas organizações de futuro e o processo de seleção de executivos.

O capítulo terceiro contém a apresentação e a análise dos dados coletados, compreendidos de acordo com o referencial teórico-empírico exposto no segundo capítulo.

Finalmente, no quarto capítulo são registradas conclusões referentes a pesquisa realizada, assim como as recomendações para futuros estudos nesta área.

2 - BASE TEORICO-EMPÍRICA

Com base no problema e nos objetivos de pesquisa desta dissertação, este capítulo pretende apresentar a base teórico-empírica que sustentaram o estudo. Para tanto pretende-se explorar as questões conceituais chaves que merecem atenção. Inicia-se enfocando a questão da mudança e seus reflexos na organização e, particularmente, nas atividades de seleção de executivos; no item 2 apresenta-se uma rápida observação sobre o mercado de trabalho atual. No item 3, é abordado o novo perfil e o treinamento e desenvolvimento do executivo.

2.1 Mudanças e a Seleção de Executivos

Observando-se os fenômenos que permeiam a vida das pessoas, depara-se com o fator mudança, como um dos temas mais significativos da atualidade. A mudança está em toda parte, nos lares, no trabalho e nas organizações. Muitos fatores têm contribuído nesta última década, para essas mudanças, afetando aspectos de ordem social, cultural, política, familiar, religiosa. Nas organizações, da mesma forma, sente-se o impacto das mudanças macrosocietárias influenciando decisivamente as funções e o papel de seus dirigentes; para que ela, a organização, se mantenha sob um ambiente altamente competitivo.

No meio empresarial, a mudança ocorre aceleradamente, devido principalmente a um processo de globalização. Verifica-se uma crescente modificação na postura, evoluindo de uma simples necessidade de um posicionamento que incorpore situações de mudança.

Trata-se, entre outras palavras, da passagem de uma posição estática e conservadora, para uma atitude dinâmica e progressista. Observa-se também, uma postura consciente do ajustamento do trabalho às exigências humanas, fugindo-se cada vez mais das posições mecanicistas e clássicas da adaptação do homem ao trabalho. O fato é certamente consequência da crescente participação das ciências humanas e sociais na atividade organizacional, mas resulta igualmente de uma série de experimentos desenvolvidos no campo das ciências sociais aplicadas.

Ainda que como condicionante de um aumento na produtividade, observa-se crescente preocupação e esforço no sentido da humanização do trabalho, pela substituição de processos por situações, que levem a promoção do homem. Evidencia-se uma valorização de fatores novos, como clima organizacional, relacionamento interpessoal, motivação, participação, integração, capazes de marcar uma posição inovadora. Promovendo desta forma, nas organizações uma disputa desenfreada, afim de que estas possam manter sua competitividade no mercado e consequentemente garantir a sua sobrevivência.

Para SILVEIRA E OLIVEIRA (1996) nas organizações as mudanças ocorrem por duas razões: pelos seus componentes e pela sua natureza. Os componentes são definidos como situações momentâneas, com por exemplo uma crise. A natureza é mais profunda com repercussão de um processo histórico, provocando alterações na sociedade e nos seus agentes. A organização é um conjunto de partes inter-relacionados em função de resultados. Em toda mudança o tempo também está sempre presente e dependendo da velocidade com que ela se realiza, pode-se distinguir dois pólos de mudança, sendo um de ritmo mais lento que é a evolução e outro mais rápido que é a revolução.

Para CARAVANTES (1996), o planejamento e a implementação de mudanças desenvolvimentistas que visem a melhorar o funcionamento da organização, constituem

uma preocupação constante das chefias executivas. A maioria dos executivos sabe que a introdução real de qualquer mudança significativa no funcionamento interno de uma organização, sempre apresenta sérios problemas de administração. Existem alguns princípios testados que visam minimizar os problemas relacionados às tentativas de introdução de mudanças, iniciados na década de 40 e que amadureceram durante o movimento do desenvolvimento organizacional das décadas de 50 e 60. Dentre muitas técnicas descritas e discutidas a de maior utilidade para várias organizações e culturas, é a *Pesquisa-Ação*. Essa metodologia tem sido utilizada tanto nas organizações do setor público como do setor privado, em todo o mundo, tendo sido eleita pelos profissionais de treinamento das Nações Unidas, como uma estratégia completa de mudança, à qual deram o nome de Programa de Melhoria de Desempenho.

A filosofia incorporada a Pesquisa-Ação destina-se a minimizar o trauma e o medo provocado nos integrantes pelos rumores de uma mudança eminente, envolvendo cuidadosamente aquelas pessoas afetadas pelas mudanças propostas. A vantagem deste método é que as pessoas que são afetadas pelas mudanças, tornam-se participantes ativas na identificação de problemas e na criação de soluções para resolvê-los. Assim, elas tem o desafio de fazer suas propostas e sugestões darem certo.

As mudanças ocorridas nas empresas, tendem a transformar o significado da organização, de acordo com DRUCKER (1997), está sendo alterado para um novo conceito, surgindo outra definição, não para substituir as antigas, mas para sobrepô-las. A organização é mais do que uma máquina, mais do que econômica, é social. "Seu propósito deve ser tornar eficazes os pontos fortes das pessoas e irrelevantes suas fraquezas" p. 19).

GONÇALVES (1997), ressalta que o futuro pertence às empresas que conseguirem explorar melhor o potencial das pessoas. Isto sugere que será necessário romper com o passado, deixando de lado alguns conceitos e experiências tradicionais e criando novidades

e soluções que possam dotar as empresas do futuro com recursos humanos necessários que elas irão necessitar.

Assim, a área de Recursos Humanos, vem-se reestruturando passando a integrar os objetivos, estratégias e expectativas do negócio, bem como as expectativas de realização produtiva do trabalhador. Diversos pesquisadores têm-se dedicado ao estudo dos processos de recrutamento e seleção de indivíduos. Procurando, desta forma, a melhor maneira de buscar as pessoas no mercado e integrá-las no ambiente de trabalho.

A seleção de pessoas objetiva a escolha do profissional certo, para o lugar certo, e ainda, solucionar dois problemas básicos da organização: adequação do homem ao cargo e a eficiência e eficácia do homem no cargo. Para BERGAMINI (1990), selecionar corretamente as pessoas não é somente analisar o trabalho, criar diferentes formas de avaliação e elaborar pareceres. Decisões em relação ao perfil humano e de suas perspectivas futuras nas organizações são mais relevantes para atingir a eficácia organizacional.

De acordo com CHIAVENATO (1998), o processo tradicional de seleção de recursos humanos envolve várias etapas, desde o surgimento da necessidade de mão-de-obra até a admissão do funcionário. É um processo extenso e, por vezes, demorado. "Todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido, onde as exigências de seleção baseiam-se nas especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo" (p. 193). Através dessa afirmação, salienta-se que a seleção de recursos humanos é um processo formal, inerente às organizações. Portanto, um processo de seleção, está sujeito a uma série de regras que devem ser seguidas objetivamente. A seleção de recursos humanos pode ser expressa em um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos, desde a identificação da necessidade da vaga até a contratação final do candidato. O detalhamento

destes procedimentos, ou seja, a forma correta da execução de cada passo do processo, permite o domínio global do mesmo, sem grandes dificuldades.

BERGAMINI (1990), identifica que no processo de seleção, os aspectos mais relevantes do ponto de vista de eficácia organizacional, são as decisões a respeito do tipo de insumo humano, de suas perspectivas futuras na organização e dos benefícios para ambos nos cenários presente e futuro.

O processo de seleção de executivos, nos dias atuais, tem despertado atenção especial às empresas em função do novo cenário globalizado onde o executivo precisa ter um perfil que inclua uma variedade de conhecimentos, habilidades e competências.

Para que o profissional possa exercer um cargo neste nível, é exigido dele uma somatória de conhecimentos, habilidades e competências, que formam o perfil buscado pelas organizações. Por estes motivos principais, é que as exigências para os candidatos a cargos executivos, são bem mais abrangentes que as demais.

As organizações, de modo geral, enxergam seus executivos como os responsáveis diretos pelo sucesso ou fracasso de seus negócios. Os critérios de escolha destes candidatos, merecem cuidados especiais. Contratar a pessoa errada, pode custar muito caro para a empresa.

DRUCKER (apud BUENO, 1995, p. 25) afirma que: “ a atividade gerencial mais importante e atualmente, mais negligenciada, é a escolha de um novo colaborador. Muitas vezes, o processo de seleção, uma atividade complexa que envolve profundos conhecimentos da competência humana, é conduzido por profissionais desqualificados e despreparados. Através da negligência e incompetência dos profissionais que realizam a seleção de pessoal, é que ocorrem desta forma, elevadas taxas de rotatividade de pessoal.

A falha na seleção de pessoal, em alguns casos, pode estar ocorrendo no processo em si, como por exemplo, numa eventual displicência no momento da descrição do cargo

disponível. WEISS (1992) advoga que a dificuldade principal é saber em que fase do processo encontra-se o problema.

De acordo com WEISS (1992) e BUENO (1995), um dos problemas de seleção de pessoal está centrado no próprio selecionador. A seleção de candidatos requer um treinamento específico do selecionador.

Um selecionador preparado é condição necessária, mas não suficiente. O processo de seleção envolve opiniões, valores, conceitos e preconceitos inerentes a cada selecionador. Isso já fora constatado por HOLLINGWORTH (apud LODI 1977, p.11), em sua pesquisa de 1992, em que apresenta classificações discrepantes nos resultados de um painel de doze entrevistadores (gerentes de vendas), opinando sobre 57 candidatos a vendedor. Por exemplo, um dos candidatos classificados em 1º. lugar por um entrevistador e em 57º. por outro. A diferença na análise desses candidatos demonstra que o processo de seleção envolve critérios particulares do selecionador.

WILDE (1995) refere-se ao grupo Catho, conhecida empresa paulista especializada em seleção e colocação de executivos no mercado, que realizou uma pesquisa sobre critérios que regem a seleção. Dentre os mais importantes, verifica-se que a idade do candidato, sua aparência física e outros hábitos pessoais têm peso significativo na decisão do contratante. Isto é, as características pessoais dos candidatos influenciam consideravelmente na seleção.

O peso das características pessoais é lembrado por CHIAVENATO (1998, p. 194) no texto seguinte: “a fim de resguardar a objetividade e a precisão, a seleção, do ponto de vista de seu processamento, deve ser tomada como um processo realista entre duas variáveis: os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos que se apresentam”.

Portanto, a subjetividade no processo de seleção é real. Uma vez que as pessoas que estão selecionando possuem conceitos próprios e neles podem se basear para avaliar um candidato, o processo formal de seleção perde uma de suas principais características: a precisão.

BUENO (1995, p. 167) corrobora tal colocação com este ponto de vista: “os preconceitos estão introjetados nos nossos cromossomos, por isso, mesmo que você esbraveje que não os tem, cuidado, eles podem prejudicar o processo seletivo”.

De todo o processo de seleção, a entrevista é o momento de maior subjetividade. Por exemplo, o que pode ser considerado prova de competência por um avaliador, pode não sê-lo por outro. “No currículo dá para colocar qualquer coisa, mas só as entrevistas vão mostrar quem é, de fato, o candidato”, afirma um candidato a emprego, em artigo de SGANZERLA (1995, p. 128).

Na entrevista, o candidato tem a chance de vender uma imagem – ele pode encobrir ou enfatizar alguns aspectos, conforme lhe convier. A imagem que ele apresenta não é necessariamente a sua. WEISS 1992, p. 14, lembra que: muitos selecionadores avaliam seus candidatos, com base em sua auto-imagem. CAVEDON (1991) ressalta que, muitos candidatos quando procuram uma vaga nas organizações assumem uma atitude teatral., ou seja, tentam interpretar uma imagem diferente da sua normal. O candidato assume um papel que agrada ao selecionador, que às vezes, demonstram um comportamento, tão estudado que parecem haver decorado aquilo que falam.

Segundo LODI (1997) a entrevista demonstra ser uma medida de pessoas. Nessa medida por ser um instrumento de precisão, deve tomar cuidado com as interferências negativas, assim chamados de preconceitos. Quando estes preconceitos orientam a direção da entrevista, resulta um acúmulo de fatos sistematizados no caminho errado. Os erros das entrevistas podem ocorrer devido à falta de experiência ou de técnica. Mesmo assim,

os preconceitos persistem mesmo em pessoas que já conhecem bem as técnicas de entrevistas..

Ainda sobre entrevistas, AQUINO (1980) alerta para o excesso de ritualismo na admissão de um empregado e para o papel cerimonial que o candidato assume, com as seguintes palavras: "a maioria dos aspirantes a emprego cultiva uma conduta estudada, em virtude do interesse em entrar na empresa de qualquer maneira. (AQUINO, 1980, p. 165). É muito raro o candidato que tenha capacidade para representar muito bem. Nesse sentido, os responsáveis pela função recrutamento e seleção, especialmente o selecionador, precisam precaver-se com relação à capacidade de teatralização dos postulantes a emprego, procurando cruzar as diversas manifestações dos candidatos e tirar conclusões seguras".

A própria aparência física do candidato, por exemplo, pode pesar significativamente na decisão do contratante. Entre os itens que a compõem a aparência física, o modo de vestir, o corte de cabelo, a higiene pessoal, o uso de adereços, entre outros. Para CASE (1989, p. 125): "antes de sair à rua buscando novos contatos e agendando novas entrevistas nas empresas, você deve preparar-se para criar uma boa impressão. Você deve investir em si mesmo". Sobre este assunto o mesmo autor elabora uma série de conselhos para aqueles que procuram por um emprego. Dentre eles, destaca-se - o conselho de aprender a interpretar tipos de personalidade e atitudes positivas que todos os entrevistadores gostam de ver.

Entre os candidatos que mais vivenciam os critérios subjetivos, encontram-se aqueles em início de carreira, que ainda não possuem realizações concretas que possam vir a ser avaliadas num processo de seleção.

Em função da pouca experiência profissional, torna-se difícil selecionar esses candidatos apenas com base em currículos. Nesses casos, a empresa que seleciona tem que recorrer à análise de outros aspectos do candidato, como por exemplo, o tipo de escola que

freqüentou, seus hábitos pessoais e tudo o que possa denotar provável competência profissional.

Parece aceitável que quando houver falta de dados concretos para a seleção de pessoas com pouca experiência se lance mão dos mais diversos critérios. Contudo, presume-se que na seleção em níveis mais elevados, como de executivos também há aspectos subjetivos envolvidos no processo. A princípio, não há razão para que os gerentes sejam contratados sob critérios subjetivos; eles tem um passado documentado em seu curriculum vitae, que pode indicar o tipo de pessoas e de profissionais que eles são. É provável que muitas das contratações de executivos estejam baseadas em critérios variáveis, passíveis da boa vontade dos selecionadores.

GOMES (1995, p.57), garante que “experiência de trabalho é um paradigma que caiu. Ou seja, currículo encorpado não é garantia de emprego”. Nesta mesma reportagem, fica claro que alguns executivos não se prendem a padrões de contratação. “Na hora de contratar não são dadas atenção às regras. Ele afirma que dá para conhecer uma pessoas nos primeiros 60 segundos de conversa.

Outro aspecto que deve ser lembrado é quanto aos tabus na hora da escolha. Há empresas que admitem que a idade média dos gerentes contratados é de 30 anos. A filosofia dessa empresa privilegia o potencial em detrimento da experiência. Para GOMES (1995), os escritórios de *headhunting* dão pouca consideração a quem chegou aos 32 anos sem um cargo de gerência no currículo e sem ter experiência em várias áreas da empresa. Assim, são indispensáveis estes fatores e, melhor ainda, se a experiência for em empresas diferentes, familiar e multinacional, por exemplo.

FRANCO (1998), procura evidenciar a mudança do perfil do executivo para os dias atuais. O perfil antigo, relacionado aos anos 70, apresentava as seguintes características: - seguidor, leal, paciente, especializado, e executor. E o novo perfil é de um profissional

com iniciativa própria, liderança, criatividade, autodesenvolvimento, multifuncionalidade, agilidade, flexibilidade, gerenciador de risco, educador, com lógica de raciocínio, prontidão para resolver problemas, habilidade para lidar com pessoas, trabalhar em equipe, conhecedor de idiomas, informática e resistência emocional.

Outro aspecto que ainda existe é a ampla predominância masculina nas empresas. Uma pesquisa americana constatou que apenas 29 de um total 133 jovens executivos, eram mulheres, ou seja, 22%. No Brasil, também há indícios de que existem poucas mulheres conquistando os escalões mais altos (GOMES, 1995).

O fato é que para os setores de recrutamento e seleção, o desafio é como selecionar aqueles que podem cooperar com as mudanças organizacionais, aprender (e desaprender) rapidamente, e trabalhar em pequenos grupos transitórios. Esses são só alguns motivos pelos quais as empresas não podem negligenciar o processo de escolha de novos colaboradores.

2.2 Mercado e Trabalho e Tendências Organizacionais

Nas últimas décadas, muitas abordagens têm procurado delinear modelos organizacionais visando, basicamente, um novo modelo de gestão empresarial. Para HANDY (1995), a turbulência ambiental de uma economia globalizada exige das empresas o abandono do ideal estratégico: formalização ou flexibilidade, hierarquização ou horizontalização, entre outros. As empresas, na busca da eficiência e da eficácia de suas respostas, devem saber conjugar os antagonismos. Mais do que nunca precisam ser globais e locais, pequenas de certo modo e também grandes, centralizadas uma parte do tempo e descentralizadas a maior parte. É esperado que os operários sejam ao mesmo tempo

autônomos e integrantes de uma equipe, e que os gerentes deleguem mais e, simultaneamente, controlem mais.

Além desses aspectos, é importante considerar também as tendências atual de mercado de trabalho. BOLLES (1997) analisando o mercado de trabalho americano nos anos 90, traça um conjunto de seis suposições que podem ser entendidas e outras realidades: a) o processo normal de mudanças e fluxos no mercado de trabalho, está ocorrendo de uma forma altamente acelerada, recebendo as mais variadas denominações: *merging, rightsizing, restructuring, reengineering, downsizing, delayering,, reorganizing, consolidating, etc.*; b) a mudança rápida ocorrida a partir dos anos 90, afetou um grande número de trabalhadores, dentre eles, muitos executivos, incluindo a média e alta gerência (executivos). Esta mudança representou, o desemprego anual de milhares de pessoas, cujos empregos foram apagados do mercado de trabalho de forma que, sete em cada dez famílias tiveram contato direto com o desemprego; c) esta mudança é tão rápida, que as pessoas são inesperadamente surpreendidas com a demissão. Alguns profissionais só descobrem que seus empregos terminaram, quando a caminho do trabalho, ouvem a notícia pelo rádio. Isso aumentou enormemente a ansiedade e o pânico gerado nos ambientes laborais; d) o mercado de trabalho nos anos 90, é muito mais cruel, onde constata-se um bom número de executivos que se dedicaram 10 ou 20 anos à organização e, perdendo repentinamente seu emprego; e) nos anos 90 é, num mercado globalizado, a grande competitividade que promove a redução de *fringe benefits, benefits* e a própria remuneração dos executivos, causando uma expressiva diminuição no padrão financeiro e na qualidade de vida propriamente dita; f) estas mudanças geraram duas classes distintas no mercado de trabalho, aqueles que estão muito bem financeiramente, devido a fortunas familiares, aplicações financeiras, ou então executivos altamente qualificados e por isso recebendo altos salários, e, do outro lado, aqueles com poucos recursos financeiros ou

executivos, que diminuíram seu espaço no mercado de trabalho, por sua baixa qualificação profissional ou os que estão desempregados.

Por estas considerações pode-se constatar a importância de ampliar-se a perspectiva de conhecimento para um futuro próximo, isto é, a questão que se impõe é: quais as características principais das organizações empresariais do futuro?

GONÇALVES (1997), acredita que a empresa do futuro tem seu foco na centralização nos seus processos. A reengenharia e outras iniciativas destinadas a dar forma aos negócios e as organizações já transformaram o processo de trabalho. Agora é necessário transformar as pessoas que trabalham nelas para conseguirem um conjunto capaz de desempenho superior. Geralmente a responsabilidade pelos assuntos relacionados aos recursos humanos nas empresas tem sido atribuída à área de RH. E é exatamente essa área que precisa enfrentar uma das mais difíceis partes do desafio na modernização das empresas.

GONÇALVES (1997), admite que a empresa do século XXI será ágil e enxuta, seus trabalhos exigirão conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e a habilidade na tomada de decisões. Não haverá lugar para os empregados tradicionais, aqueles que as empresas prepararam durante tanto tempo e que hoje tripulam nas organizações. Ainda, conforme o autor, os modelos antigos de empresa, tanto do ponto de vista da estrutura organizacional, como da gestão das pessoas e do negócio não funcionam mais. As organizações tradicionais foram projetadas com base em pressupostos antigos. Com a constância e regularidade do ambiente externo que permita à empresa isolar-se dentro de suas fronteiras, a versatilidade da empresa que permita que ela produzisse tudo o que pudesse a custos inferiores aos de um fornecedor externo, a eficiência decorrente da especialização e a conseqüente estruturação em unidades especializadas estanques, além da

prescrição detalhada dos procedimentos e metas pessoais, de modo a superar a limitação de conhecimentos e de capacidade dos empregados.

Para KANTER (1997), as características da nova organização são bem conhecidas na atualidade. Porém está faltando o contrato social futuro que vai incentivar as pessoas a trabalharem nela. Assim muitas organizações procuram funcionários com iniciativa, que resolvam os problemas e se esforcem pelo cliente. Para tanto, é necessário equipes multifuncionais e interempresariais, parcerias e empreendimentos conjuntos que permitam uma rápida adaptação a este novo modelo organizacional.

De acordo com HAMER (1997) a organização do século XXI se caracteriza pela responsabilidade, pela autonomia, pelo risco e pela incerteza. Talvez não seja um ambiente tranqüilo, mas é muito humano. Acabou-se a rigidez e a disciplina artificiais da empresa convencional. Em seu lugar, existe um mundo cheio de confusões, desafios e insucessos característicos do mundo verdadeiramente humano.”

Para GONÇALVES (1997), os modernos princípios do desenho organizacional são: princípios contemporâneos; - alocação dinâmica de recursos; - comunicação ponto a ponto; - trabalho a ser realizado em times; - criação de valor; - monitoração de resultados; trabalho organizado em projetos; - fronteiras orgânicas; - oportunidade; e – coordenação. Esses princípios demonstram que a centralização das empresas em seus processos levará a desenhos organizacionais muito diferentes dos que conhecemos. O fim das relações duráveis entre empresa e empregado, um realinhamento constantes dos recursos, a adaptação aos desafios internos e externos e a redefinição do modelo de distribuição de responsabilidades e poderes nas organizações que podemos apenas imaginar.

Para KANTER (1997) essa nova organização pressupõem um foco nas novas políticas de recursos humanos. Deve-se perceber que a reavaliação de capital humano e a ênfase na colaboração de equipes são as melhores formas de enfrentar os desafios de uma economia

globalizada. GONÇALVES (1997), acredita que, do ponto de vista dos recursos humanos, o grande desafio a ser enfrentado é desenvolver empregados de todos os níveis para a empresa baseada em processos. Em princípio, é necessário para promover a transformação das empresas como hoje conhecemos, dentro de organizações, em como elas devem ser. Além disso também há a necessidade de estruturar empresas com pouca gente, quadros enxutos e muito ajustados, definição difusa de atribuições, polivalência, poucos níveis hierárquicos, novas formas de estrutura organizacional, redistribuição de tarefas, estrutura dinâmica. Para este autor, muitos desafios deverão ser enfrentados pelas empresas. Assim, no que se refere a necessidade de um quadro enxuto de pessoal, os desafios são: proporcionar treinamento nas novas funções, para treinar empregados polivalentes e grupos multifuncionais, bem como desenvolver formas de treinamento sem afastamento. E quanto a necessidade de diminuir o número de níveis hierárquicos, os desafios são: renovar idéia do plano de carreira, e criar novos esquemas de reconhecimento e remuneração, além de prover melhor preparo/visão dos líderes. O quadro de pessoal mais ajustado exige apoio a quem fica, depois das dispensas, através de prover melhor preparo/visão dos líderes. O desafio das novas estruturas organizacionais; uso intenso da terceirização é a divulgação e discussão dessas idéias; e a preservação do clima e cultura organizacional. Enfim, os novos desafios serão: desenvolvimento da polivalência e mecanismos de ambientação; competência em gestão da mudança ou desenvolvimento eficaz de lideranças, bem como o desenvolvimento de programas de retreinamento, facilitando a recomposição dos grupos (GONÇALVES, 1997).

O mesmo autor acredita que a própria palavra “administrador” deverá ser redefinida para englobar tanto a função gerencial como o espírito empreendedor. Não temos em português, uma palavra abrangente como “*manager*”, que abrange todas as posições que gerenciam as pessoas e tarefas de sua área de responsabilidade.

As organizações precisam ajudar as pessoas a conquistarem as habilidades e a autoconfiança necessárias para dominar o novo ambiente organizacional. Buscar novos programas de gestão de recursos humanos.

As empresas estão passando a adotar programas de gestão de recursos humanos baseados na estratégia de oferecer menos garantias aos empregados, mas dando oportunidade de avançar mais na carreira pessoal e de ganhar mais.

A transformação dos empregados da linha de frente em profissionais de processo implica em ajudar os empregados a entenderem os desafios, a economia e a estratégia da empresa. Exige que os funcionários entendam os processos, em termos de localização e contribuição para resultados. Para terem sucesso em suas novas ocupações, os trabalhadores precisarão de novos conhecimentos, novas habilidades e novos comportamentos, compreendendo processos inteiros e exibindo iniciativa. As empresas terão que redefinir seus negócios e se reconstruir sem interromper sua jornada em direção ao sucesso. Todos esses grandes desafios dependem essencialmente da capacitação e do envolvimento de seu pessoal. É indispensável reequipar a empresa com novas ferramentas para lidar com suas pessoas.

2.3 O Novo perfil e o Treinamento e Desenvolvimento do Executivo

Respondendo a tantas mudanças, o mercado sugere a necessidade de um novo perfil. As empresas não precisam mais de um profissional eminentemente técnico e, sim de pessoas voltadas para processos de interpretação, elaboração e transformação.

De acordo com COHEM (1998), a mudança ocorrida no mundo corporativo, onde existiam carreiras, sólidas, caminhos seguros e estabilidade no emprego onde o mundo

parecia perfeito, tudo mudou rapidamente a partir do momento que veio o terremoto da modernidade, e o mundo corporativo teve que se curvar à veracidade do diagnóstico de Karl Marx. "Tudo que é sólido desmancha no ar, tudo que é sagrado é profanado, e os homens são finalmente forçados a enfrentar com sentidos mais sóbrios as suas reais condições de vida e sua relação com outros homens".

Com esta avalanche que o mundo corporativo sofreu, o que podemos esperar dos futuros líderes das empresas brasileiras? Sobre esta questão, em uma pesquisa realizada com 38 grandes empresas, chegou-se as seguintes conclusões: - o jovem executivo apresenta grande preocupação com a qualidade de vida no trabalho, aliado ao equilíbrio ao desafio do cargo, acompanhado de um clima de maior pressão; - ele quer maior segurança, e sabe que isso vem de sua criatividade, do arrojo e do risco; - ele gosta do poder, mas não considera legítima nenhuma autoridade que não venha do mérito e do consenso; - ele trabalha muito, porque acredita que a lealdade está morta e só o trabalho árduo é o verdadeiro caminho para o sucesso; - não trabalha mais com a velha perspectiva de uma carreira de 35 anos, imagina 10 anos de sacrifício e dedicação, para depois colher os frutos do trabalho; - incentiva o crescimento de seus pares, porque vê neles o sustento para o seu próprio crescimento; - não admite ficar muito tempo em trabalho de rotina - pretende ficar apenas o tempo necessário para imprimir a sua marca; - endossa os rumos que o país está tomando, mas desconfia do ritmo e da competência do governo; - é consumista, mas planeja antes de comprar - tem preocupações sociais, porém não sente apto a atuar fora de seu mundo privado; - exige um trabalho que o satisfaça e lhe proporcione uma vida independente; - identifica-se com valores mais perenes e moderados de espiritualidade e família; e - usa o aprendizado como oportunidade para unir vida pessoal e profissional.

De acordo com a reportagem sobre **A revolução que liquidou o emprego** da revista *Veja* (1994), tudo o que se relaciona a emprego modificou-se, principalmente o

perfil do executivo. Antes da década de 70, o executivo tinha as seguintes características: - a experiência como ferramenta usada no comando; - acomodado; - dependente; - carreirista; - resistente a mudança; - salário determinado pela empresa e seu conhecimento como fruto da experiência profissional. Entre as décadas de 70 e 90 modificou-se: seu grau de escolaridade é sua ferramenta de comando; - é confiante; - é político, - procura ser criativo; - ajusta-se as mudanças; - é muito competitivo; - seu salário é negociado com a empresa; - seu conhecimento é baseado na teoria acadêmica. E a partir dos anos 90, suas características predominam em relação a sua performance: - sua performance é sua ferramenta de comando; - é curioso; - é independente; - gera mudanças; - é cooperador; - seu salário é conquistado pela importância do seu trabalho; - seu conhecimento é fruto da aplicação prática da teoria; - as realizações de sua equipe são a ferramenta de seu sucesso; - é estudioso; - tem uma visão global das coisas; lidera mudanças; é facilitador; - seu salário é conquistado pelo resultado do trabalho de sua equipe e seu conhecimento é fruto do aprendizado contínuo.

Para PRAHALAD (1997), o executivo da nova era deve ter, no mínimo as seguintes características: - raciocínio sistêmico para harmonizar as informações mensuráveis e imensuráveis, combinar a capacidade analítica com a intuitiva e equilibrar o interesse público e o privado; - Competência intercultural para falar vários idiomas e profundo conhecimento de história, religião, e arte facilitam o desenvolvimento da competência intercultural; - treinamento intensivo e contínuo; padrões pessoais e de comportamento.

Nessa nova orientação de perfil, o executivo precisa ser dinâmico e antes de tudo flexível, utilizando todo seu potencial criativo e incentivando seus colaboradores para que surjam novas idéias construtivas. Esse talento do executivo em administrar todo e qualquer tipo de mudança é que fará a diferença nas tendências organizacionais. Para SMITH e

KELLY (1997), a vantagem econômica e estratégica futura será das organizações que serão capazes de atrair, desenvolver e reter os melhores talentos. E atrair os melhores talentos começa pela capacidade que a empresa tem de compreender a predisposição psicológica dos profissionais que ingressam na força de trabalho. Isso pode ser realizado como uma nova maneira de selecionar os executivos, utilizando novas técnicas, além da análise curricular e entrevista. Ou seja, utilizar o treinamento e desenvolvimento de executivo como uma estratégia e selecionar e pouco ver o potencial para o aproveitamento imediato e a médio prazo.

Provavelmente o método de treinamento e desenvolvimento de executivos mais utilizado segundo HARVEY, (1997), o *On-the-job*, ou seja, o treinamento no próprio local de trabalho. Este tipo de treinamento apresenta inúmeras vantagens, tais como: primeiro – representa um baixo custo; segundo – o executivo produz enquanto está trabalhando (aprender fazendo); terceiro – cria motivação e envolve uma situação de *feed-back* imediato; e quarto – minimiza os tradicionais problemas ocorridos, com transferências, treinamentos, ou seja, nas ocasiões em que o executivo participa de cursos fora da empresa, o que muitas vezes não permite uma devida adaptação às reais necessidades da organização.

Dentre os diversos tipos de treinamento *on-the-job*, destacam-se os três utilizados com maior frequência pelas organizações: *Job rotation*, *Computer Assited Instruction* e *Mentoring*.

Job rotation é o método que permite a passagem do treinamento, pelos diversos setores da empresa, ocorrendo um perfeito processo de aprendizagem, pois os executivos, adquirem uma visão mais ampla dos negócios da organização. Traz como vantagens principais a polivalência do executivo, que aprende habilidades profissionais, diferentes de sua área específica e passa a conhecer uma expressiva gama de operações dentro da

organização. Outra importante característica é a flexibilidade de adaptação para assumir postos em outros setores, nos casos de transferências, promoções, ausências, etc... *Job rotation* geralmente acontece dentro de um mesmo patamar de remuneração.

Computer assisted instruction é um método bastante popular envolve auto-instrução, num sistema de aprendizagem informatizada, respeitando o ritmo de absorção de conhecimentos de cada indivíduo. Elimina a necessidade de um instrutor, onde cada etapa consiste de material a ser assimilado seguido de perguntas diretas sobre o assunto. Cada resposta é imediatamente verificada, onde o treinamento somente passa para a próxima etapa, se a atual estiver correta. O *feed-back* é imediato e uma pesquisa informa que 80% das empresas da *Fortune 500*, usam este tipo de treinamento informatizado.

Mentoring é o método que estabelece uma relação formal entre os executivos, júnior e sênior, ou ainda entre profissionais detentores de maior conhecimento e experiência, com os de pouca experiência e menor conhecimento. Ele é similar ao relacionamento pai e filho, que promove orientação de caráter de: responsabilidades, *coaching*, patrocínio e *networking*, auxiliando nos novos desafios apresentados.

Este método pode ser um importante aliado no desenvolvimento de executivos jovens, podendo ainda ser valioso na melhoria do envolvimento e satisfação do mentor. Recomenda-se manter um diário de eventos, que serve de *feed-back*, tanto quanto orientação para o plano de carreira. Algumas empresas americanas que utilizam este método: Federal Express, Xerox, Merrill Lynch e Jewel Companies.

2.4 A organização e o processo de seleção

As empresas se defrontam com expectativas e busca da excelência, que transcende a capacidade da prática empresarial atual. Sobreviver significa criar novos modelos. Essa mudança de paradigma não é menos drástica do que aquela ocorrida durante o renascimento, nos séculos XV e XVII. Esse movimento estabeleceu pré-condições para a industrialização e subseqüentemente a necessidade de um corpo de conhecimento racional, formalizado e sistemático sobre como administrar. Também criou novas condições sociais, econômicas e políticas, as quais amadureceram para avanços da ciência e tecnologia.

Com o advento da revolução industrial, no final do século XVIII, a sociedade passou por uma grande transição. A substituição da produção artesanal pela manufatura fez com que novas e complexas máquinas fossem introduzidas, desencadeando uma crescente revolução tecnológica. Contudo, o desenvolvimento coordenado de todos esses elementos ocorreu somente no início de século XX, com as obras de Frederik Wilslow Taylor, Henri Fayol e seus seguidores.

A partir da difusão das idéias da escola de Administração Científica, a sistematização de novas tecnologias encontrou sua fase de maior desenvolvimento, que se prolonga até nossos dias. Sob essa perspectiva, a sociedade do século XX vem sofrendo profundas transformações, devido aos avanços tecnológicos que a ela se apresenta. Tais mudanças fazem com que alterações organizacionais se tornem necessárias para flexibilizar e adaptar as empresas confrontadas por um ambiente instável. Essas modificações ambientais exigem o redesenho das organizações.

Entre os anos de 1930 a 1950, quando Vargas era o presidente do Brasil, ocorreram importantes alterações nos aspectos do trabalho. Foi criada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), também foram criados os sindicatos de trabalhadores, a carteira

profissional, a jornada de trabalho e o direito a férias. Em função destas medidas criadas, surge na empresa a necessidade de se controlar e administrar melhor as relações entre o capital e o trabalho. Aparece na organização a figura do chefe de pessoal e a seção de pessoal.

A partir de 1950, com a expansão do parque industrial brasileiro e logo a seguir com a vinda de diversas empresas multinacionais, principalmente as montadoras de veículos, torna-se necessário, aprimorar as relações capital x trabalho, pois neste período já começam a surgir no país alguns movimentos grevistas.

A partir de 1964, quando os militares assumiram o poder no país, os sindicatos são interditados. Neste período também foi criado a lei do Fundo de Garantia (FGTS)

No período de 1968 a 1973, com o chamado milagre brasileiro, as empresas crescem e se modernizam. Porém passado este momento de euforia, com inflação em alta, grande aumento nos preços de combustíveis, as reivindicações sindicais, voltam a se manifestar. As empresas são obrigadas a implantarem planos de benefícios e dar uma atenção maior ao plano de desenvolvimento de pessoal e ao programa de administração salarial. Nesta época a seção de pessoal fica mais abrangente, passando a ser chamada de área de recursos humanos.

De 1978 a 1990, as relações trabalhistas e sindicais ficam muito tensas, surgindo as primeiras greves, em pleno regime militar. Os sindicatos ficam mais fortes, surgindo as centrais sindicais como a CUT e a CGT, que fortalecem o movimento, principalmente no segmento metalúrgico.

Na década de 90, com a queda de barreiras comerciais e a abertura do mercado com vistas a globalização da economia, a área de recursos humanos sofre uma profunda transformação, deixando de ser uma área de execução de tarefas e rotinas, para assumir uma posição estratégica nas decisões políticas da empresa. A estrutura de recursos

humanos, sofre processos de descentralização, enxugamento e terceirização. A responsabilidade pela gestão e administração das pessoas, passa a ser da gerência de cada área, onde se diz que cada gerente é também um gerente de recursos humanos.

O recrutamento e a seleção de pessoal, fazem parte da área de recursos humanos, podendo ser um setor ou até um departamento, onde o recrutamento tem a função principal de atrair e encontrar o maior número possível de candidatos em potencial e a seleção, dando continuidade ao processo, procura identificar entre todos os candidatos recrutados, aqueles que apresentam o perfil mais adequado para a contratação na empresa. É o que será apresentado a seguir.

2.4.1 Processo de Recrutamento

O processo de recrutamento procura buscar em diversas fontes os melhores talentos para realizar seus objetivos, tanto presentes como futuros. De acordo com CHIAVENATO (1998) o recrutamento segue um conjunto de procedimentos que tem como objetivo a atração de candidatos preparados qualificados e capazes que possam ser admitidos nas organizações. Para que o recrutamento se torne eficaz, ele deve atrair um bom número de candidatos suficientes para atender de maneira adequada o processo de seleção. Assim, a finalidade do recrutamento é atender a empresa suprindo a seleção de candidatos, para seu pleno funcionamento.

Para CARVALHO (1989) recrutamento é o elo entre a organização e o mercado de trabalho, sendo o ponto de referência inicial entre o candidato e um determinado cargo e a empresa. É através do processo de recrutamento que os candidatos tomam conhecimento das vagas disponíveis nas organizações. PIRES (1993) acredita que, o recrutamento é

basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz o recrutamento, ele deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção.

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma seqüência de três fases, quais sejam: - o que a organização precisa em termos de pessoas, - o que o mercado de recursos humanos pode oferecer, - onde localizar as fontes de recrutamento no mercado de recursos humanos e, - quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Os meios de recrutamento podem variar conforme as necessidades da organização. Podem ser interno e externo. De acordo com CHIAVENATO (1998) recrutamento é interno quando a empresa procura preencher a vaga através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos ou transferidos ou ainda transferidos com promoção. E o recrutamento é externo quando, a organização procura preencher a vaga com candidatos externos, atraídos pelas técnicas de recrutamento.

Ao escolher o meio de recrutar pessoas, a empresa pode avaliar as vantagens tanto do recrutamento interno quanto externo e optar pelo qual se adapta a situação. Segundo PIRES (1993) as vantagens do recrutamento interno são: economia; rapidez, maior índice de validade e segurança, fonte poderosa de motivação para os empregados, aproveita os investimentos da empresa em treinamento de pessoal e desenvolve um espírito sadio de competição entre o pessoal. Já, o recrutamento externo traz "sangue novo" e experiências novas à organização e aproveita os investimentos em preparação e o desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

A escolha do tipo de recrutamento a ser realizado depende de vários fatores, do cargo que está disponível, por exemplo. Para os cargos que requerem funções específicas, as fontes de recrutamento costumam ser externas pois, a função exige habilidades inerentes

a ela. Se a necessidade for de uma pessoa que conheça a fundo a rotina da organização, o recrutamento deverá ser interno.

O ramo da empresa é outro fator que influencia no recrutamento. Por exemplo, os bancos são entidades que costumam esgotar suas fontes de recrutamento interno, antes de procurar funcionários externamente.

O tamanho da empresa parece não influenciar no tipo de recrutamento. A princípio as empresas maiores têm mais condições de recorrer a contratações externas do que as menores. Por sua vez, as empresas menores com frequência não possuem pessoas adequadas para o preenchimento interno dos cargos; por isso, também recorrem às fontes externas.

Portanto a avaliação do tipo de recrutamento é feita em função da melhor oferta de mão-de-obra qualificada para o emprego em questão.

Para fins deste trabalho serão considerados os cargos preenchidos preferencialmente através de recrutamento externo, pois, nesses casos, as organizações desconhecem os candidatos e têm de recorrer a todas as etapas de seleção. Entretanto, isso não será um fator limitante na análise dos resultados. Também serão identificados os critérios utilizados nas práticas de seleção interna, que consistem basicamente nos procedimentos de promoção e movimentação interna de pessoal.

2.4.2 Seleção de Pessoal

De acordo com CHIAVENATO (1998) a seleção de recursos humanos é definida como a escolha do homem certo para o cargo certo ou, de um modo geral, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando

manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal. PIRES (1993) corroborando com esta idéia refere-se que a seleção de pessoal visa solucionar dois problemas básicos: adequar o homem ao cargo e a eficiência e eficácia do homem ao cargo.

CHIAVENATO (1998) advoga também que, a seleção pode ser vista como processo de comparação ou de decisão. Um processo de comparação com a finalidade de manter a objetividade e a precisão, a seleção deve ser tomada como um processo realista de comparação entre duas variáveis: os requisitos para o cargo (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e características dos candidatos que se apresentam. Um processo de decisão como um órgão de seleção (*staff*) não pode impor ao órgão requisitante a aceitação de candidatos aprovados. A decisão de aceitá-los ou rejeitá-los é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de *linha* (de cada chefe) e função de *staff* (prestação de serviço pelo órgão especializado).

O mesmo autor coloca que, num processo de decisão, a seleção comporta três modelos de comportamento: modelo de colocação - um candidato e uma vaga a ser preenchida - neste caso, o candidato não sofre rejeição alguma; modelo de seleção - vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida - Parte-se do princípio de que as vagas devem ser preenchidas com indivíduos adequados, e o processo somente para quando tal objetivo é alcançado; modelo de classificação - abordagem mais ampla e situacional - vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Nesse último modelo, se o candidato for rejeitado para determinada vaga, passa a ser comparado com os requisitos para outra vaga, até se esgotarem os cargos vacantes. Parte do princípio mais ampliado de candidato, ou seja, a organização não o considera para determinado e único cargo, mas como um candidato da organização, que será posicionado ao cargo mais adequado às suas características.

O “modelo de seleção” é aquele que realmente escolhe um candidato para cada vaga, em detrimento dos demais. Para fins desta pesquisa, serão considerados os processos de seleção que utilizam este modelo, uma vez que estão em análise as razões que levam à escolha de determinado candidato.

LOBOS (1979, p. 161) faz uma análise mais sintética das etapas do processo de seleção, em comparação com os procedimentos sugeridos por CHIAVENATO, fundamenta-se na seguinte forma: Solicitação de emprego, testes, entrevistas, exame médico, referências de terceiros, decisão de seleção/contratação, convite.

O número e a denominação de etapas varia de acordo com as regras de cada empresa. Além disso, etapas são acrescentadas ou excluídas, em razão do cargo disponível. Exemplo disso são as diversas entrevistas realizadas com executivos antes de se tomar a decisão de contratação.

Na realidade o processo de seleção não pretende ater-se a um conjunto fixo de regras. Independente de sua forma, o processo deve ser eficiente o bastante de subsídios para a seleção. O contratante deve embasar sua decisão em informações sobre o desempenho passado do candidato, na certeza de, assim obter pistas sobre seu desempenho futuro.

O processo de seleção, segundo PIRES (1993) envolve a comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo a ser preenchido em relação ao perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira é fornecida pela descrição e análise do cargo, e a segunda é obtido por meio de aplicação de técnicas de seleção. Dentre as técnicas utilizadas destaca-se: entrevistas de seleção, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicotécnicos e psicométricos.

Cada técnica pode auxiliar as demais fornecendo um conjunto amplo de informações sobre o candidato. Dentre as mais importantes, a entrevista é a técnica mais utilizada por empresas, merecendo um desenvolvimento específico.

Também, MILKOVICH, (1998), afirma que a entrevista é quase sempre parte do processo de seleção de empregados. Onde numa pesquisa 56% das empresas declararam que as entrevistas são a parte mais importante do processo de seleção, e 90% afirmam ter mais confiança nesse método do que em qualquer outro. Entretanto, os psicólogos e outros pesquisadores vêm publicando estudos que mostram que a entrevista é uma técnica de pouca validade. Apesar disso ela continua sendo muito utilizada. Um estudo realizado junto a universidades norte americanas, mostra que as avaliações de novos alunos pelos entrevistadores mais experientes coincidem mais com os resultados posteriores obtidos pelos estudantes, do que as avaliações feitas pelos entrevistadores menos experientes. Isto demonstra que as entrevistas podem ser um bom previsor, desde que utilizadas apropriada e cuidadosamente. Por isso a necessidade de que os entrevistadores sejam bem treinados em técnicas de entrevista.

2.4.3 A entrevista de seleção

CHIAVENATO (1998) refere-se a entrevista de pessoal como um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que se interagem. Entrevistar é dialogar, trocar informações, entender o ponto de vista do outro, é se comunicar, ou seja, compreender e ser compreendido, influenciar e ser influenciado, num tom amistoso e não persecutório ou policialesco, com vistas a desenvolver um conhecimento mais aprofundado a respeito de informações de interesse de cada parte.

Esta é a única fase indispensável de qualquer processo seletivo, e por isso, reveste-se de importância vital para o sucesso na escolha do novo colega de trabalho. Como sabe-se, o processo seletivo conjuga uma série de etapas que desembocam na entrevista final, num encontro entre o candidato e o requisitante. Esta é a fase decisória do processo.

A entrevista, segundo PIRES (1993), tem três funções básicas, que são: - obter informações sobre o candidato, sua formação, experiência e personalidade; - dar informações mais pormenorizadas sobre a empresa e o posto de trabalho e - estabelecer uma relação amigável, seja ou não admitido o candidato.

Dentre diversos tipos de entrevista, PIRES (1993) destaca quatro: a triagem, coletiva, seleção coletiva e entrevista final. A triagem é o contato inicial para avaliação de interesse mútuo em prosseguir nas demais etapas seletivas. O momento de constatar a veracidade dos pré-requisitos e para o candidato, um momento de avaliação sobre o investimento de tempo e emocional naquele processo. Estabelece-se assim, um contato psicológico, onde o selecionador prestará serviços ao candidato no sentido de diagnosticar (olhar para trás e para os lados) e prognosticar (olhar para o futuro) as possibilidades de sucesso daquele profissional para aquele espaço funcional. A entrevista coletiva ocorre quando várias pessoas, simultaneamente, entrevistam o candidato, dentre eles: requisitantes, ou pares, subordinados, clientes ou fornecedores avaliam o candidato. A seleção coletiva ocorre quando diversos candidatos são entrevistados, no mesmo evento, por um único entrevistador. A entrevista final ocorre entre candidato e requisitante, para conclusão do processo. Nesta fase, as dúvidas devem ser eliminadas ou minimizadas, cabendo ao entrevistador explorar todas as idiossincrasias e vicissitudes que cercam o candidato no seu provável futuro posto de trabalho.

No planejamento da entrevista, de acordo com PIRES (1993), é importante: - certificar em que fase se encontra o processo seletivo, para saber qual tipo de entrevista

deve ser aplicado; - ter claro quais são os objetivos da contratação e qual é a tarefa; - se necessário, repassar o perfil do cargo; - checar o roteiro de entrevista; - analisar os prognosticadores - eles avaliam a adequação do candidato ao perfil e à tarefa; - verificar o currículo, anotando os pontos a explorar; - confirmar as entrevistas, ressaltando a pontualidade e o endereço, oferecendo referências, se for o caso; - checar a logística, ambiente confinado, arejado, tranquilo, material de apoio necessário, cafezinho. - avaliar os demais compromissos para não ser interrompido por outros assuntos profissionais ou pessoais; e – preparar-se psicologicamente.

MORNELL (1999), apresenta um método para as empresas dividindo-se em estratégias aplicadas antes, durante e depois da entrevista de seleção, que incluem detalhes como acompanhar o candidato até seu carro. As estratégias são as seguintes: - antes da entrevista, - durante a entrevista, e – depois da entrevista. Na primeira estratégia, antes da entrevista, o candidato se prepara com antecedência para responder as perguntas. Nesse sentido faz-se necessário desenvolver uma estratégia para qual o candidato não possa se preparar muito antes do primeiro encontro. O propósito não é o de dificultar a entrevista para o candidato e sim encontrar a pessoa que mais combine com o cargo. A segunda estratégia, durante a entrevista, é bom lembrar três pressupostos básicos. 1^o - A entrevista só avalia quão bom é o desempenho de alguém numa entrevista. Os resultados podem ser impressionantes, mas enganosos, pois nem sempre o candidato com mais qualificações fica com o emprego. 2^o - Um bom “artista” é sempre capaz de enganar. Tais “artistas” também são abundantes no mundo dos negócios. 3^o - As entrevistas que causam estresse raramente funcionam. O fato de colocar um candidato na defensiva somente trará à tona seu comportamento defensivo. O objetivo de uma entrevista é baixar as defesas. (MORNELL, (1999), p. 26).

Com base nos pressupostos acima são apresentadas, pelo mesmo autor, algumas dicas já comprovadas de entrevistas em que o selecionador deve: fazer perguntas de uma só vez para demonstrar que sabe sobre o assunto e ao entrevistado cabe responder e prestar mais atenção; avisar quando a entrevista está perto de terminar - geralmente é nestes minutos finais que os assuntos mais importantes são revelados; escolha um assunto em que você seja um especialista - observar como o candidato, interpreta o assunto e se as respostas são coerentes e lhe satisfazem; surpreendê-lo e surpreender-se - fazer algo inesperado no final da entrevista, como acompanhar o candidato até seu carro.

E a última estratégia, depois da entrevista, de acordo com MORNELL (1999), o selecionador não deve parar de observar o comportamento do candidato depois de concluir a entrevista. Quando o candidato deixa seu escritório, a batalha está apenas na metade. A fase decisiva do processo de seleção, vem logo após a entrevista. Deve-se observar mais detalhes sobre o comportamento, sobre o histórico do candidato e checar as informações de seus empregos anteriores.

Na elaboração de uma entrevista, o entrevistador assume um papel de vital importância na entrevista. PIRES (1993) ressalta que, ele deve possuir as seguintes características: atenção concentrada, capacidade analítica, postura inspiradora, receptividade, fidelidade, neutralidade, mobilidade, disciplina, profundidade, equilíbrio, atuação baseada em valores, empatia, crença no potencial do ser humano, saber escutar e sensibilidade.

Essas características apresentadas pela autora evidência a importância da capacidade do entrevistador em saber escutar o entrevistado, saber perceber além do design do currículo e das palavras, acreditando nas potencialidades do ser humano, apreendendo a se colocar no lugar do outro. Essa postura pró-ativa do entrevistador pode contribuir para desvendar outros dados sobre o entrevistado importantes num processo de seleção.

A entrevista deve-se basear não só nas competências técnicas e experiência mas, fundamentalmente àquilo que o candidato é capaz de fazer em termos de autoconfiança, sinceridade, imaginação, entusiasmo, responsabilidade, clareza na exposição, maturidade demonstrada, dentre outros. Nesse sentido, muitas modificações estão sendo inseridas no processo de seleção, principalmente na seleção de executivos. O mercado exige novas posturas profissionais, novas competências e novas habilidades. Caracterizando desta forma, o profissional do futuro, evidenciado por uma mudança no estilo de gestão empresarial.

Os métodos mais utilizados para as entrevistas com candidatos a emprego, são a Entrevista de *Stress*, Entrevista Situacional e a Entrevista Comportamental. A Entrevista de *Stress* é desenhada para abordar a essência do problema, através de perguntas variadas e apresentadas em tom sarcástico, deixando o candidato sentir-se confuso, amedrontado e hostilizado. Esta técnica de entrevista, tem por objetivo analisar como o profissional age em situações de pressão emocional e psicológica. A Entrevista Situacional é uma técnica que se utiliza de perguntas sobre problemas variados, que podem hipoteticamente ocorrer no dia a dia de qualquer executivo dentro da organização. Assim o entrevistador procura identificar a capacidade imediata, através das respostas do candidato, que propõe possíveis soluções aos problemas ora apresentados. A Entrevista Comportamental visa avaliar a experiência e o comportamento do candidato, projetando futuras reações atitudinais, no trabalho. Ela avalia como o candidato reage em situações de dificuldade, de que forma as decisões foram tomadas e quais as repercussões destas na empresa. Esta técnica de entrevista não se baseia em situações hipotéticas, ao contrário, analisa o histórico de realizações do candidato e como estas vivências profissionais podem melhor capacitá-lo para situações futuras na nova organização.

2.5 Técnicas de seleção de executivos: visão geral

Os processos de seleção de executivos seguem a princípio os padrões normais de seleção. Os itens que se destacam nos processos de seleção de executivos, são os resultados que o candidato obteve em experiências anteriores, estilo comportamental e o potencial de habilidades e competências.

BUENO (1995), descreve que a avaliação de candidatos para cargos executivos exige um critério diferenciado e merece cuidados especiais, onde já trazem sua bagagem profissional, algum treinamento sobre como se comportar numa entrevista.

Diante deste quadro, a tarefa do selecionador é desvendar quem é verdadeiramente o candidato mais adequado. Os roteiros de entrevista e de avaliação bem elaborados permitem estabelecer um plano de sondagem da veracidade das informações fornecidas pelos candidatos.

Como já foi abordado anteriormente, a entrevista é uma das etapas mais difíceis no processo de seleção. Segundo KENNEDY(1999), a entrevista é uma “encenação”. E este é um dos motivos pelos quais as empresas de consultorias especializadas em seleção passam grande parte de seu tempo, treinando os clientes e ensaiando entrevistas.

TAYLOR (1985), também aborda sobre a seleção executiva realizada por consultorias externas. Admite o autor que, quando o consultor não compreende a química humana, ou seja, a cultura da empresa isso pode ocasionar num erro no processo de seleção. Ele cita como exemplo, um caso de uma consultoria, que depois de quatro semanas de busca escolheu dois candidatos finalistas para ocupar o cargo de vice-presidente de uma multinacional. Porém, ambos foram reprovados pelo presidente após dez minutos. Estes candidatos apesar de preencher os requisitos fumavam muito.

Uma maneira de se conhecer mais profundamente sobre o candidato em relação ao seu comportamento e competências é através da utilização de técnicas mais elaboradas para o processo de seleção. São importantes ferramentas de análise da personalidade, como o Sistema PI (*Predictive Index*), ou seja, índice de previsibilidade, o Sistema PPA (*Personal Profile Analysis*), ou seja, análise de perfil pessoal, o Perfil Caliper de gerenciamento e a grafologia. É o que será detalhado a seguir.

2.5.1 - Avaliação de potencial

As organizações hoje tem uma grande preocupação em selecionar seus executivos. Como ter a certeza de contratar a pessoa certa. Apesar das várias técnicas tradicionais de seleção existentes, hoje existem sistemas de Avaliação de Potencial, no qual o candidato preenche um questionário com diversas perguntas, que são tabuladas rapidamente através de um *software*, onde são apresentadas todas as características de personalidade, estilo de liderança, perfil comportamental, enfatizando suas habilidades e competências.

A empresa de posse desse resultado, tem uma ferramenta útil para a tomada de decisão, no processo seletivo de seus gerentes.

Esses sistemas que estão disponíveis no mercado brasileiro são de origem norte-americana, sendo que aqui no Brasil, três deles são os mais conhecidos e utilizados.

a) Sistema PI - *Predictive Index* (Manual de Consultoria PI): este sistema foi criado pelo jornalista americano Arnold S. Daniels, na década de 50. Daniels fora piloto de avião na Segunda guerra mundial. Ele ficou impressionado com um estudo feito por especialistas em psicologia sobre pilotos de avião de combate. Os sobreviventes tinham um perfil muito

parecido. Baseado nesse estudo, Daniels desenvolveu o *Predictive Index*, que pode ser traduzido como “índice de previsibilidade”. O sistema passou a ser utilizado por algumas empresas americanas, como instrumento de avaliação de potencial de a partir de 1955. Chegou ao Brasil em 1991. O método não é imune a erros. Ele utiliza leitura *behaviorista*, ou seja estudo do comportamento humano. Pode acontecer de duas pessoas muito diferentes serem talhadas para uma mesma função. O PI avalia 17 aspectos, como domínio de situações, comunicação, senso de urgência e formalidade. São dois questionários, sendo que um define como a pessoa se vê. Outro, o que ela tenta ser. O cruzamento de dados, por meio de um *software* específico, mostra em que ponto entre os dois mundos ela está. Se a distância é muito grande, certamente ela está no lugar errado. Esta situação é mais comum do que se imagina. Em muitas empresas, já foi constatado que até 80% das pessoas estavam na função errada. A empresa gaúcha Füller, fabricante de massas e biscoitos em Santa Cruz do Sul, descobriu por exemplo, que apenas 6 dos seus 60 vendedores eram talhados para a área de vendas, ou seja apenas 10% de seu quadro, tinha o perfil desejado.

Sendo uma indústria fabricante de produtos alimentares, um mercado altamente disputado por empresas multinacionais que querem entrar no Brasil, a Füller ao dar-se conta do problema tratou de reagir. Portanto contar com funcionários altamente motivados, conhecendo melhor o potencial de cada pessoa. A Füller descobriu que a metade dos seus 600 funcionários estava no lugar errado. A empresa levou um ano só para remontar seu quadro de vendas, remanejando e contratando funcionários. A partir daí (em) vendas aumentaram em mais de 50% na Zona Sul de Porto Alegre, sendo que seu faturamento do ano passado de 40 milhões de dólares, representou um aumento de 25% sobre o ano de 1995.

O sistema PI, é muito utilizado nos Estados Unidos, sendo inclusive *case* na *Harvard Bussines School*.

Os objetivos do sistema PI são: - identificar e capitalizar as capacidades de cada indivíduo; - colocar a pessoa certa no lugar certo; - identificar as necessidades de desenvolvimento de cada pessoa; - capacitar os Gerentes a motivarem para atingir maior produtividade; - identificar a forma mais efetiva de gerenciamento e motivação de cada funcionário; - conduzir seções produtivas de orientação e aconselhamento; - criar e utilizar um programa funcional de trabalho em equipe; - desenvolver programas de capacitação de liderança; - aumentar a compreensão entre indivíduos e grupos de pessoas; - fornecer informações para diagnóstico de clima organizacional; - auxiliar o uso de ferramentas 360°; - elaboração de perfis comportamentais para a função; - elaborar um banco de talentos; - elaborar um balanço emocional semestral; e - elaborar a arquitetura humana da organização.

b) Sistema PPA – *Personal Profile Analysis* (Manual de consultoria PPA): sistema foi desenvolvido há cerca de 50 anos atrás pelo psicólogo americano **Thomas Hendrickson**, a convite do Secretário da Defesa dos EUA. Com base na teoria DISC, criada pelo professor **William M. Marston**, em 1928, Hendrickson desenvolveu as primeiras aplicações para o campo militar, com ênfase no comportamento do indivíduo sob forte pressão.

Em seguida, foram desenvolvidas as aplicações para o mundo do trabalho, que foram informatizadas, o que oferece um nível de acurácia que varia de 80-90%. O Sistema DISC é validado pelo professor **H.S. Irvine**, da Universidade Politécnica de Plymouth, Inglaterra. Consolidado o sistema, é fundada a Thomas International que hoje está presente em 47 países, com seus instrumentos traduzidos para 38 idiomas. Mais de 30.000 organizações utilizam o sistema DISC no mundo. No Brasil desde 1994, já são cerca de 200 instituições privadas usuárias do sistema.

Este sistema descreve 4 dimensões comportamentais (DISC) definidas a seguir:

D - Dominância (*do inglês dominant*): Pessoas com tendência comportamental “D” alta, buscam alterar seu meio ambiente e obter resultados eliminando obstáculos.

I - Influência (*do inglês influence*): Pessoas com uma tendência comportamental “I” alta, buscam alterar seu meio ambiente procurando persuadir as outras pessoas.

S - Estabilidade (*do inglês stability*): Pessoas com uma tendência comportamental “S” alta, buscam cooperar com as outras pessoas na realização de suas atribuições.

C - Conformidade (*do inglês conformity*): Pessoas com uma tendência comportamental “C” alta, buscam agir dentro de preceito e circunstâncias estabelecidas para assegurar qualidade e precisão.

Todas as pessoas tem dentro delas, todas as quatro dimensões, porém em graus diferentes. As relações destas dimensões entre si criam um perfil que fornece informações sobre os comportamentos potenciais da pessoa.

O Sistema não é um teste. Não há perfis “bons” ou “ruins”. As pesquisas a respeito comprovam que as pessoas mais bem sucedidas são aquelas que se conhecem e se governam de modo a atender as necessidades de situações específicas. As informações apresentadas a seguir são mais valiosas quando, após serem analisadas, servirem de suporte à elaboração de um plano de ação específico, para aumentar a eficácia pessoal.

O modelo de perfis de comportamento (DISC) pode ser representado de acordo com o quadro a seguir:

Quadro 1 - DISC - Modelos de perfis de comportamento

Assertivo			Cuidadoso
Iniciador			Sistemático
Competitivo	D	C	Preciso
Esforçado	Dominância	Conformidade	Acurado
Inquisitivo			Perfeccionista
Direto			Lógico
Objetivo			Detalhista
Influente			Dependente
Gregário			Conservador
Persuasivo	I	S	Amável
Amistoso	Influência	Estabilidade	Persistente
Verbal			Bom ouvinte
Comunicativo			Gentil
Positivo			Generoso

Fonte: Manual de consultoria

Neste sistema os profissionais são contratados pelos seus talentos e são demitidos por seus comportamentos. Nunca antes deu-se tanta importância à questão comportamental, tanto por parte das organizações como por parte dos profissionais - a chamada **inteligência emocional**. Líderes empresariais tem enfatizado que o talento humano é, efetivamente, a última fronteira para a conquista e a manutenção do diferencial competitivo de um negócio.

As necessidades técnicas e conceituais das funções vinham sendo identificadas e supridas atitudes e comportamentos - ou eram conduzidas empiricamente ou eram deixadas ao sabor do acaso.

O *management* dispõe do sistema DISC, da Thomas International, que permite a avaliação e o gerenciamento comportamental do seu capital humano, permitindo obter dele o melhor rendimento para o negócio.

O Sistema DISC baseia-se no modelo quaternário de perfis comportamentais dos seres humanos. É preciso enfatizar, primeiro, que nenhum dos perfis é melhor que o outro, pois as empresas necessitam de um mix equilibrado destes diferentes perfis. O que deve ser feito é alocar cada funcionário em cargo e funções mais adequadas ao seu perfil comportamental, e assim obter o melhor rendimento no trabalho. Como demonstra quadro a seguir.

Quadro 2 - O modelo e as aplicações do sistema DISC

COMPORTAMENTOS ATIVOS	COMPORTAMENTOS PASSIVOS
<p>Dominância (+ Poder)</p>	<p>Conformidade (+ Regras e Procedimentos)</p>
<p>Voltado para resultados, direto, assertivo, objetivo Uma postura ativa e positiva frente a um ambiente hostil. Confronta de forma a superar e evitar falhas</p>	<p>Preciso, detalhista, cuidadoso, lógico Uma reação cautelosa a um ambiente antagonico. Nega o grau de antagonismo e evita problemas e conflitos.</p>
<p>Influência (+ Pessoas)</p>	<p>Estabilidade (+ Segurança)</p>
<p>Voltado para pessoas, persuasivo, comunicativo. Uma postura ativa e positiva, visando afastar-se de uma situação não-amigável e em direção a uma situação mais amigável e favorável pela utilização de persuasão, portanto evitando rejeição.</p>	<p>Gentil, paciente, organizado, persistente. Uma reação passiva em um ambiente hostil. Tenta manter o status quo até que a hostilidade passe, de modo a evitar a insegurança.</p>
<p>OBS.: "D e I" => Movimento e Criatividade . Perseguir resultados. "C e S" => Agrega e consolida</p>	

Fonte: Manual de consultoria

Os perfis dos comportamentos do sistema DISC possui as seguintes características:

Quadro 3 - Características dos perfis

COMPORTAMENTO	Medo básico	Motivador	Valor para a organização	Força em venda
Dominância	Falhar	Poder e Força	Busca de resultados	Fechamento de negócios
Influência	Rejeição	Reconhecimento de pessoas	Trabalho com e/ou para pessoas	Abertura de negócios
Estabilidade	Mudanças	Segurança	Administração, suporte	Atendimento e auxílio
Conformidade	Conflitos	Regras e procedimentos	Áreas técnicas, qualidade	Contratos e aspectos técnicos da venda

Fonte: Adaptação de Manual de consultoria

O Sistema DISC classifica os indivíduos em **D** - dominantes, **I** - influentes, **S** - estáveis e **C** - cautelosos. Ele pode ser aplicado a:

- Seleção de Talentos adequados à função;
- Desenho de requisitos comportamentais da função;
- Compatibilização entre função e ocupante;
- Treinamento comportamental;
- *Team building*;
- Avaliação gerencial;
- Identificação do estilo da organização;
- Manejo de estresse; integração;
- Reestruturação organizacional.

c) - Perfil Caliper de gerenciamento

O sistema foi desenvolvido pelo norte – americano Herbert Greenberg, escritor e presidente da Caliper Human Strategies Ind., uma empresa de recursos humanos de US\$ 20 milhões ao ano e com 13 mil clientes ativos em nove países.

O sistema é traduzido em onze línguas, que ajuda não somente a achar o candidato ideal, reduzindo os custos de rotatividade, como também proceder o remanejamento de pessoas que não estejam no cargo certo.

É no setor de vendas, contudo que a Caliper destaca-se, com mais números surpreendentes. Seus questionários e um a pesquisa com 5 mil companhias revelam que 55% dos vendedores analisados não tinham nenhuma habilidade para vendas, e 25% não tinham afinidade com o produto vendido. Apenas 20% do total podiam ser chamados de bons vendedores, e respondiam, no universo da pesquisa, por nada menos que 80% do volume de negócios desta empresa.

Greenberg explica que o diferencial de seu método em relação aos testes vocacionais comuns está na qualidade das questões e da leitura das respostas. Uma equipe de trinta profissionais, todos com base em psicologia, analisa cada resposta, enquanto a maioria dos testes é lida por computadores.

Resumidamente, o método de Greenberg mostra que a primeira impressão, na hora de recrutar, nada consta. O Perfil Caliper de Gerenciamento, é uma ampla avaliação de personalidade que permite identificar a adequação de um indivíduo à exigências funcionais de um cargo específico. O Perfil Caliper consiste em um questionário de 185 questões que permite definir, de uma forma mais objetiva e clara, quem são aqueles profissionais ou candidatos, que têm possibilidade de serem bem sucedidos em determinados cargos. Além

disso o sistema fornece informações importantíssimas que permitem a cada empresa conhecer com mais precisão o potencial de cada um de seus empregados ou de seus candidatos.

2.5.2 - Grafologia

De acordo com XANDRO (1989) a grafologia é uma técnica de análise da personalidade, através do estudo da escrita. Surgiu na Europa, no século XII, através das experiências do médico italiano Camilo Baldi, com seus pacientes.

Este método consiste, segundo SANTOS (1987) na construção de um retrato psicológico, usando oito variáveis analíticas: velocidade, pressão, forma, direção das linhas, direção das letras, dimensão, continuidade e ordem. Essas variáveis contêm um total de 175 “espécies” ou valores, cada um deles com um nível formal positivo ou negativo. Por exemplo, a variável velocidade pode ser lenta ou rápida, entre outras. Assim cada “espécie” revela algum dado sobre a estrutura psicológica da pessoa em estudo, de acordo com uma interpretação baseada na regra de causa e efeito.

No Brasil, a grafologia surge, conforme XANDRO (1989), em 1900 com a publicação do primeiro livro intitulado “A Grafologia em Medicina Legal”, cujo autor José de A. Costa Pinto, médico, escreveu-o originalmente como tese de doutorado. Na década de 60 entra nos meios de recursos humanos, sendo seu uso incentivado a partir de 1988. Hoje a grafologia como instrumento de diagnóstico da personalidade, vem sendo largamente utilizada nos processos seletivos das empresas.

Muitas organizações utilizam a grafologia como instrumento adotado para a compreensão do que o candidato realmente tem a oferecer em termos de potencial humano e profissional. Além deste, a grafologia também é útil como auxiliar na descoberta de distúrbios neurológicos e enfermidades em geral no campo da medicina. Também se faz uso da grafologia no estudo da delinquência pela polícia.

Aqui no Brasil, no entanto, sua utilização centraliza-se nos processos seletivos de candidatos à emprego. Para FERNANDES (apud XANDRO, 1989), presidente da Associação Brasileira de Grafologia, é possível com este método detectar na escrita características como: inteligência, dinamismo, honestidade e organização. Até mesmo doenças circulatórias, reumáticas e psicológicas, como também dependência de drogas e álcool, seriam manifestadas no ato de escrever, sendo possível um nível de acerto de aproximadamente de 80% .

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para definir os aspectos metodológicos buscou-se na literatura subsídios que permitissem a escolha do método mais adequado e dos procedimentos mais pertinentes que viabilizassem a investigação do problema de pesquisa. Nestes termos, inicialmente são descritas as perguntas de pesquisa, a delimitação e a perspectiva da pesquisa, dados, e por último as limitações da pesquisa.

3.1 Perguntas de pesquisa

Procurando observar as considerações de caráter teórico-empírico desenvolvidas neste trabalho e visando estabelecer um marco de referência para as atividades de pesquisa, apresenta-se as seguintes perguntas de pesquisa:

1. Quais as técnicas de seleção, mais utilizadas pelas empresas e suas respectivas considerações?
2. Qual a importância dada a cada técnica utilizada, no procedimento a seleção dos seus executivos?
3. Quais os critérios fundamentais numa entrevista de seleção?
4. Como é realizada a análise curricular, na avaliação geral do candidato?
5. Como a empresa avalia a seleção de executivos, realizada por consultorias especializadas?
6. Que mudanças houveram para selecionar executivos, após a globalização da economia?

7. Quais as perspectivas das empresas sobre o executivo do próximo milênio?
8. Quais as barreiras que as empresas impõem para a seleção executiva?

3.2 Delimitação da pesquisa

O método de investigação que caracteriza esta pesquisa é o estudo de multicasos, tendo em vista que foram analisadas dez empresas de diversos segmentos de indústria, comércio e serviços, observando as técnicas utilizadas na seleção de executivos e até que ponto refletem a realidade do executivo de hoje, que vive num processo constante de mudanças e o executivo do futuro com um número cada vez maior de responsabilidades. Na seqüência apresentamos a classificação das empresas por segmento de atuação, faturamento anual em reais (R\$) e o número total de empregados. Desta forma, pretende-se demonstrar a abrangência de nossa pesquisa.

Para se garantir a confidencialidade necessária da pesquisa, os dados foram tabulados, onde as empresas aparecem codificadas por letras do alfabeto.

Tabela 1 – Classificação das empresas por faturamento e nº de empregados.

Empresa	Faturamento	Nº de Empregados
A	40 milhões	240
B	300 milhões	1.350
C	1,100 Bilhões	9.300
D	60 milhões	620
E	900 milhões	1.790
F	37 milhões	1.197
G	280 milhões	20.000
H	450 milhões	3.200
I	400 milhões	3.000
J	70 milhões	1050

Fonte: Entrevista

Este método de análise, de acordo com TRIVINOS (1992), possibilita estudar duas ou mais organizações sem a preocupação de justaposição ou comparação dos resultados obtidos em cada uma delas.

A perspectiva deste estudo é sincrônica, ou seja, procurou-se analisar as variáveis centrais de interesse num dado momento distinto, sendo que a análise refere-se aos diretores e/ou gerentes das empresas e o período base de análise foi o mês novembro de 1999.

O caráter desta pesquisa é o não-experimental, porque de acordo com o KERLINGER (1979), neste tipo não há manipulação de variáveis ou designação de sujeitos e condições pré-estabelecidas.

Sendo assim, de acordo com as características do desenvolvimento do estudo, o método da pesquisa predominante considerado adequado foi o qualitativo. Conforme GODOY (1995), a pesquisa qualitativa objetiva-se a compreensão ampla da dinâmica do fenômeno em estudo, importando desta forma, a consideração e análise de todos os dados da sua realidade.

Corroborando-se com esta idéia, RICHARDSON et al (1985) afirma que,

“a abordagem qualitativa fundamenta-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Assim, estudos que se utilizam da metodologia qualitativa, podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”. (p. 39).

3.3 População

A população envolvida nesta pesquisa compreende dez diretores e/ou gerentes de empresas de diversos segmentos de indústria, comércio e serviços. Para a escolha das

empresas foram utilizados alguns critérios. Primeiro, o porte das empresas, identificado pelo valor de seu faturamento. Segundo, pelo número de empregados que as empresas possuem, na matriz e no Brasil. Terceiro o quadro de cargos exercidos por executivos.

Também foi levado em consideração segmentos diferentes, tais como: indústria de transformação, comércio e prestação de serviços, nos seguintes ramos de atividade. Indústria têxtil, metalúrgica, plástica, automotiva, eletro-eletrônica, bebidas e produtos de higiene, limpeza e pintura, comércio de máquinas e equipamentos, prestação de serviços em educação, alimentação, esportes e área financeira.

Para fins de resguardar sigilo exigido para este tipo de pesquisa, os nomes das empresas analisadas foram omitidas e identificadas por letras de alfabeto.

3.4 Coleta e tratamento dos dados

Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados através de duas fontes básicas: primárias e secundárias. Em relação a primeira, a coleta de dados foi executada através da aplicação direta de entrevistas, semi-estruturadas e direcionadas aos diretores e/ou gerentes das empresas em questão.

A entrevista semi-estruturada, de acordo com TRIVINOS (1992), constitui um dos principais meios para coletas de dados à disposição do pesquisador. Evidencia, também, a presença do investigador e oferecendo todos os meios para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. Concordando com estas palavras, COLOSSI (1988), advoga que o entrevistador tem a liberdade para perseguir questões que surgem no decorrer do encontro e que são correlatas com o assunto

em questão, por outro lado, o entrevistador é livre para direcionar suas respostas de acordo com as questões que julgar importantes.

Em relação a fonte secundária, utilizou-se a análise documental, a qual é entendida por RICHARDSON (1985), como uma observação que tem como objetivo não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles. A análise documental realizada foi a consulta a documentos organizacionais e publicações especializadas, possibilitando a descoberta de informações significativas sobre o processo de seleção de executivos.

A utilização das técnicas de coletas de dados anteriormente descritos permitiu o confronto das informações e possibilitou a verificação de sua validade. Desta maneira, a análise e interpretação dos dados dar-se-á pela compreensão profunda da coleta dos depoimentos frente aos documentos selecionados.

3.5 – Limitações da Pesquisa

O método de estudo de multicasos permite uma abordagem intensa das variáveis escolhidas. Entretanto, visa uma análise específica das empresas estudadas. Não havendo possibilidades de generalização das conclusões encontradas, para aplicá-las em outras organizações.

Outra limitação no uso de uma entrevista semi-estruturada, em virtude ao estudo, tem-se recorrer à percepção e experiência dos entrevistados. Nesse sentido, deve-se levar em consideração os fatores ambientais e pessoais que podem ter influenciado nas respostas dos mesmos.

Finalmente verificou-se que, mesmo sendo significativo o estudo presente, não se esgotam as possibilidades do tema em questão. Sendo assim, outras questões poderiam ser levantadas para verificação do problema de pesquisa proposto.

4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a descrição e análise dos resultados obtidos na coleta de dados do desenvolvimento deste estudo. A princípio apresenta a caracterização das empresas e seus diversos segmentos. Logo após, examinam-se as respostas do grupo respondente, com base no instrumento utilizado para a coleta de dados.

A análise destas respostas baseia-se no confronto das informações fornecidas pelos respondentes e por documentos organizacionais analisados durante o transcorrer do estudo, sendo apresentados de forma descritiva.

4.1 - Caracterização das empresas pesquisadas

Este tópico pretende informar as características gerais das empresas pesquisadas em relação aos seus segmentos de atuação, faturamentos, números de empregados e quadro de executivos, visando identificar os pontos comuns e diferenciais entre elas.

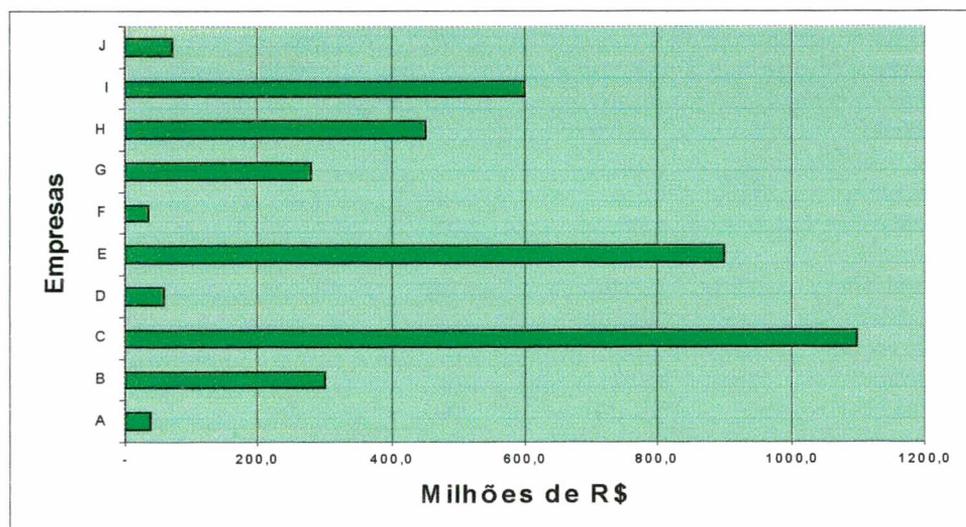
Pode-se verificar nas empresas estudadas, que a pesquisa contemplou diversos segmentos de atuação no mercado, como serviços, metalurgia, alimentar, têxtil. A tabela 1 descreve esta diversificação.

TABELA 2 - Classificação das empresas por segmentos de atuação

EMPRESA	SEGMENTO
A	Indústria Têxtil
B	Comércio de Máquinas e Equipamentos
C	Indústria Metalúrgica (auto-peças)
D	Indústria Plástica
E	Indústria automotiva
F	Serviços (educação, alimentação e esporte)
G	Serviços (instituição financeira - banco)
H	Indústria Eletro-Eletrônica
I	Indústria de Bebidas
J	Indústria de produtos de higiene, limpeza e pintura

Fonte: Entrevista.

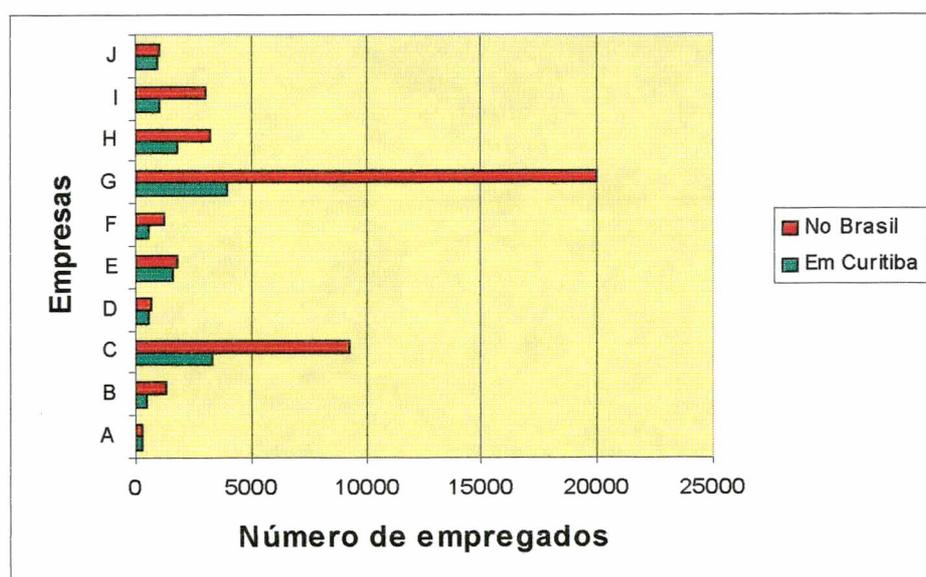
O faturamento é um indicativo importante para se conhecer o porte de uma empresa. No gráfico 1 são apresentados os valores de faturamento das empresas pesquisadas. Em três empresas (C, E e I) verificou-se um faturamento expressivo, o que não ocorreu com as empresas A, D, F e J. Assim, pode-se dizer que o objeto de pesquisa desta investigação apresenta diferentes situações.

Gráfico 1 - Faturamento das empresas

Fonte: Entrevista

Quanto ao número de empregados das empresas pesquisadas, o gráfico 2 informa o total de empregados existentes tanto em Curitiba quanto em todo o Brasil, permitindo uma breve comparação deste fator. Verifica-se que na empresa G o número de empregados no Brasil e também em Curitiba é maior em relação as demais. A empresa A apresenta número de funcionários igual em Curitiba e Brasil, sendo uma empresa sem filiais. As demais apresentam características similares.

Gráfico 2 - Número de empregados

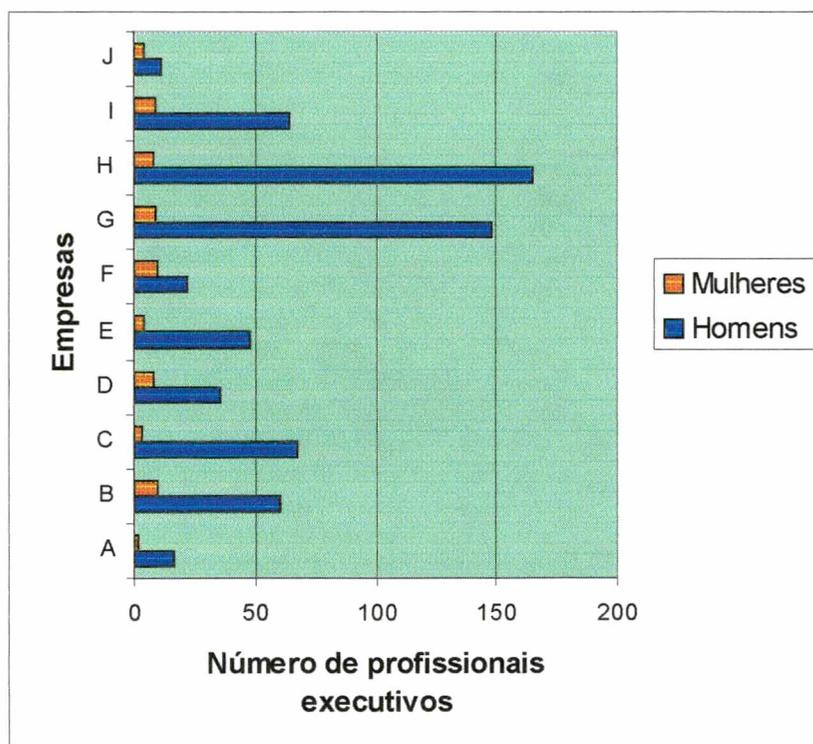


Fonte: Entrevista

Outro fator desta pesquisa é apresentado na descritiva da característica do objeto do estudo é o quadro de executivos da empresa, apresentado no gráfico 3, e a comparação entre o número de homens e mulheres exercendo cargos gerenciais nas empresas. Verifica-se que o número de homens em cargos executivos é maior do que o número de

mulheres, destacando-se que nenhuma das empresa deixou de apresentar pelo menos uma em cargo executivo.

Gráfico 3 - Número de Executivos (Homens e Mulheres)



Fonte: entrevista

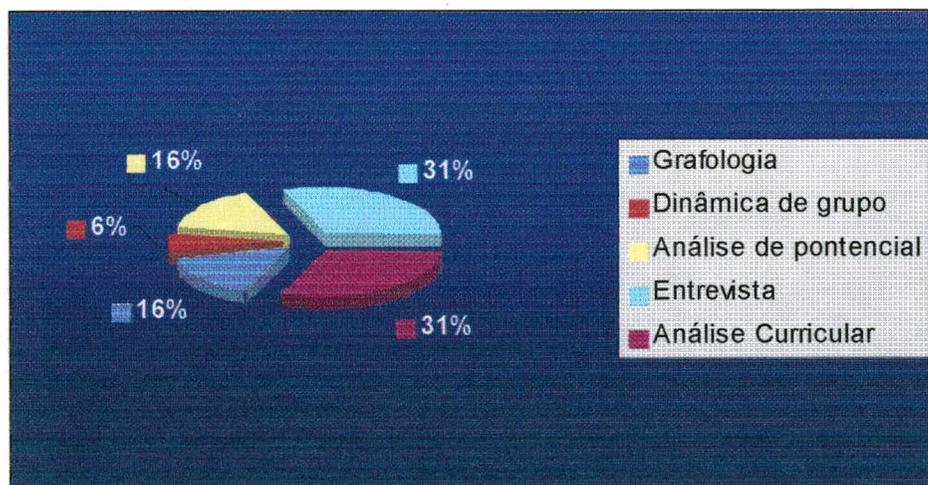
A tabela e os gráficos até aqui evidenciados, apresentam dados das empresas pesquisadas e permite uma análise, onde podemos fazer um paralelo entre elas considerando seu ramo de atividade, faturamento e número de empregados. Portanto, a partir destas informações verifica-se que a empresa C, cujo faturamento anual é maior ou seja 1 bilhão e 100 milhões de reais, que pertence ao segmento metalúrgico, na área de fabricação de auto-peças, e possui 3.300 empregados na matriz e 9.300 no Brasil. Outra comparação que pode ser feita sobre a empresa G, que apresenta o maior número de

empregados, ou seja, 4000 na matriz e 20.000 no Brasil. Possui um faturamento anual de 280 milhões de reais e atua no segmento financeiro (banco). Ressalta-se também, que os dados da empresa E, pertencente ao segmento automotivo com um faturamento anual de 900 milhões de reais possuindo 1570 empregados na matriz e 1.790 no Brasil. Assim, essas diferenciações entre as empresas analisadas, permite constatar que o objeto de pesquisa desta dissertação caracteriza-se por sua variabilidade e contém empresas de médio e grande porte.

4.2 - Processos Utilizados para a seleção de executivos

Este tópico apresenta os principais processos de seleção de executivos utilizados nas empresas em questão, como demonstra o gráfico 4.

Gráfico 4 Técnicas de seleção utilizadas



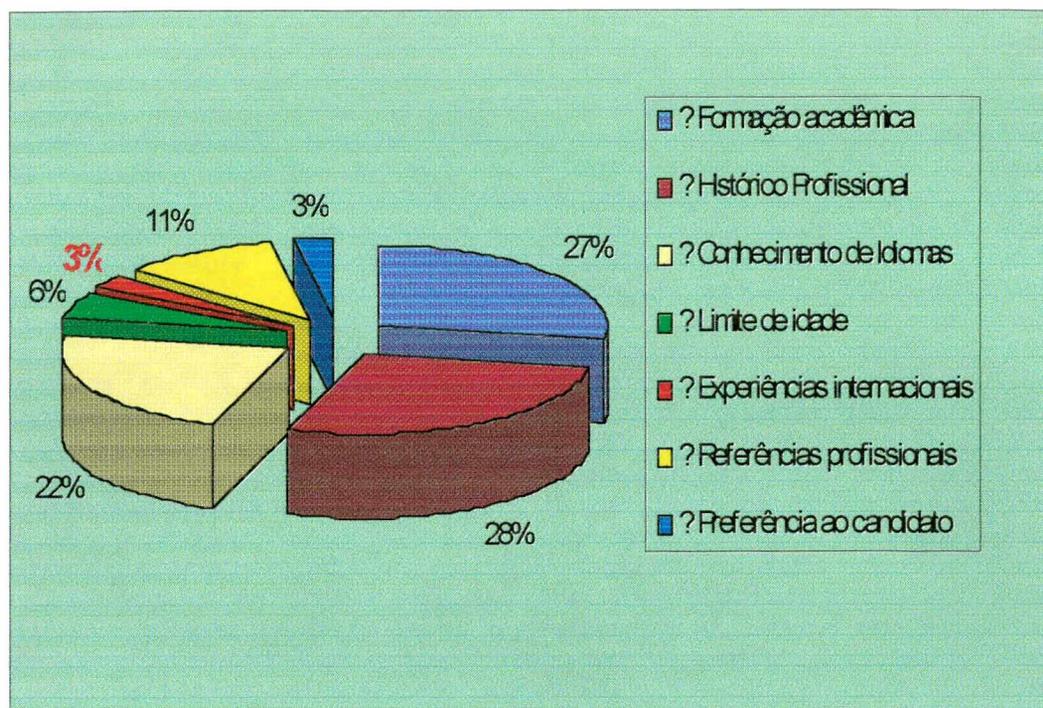
Fonte: Entrevista

No Gráfico 4 são apresentadas as técnicas de seleção, que as empresas têm utilizado para avaliar seus candidatos a cargos executivos. A Análise Curricular e a Entrevista são utilizadas por todas as empresas. Verifica-se uma forte tendência no uso de Avaliação de Potencial e na Grafologia em cinco empresas, enquanto que a Técnica Banco de Talentos é utilizada por três empresas e a Dinâmica de Grupo é aplicada por apenas duas das empresas pesquisadas. A pesquisa revelou, ainda que a Avaliação de Potencial e a Grafologia são técnicas em evidente crescimento. Mesmo em empresas que não estão utilizando, a maioria dos entrevistados afirmaram a intenção de passar a utilizar brevemente. Destaca-se, ainda que o Banco de Talentos é utilizado em empresas de grande porte, não percebido importante em empresas menores.

4.2.1 - Análise Curricular

Com relação a Análise Curricular, técnica utilizada pela totalidade das empresas pesquisadas, verifica-se que as informações (itens dos currículos) mais considerados são o Histórico Profissional e a Formação Acadêmica, seguidos do Conhecimento de Idiomas. Por outro lado, o itens Limite de Idade e Referências profissionais são menos expressivos.

Gráfico 5 - Análise Curricular



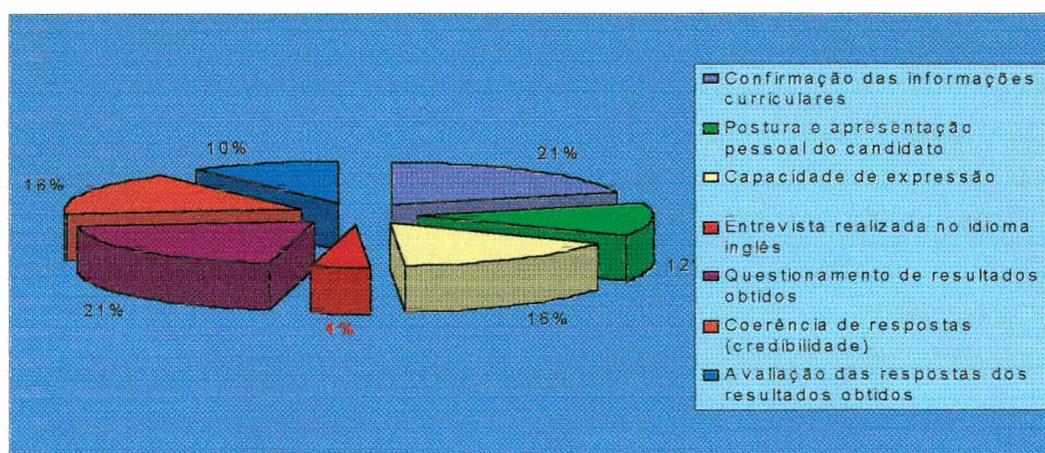
Fonte : Entrevista

O gráfico 5 apresenta a distribuição dos itens do currículo em cima das empresas pesquisadas. Destacam-se, neste exemplo, a importância dada aos itens Histórico Profissional (28%) e Formação Acadêmica (27%). Com relação a este último, os entrevistados foram unânimes em afirmar que, cada vez mais, pós-graduações torna-se um item de alta importância na avaliação curricular. Outro destaque importante, é o crescente significado no item Experiências Internacionais, conforme o exemplo acima destacado.

4.2.2 – Entrevista

A entrevista é uma das etapas mais importantes no processo de seleção de executivos. A totalidade das empresas pesquisadas utilizam-na como chave para a decisão na escolha e contratação de um novo executivo. Nas entrevistas são analisados vários aspectos tais como: confirmação das informações curriculares, postura, capacidade de expressão, coerência das respostas, como demonstra o gráfico a seguir.

Gráfico 6 - Entrevista de Seleção



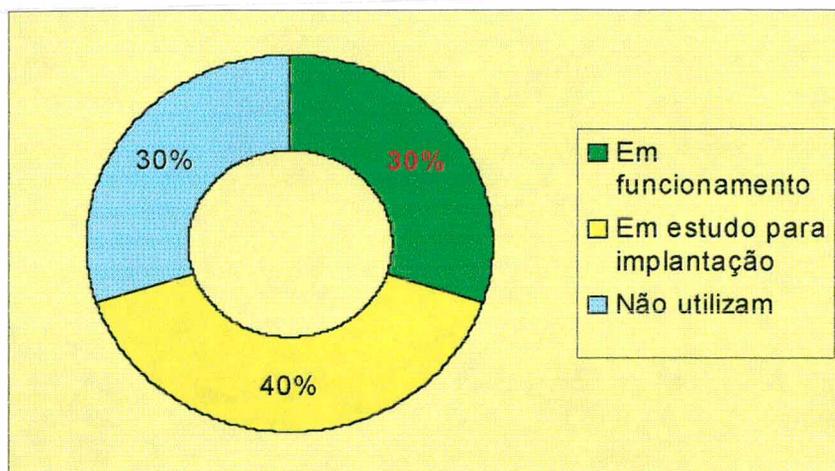
Fonte: Entrevista

No gráfico 6 são apresentados os principais itens e questionamentos realizados na Entrevista de Seleção. Destaca-se que os dois mais representativos referem-se aos resultados obtidos pelo candidato em suas Experiências Anteriores e a Coerência das Respostas, em conjunto estes itens representam em torno de 40% das avaliações. Um dos entrevistados por exemplo, disse que para ele “a entrevista fundamenta-se na discussão e análise das experiências do candidato e a coerência de suas respostas”. Além destes fatores, a pesquisa revelou que a Capacidade de Expressão do candidato é muito importante, especialmente em situações em que o cargo exige esta habilidade. Por último, cumpre ainda apresentar os resultados referentes a outros itens importantes na Entrevista, tais como: Postura e apresentação do Candidato e Avaliação das Respostas, ambos

considerados importantes pela maioria dos entrevistados. Ressalta-se, ainda que, pelo menos duas das empresas pesquisadas, estão realizando parte das entrevistas em idioma inglês para cargos específicos que exigem esta habilitação. Observa-se que a pesquisa constatou a efetiva importância que a totalidade das empresas dão a outro idioma, especialmente inglês. Isto é, independente do cargo que o executivo vai ocupar, sua habilitação em línguas é um item cada vez de mais exigido.

4.2.3 Banco de Talentos

A utilização do Banco de Talentos, tem sido uma técnica utilizada de grande valia para a seleção de executivos. A empresa utiliza desta técnica como um recrutamento interno, procurando funcionários com características adequadas ao perfil do executivo exigido. Nesta técnica, destaca-se a preocupação da empresa com o desenvolvimento e valorização dos funcionários. Evidenciando, também, uma redução em treinamento sobre a empresa pois, os funcionários já estão comprometidos com a cultura da mesma. Das empresas analisadas, menos da metade utilizam o Banco de Talentos no processo de seleção de executivos, como demonstra o gráfico 7.

Gráfico 7 - Recrutamento Interno (Banco de Talentos)

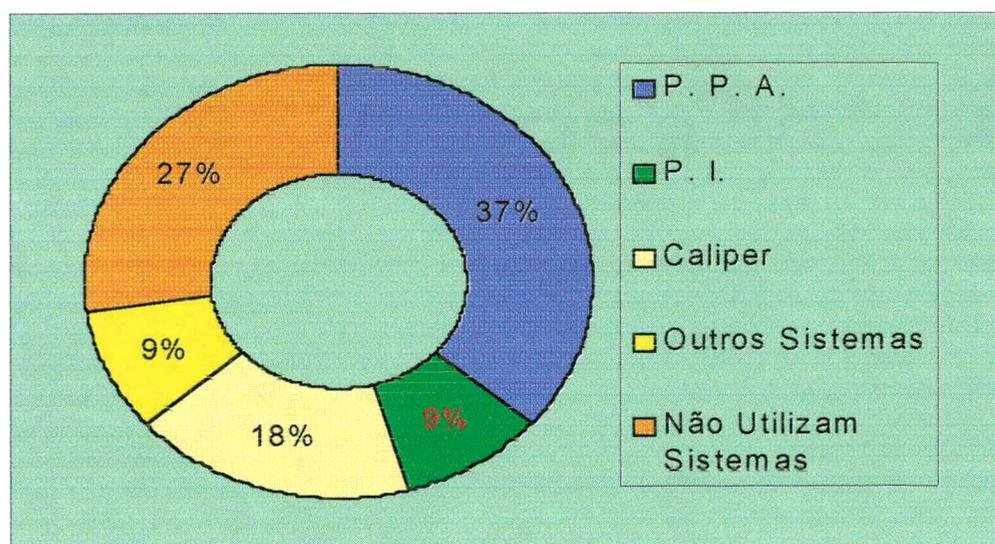
Fonte: Entrevista

No gráfico 7 é apresentada a situação que se encontra a empresa, com respeito a utilização de seus recursos internos para seleção de executivos. As empresas que utilizam o Banco de Talentos são 30%, demonstrando uma preocupação em desenvolver os funcionários para que no futuro possam assumir cargos de executivos. Isso ficou evidenciado em uma empresa em que um executivo começou como estagiário e hoje assume cargo de grande importância na mesma. Observa-se ainda que, um número significativo de empresas estão estudando a proposta do Banco de Talentos para possível implantação. E por último, destaca-se 30% de empresas que não utilizam o Banco de Talentos.

4.2.4 – Sistemas aplicados na Avaliação de Potencial

A Avaliação de Potencial tem merecido destaque em relação a seleção de executivos. Objetiva avaliar a capacidade do candidato a vaga através de suas características de personalidade, estilo de liderança, perfil comportamental, dando ênfase nas habilidades e competências. Na Avaliação de Potencial utilizadas pelas empresas três técnicas são destacadas, Sistema PI (*Predictive Index*), Sistema PPA (*Personal Profile Analysis*) e Perfil Caliper de Gerenciamento.

Gráfico 8 - Sistemas aplicados sobre avaliação de potencial



Fonte: Entrevista

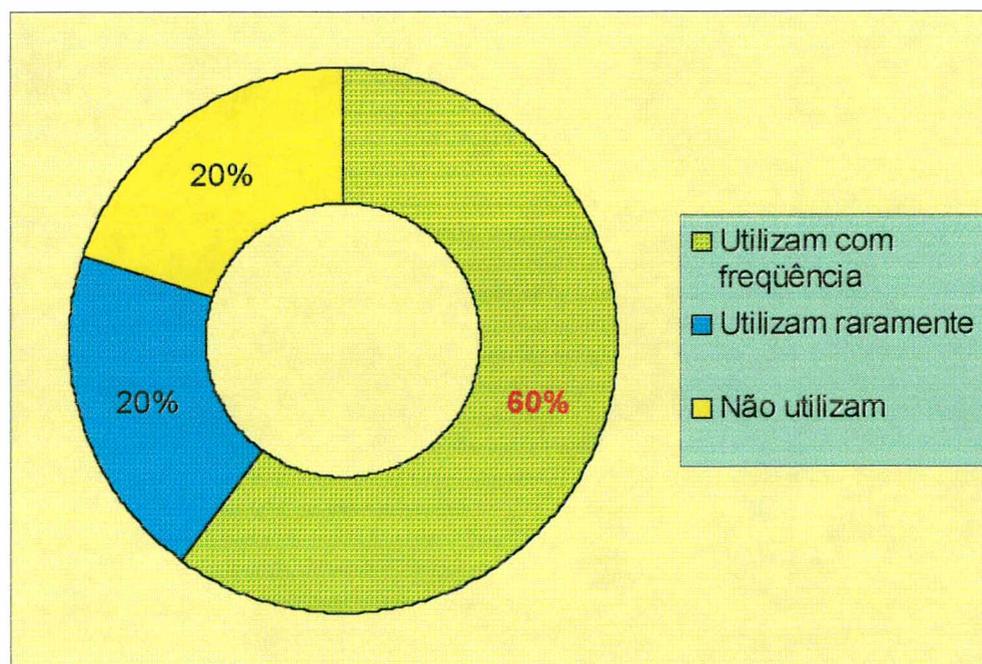
No gráfico 8 verifica-se que o Sistema PPA tem merecido destaque nas empresas que utilizam a Avaliação de Potencial na seleção de executivos, os sistema aplicado para a avaliação de potencial, sendo que 37% das empresas utilizam o PPA, 27% não utilizam esses sistemas. O método Caliper é utilizado por 18% das empresas, o PI é utilizado por 9% e também 9% utilizam outros sistemas de avaliação de potencial. Evidenciou-se também, que as empresas que utilizam a Avaliação de Potencial tem como principal

preocupação em conhecer com mais precisão o potencial do candidato, analisando o comportamento, características pessoais e personalidade dos candidatos a executivos. Essa preocupação caracteriza a busca de profissionais não só capacitados tecnicamente mas, líderes qualificados e adaptáveis a qualquer situação.

4.2.5 – Seleção realizada por consultorias

Com relação a seleção de executivos realizada por empresas de consultorias externas, verifica-se que um número expressivo de empresas a utilizam. Como demonstra o gráfico abaixo.

Gráfico 9 -Seleção realizada por consultorias especializadas



Fonte: Entrevista

No gráfico 9, é apresentado a frequência com que as empresas utilizam consultorias especializadas, para a seleção de seus executivos. Das empresas analisadas muitas delas procuram utilizar serviços de empresas de consultoria na seleção de executivos. Isso demonstra o crescimento de empresas especializadas em consultoria de Recursos Humanos que prestam serviços, em geral por um profissional qualificado e conhecedor do tema, provido de remuneração por hora, para um determinado cliente. Observa-se também, que 20% das empresas não utilizam o serviço de consultoria na contratação do executivo, e também, 20% raramente utilizam esse serviço.

4.3 – Outros aspectos verificados na pesquisa

Alguns aspectos no Processo de Seleção, revelados no decorrer da pesquisa merecem destaques. Por exemplo, sobre possíveis barreiras (preconceitos, idade e outros) que pudessem prejudicar a seleção e a contratação de executivos, os entrevistados responderam, em geral, da seguinte forma:

- a) sobre idade limite, todas empresas responderam que não impõe nenhum impeditivo, porém uma delas salientou que a idade é um fator importante quando se tem na empresa um corpo de dirigentes jovens; e pessoas com certa idade na maioria das vezes não conseguem acompanhar o mesmo ritmo empreendido pelos mais jovens.

- b) sobre sexo, a pergunta foi dirigida para saber o número existente entre homens e mulheres. Uma das empresas pesquisadas entendeu a pergunta sobre um outro prisma, respondendo assim: - “ Bem, aqui em nossa empresa, nós até temos um executivo ‘meio diferente’, porém, internamente trata-se de excelente profissional, sendo muito competente e criativo. Acontece que a nossa matriz no exterior, vem nos pressionando muito, preocupada, como nossos clientes e o mercado em geral vêem esta questão. Por este motivo, estamos decidindo pela demissão do executivo.”
- c) preconceito racial, as respostas foram dadas da mesma forma, que as anteriores, ou seja, ninguém tem preconceito algum. sobre questões de raça. No entanto, um de nossos entrevistados citou dois exemplos, enfatizando que, quando a empresa ousa, ela faz a diferença. No caso da cadeia de lojas da rede C & A, onde a mesma apresenta um negro, realizando seus comerciais. Outro exemplo também citado, é o caso da empresa Benetton, que usa como propaganda na europa, crianças portadoras da doença "Síndrome de Down, vestindo suas camisetas em comerciais realizados."

Na seqüência, procura-se apresentar um breve relato, específico de cada empresa, do que mais chamou atenção, nas respostas obtidas:

- A empresa A, informou que não gosta de receber curriculum-vitae feito por consultorias especializadas, pois estas fazem uma maquiagem no dossiê do

candidato, narrando muitas vezes fatos importantes, que não condizem com a realidade do candidato. O currículo representa uma bela embalagem, porém o conteúdo, é muito diferente. Por este motivo esta empresa prefere sempre receber currículo, escrito pelo próprio candidato.

- A empresa B, prefere realizar o recrutamento interno, acredita que o desenvolvimento do executivo internamente, pode moldá-lo de acordo com seus costumes e cultura. Assim, não recebe os vícios que geralmente são adquiridos nas empresas anteriores. Define o recrutamento e a seleção, como sendo o diferencial competitivo e o treinamento e o desenvolvimento, como a vantagem competitiva.

- A empresa C, desenvolveu com o apoio de uma consultoria externa um banco do talentos. Este programa já está em funcionamento há um ano. O objetivo deste plano, é traçar um programa de sucessão, baseado nos critérios das competências avaliadas e desenvolvidas, de tal forma que sempre que surgir alguma vaga, já tenha alguém internamente preparado, para não precisar recrutar fora da empresa, promovendo assim, o crescimento do executivo, onde o mesmo possa administrar a sua carreira. Esta empresa realiza o plano de desenvolvimento de duas maneiras. Uma parte do custo do programa de treinamento é pago pela empresa, e a outra parte é paga pelo funcionário. A empresa acredita que, desta forma, existe um comprometimento maior, pois assim o empregado valoriza mais o plano e se preocupa com a construção e

crescimento de sua carreira. Para a elaboração deste plano de sucessão, a empresa traçou o perfil de competências que o executivo deve possuir para atingir o grau de potencial desejado, a seguir:

Visão de Negócio

- Acompanha mudanças e tendências amplas e focadas no negócio;
- Está atualizado sobre o mercado e os clientes;
- Conhece os produtos que fornece;
- Domina missão, objetivos e os recursos internos e externos existentes;
- Pesquisa/detecta oportunidades com foco no cliente.

Profit Oriented

- Administra por resultados efetivos (dono do negócio);
- Faz [planejamento estratégico, avaliando e redirecionando periodicamente];
- Divulga e operacionaliza amplamente seus objetivos;
- Decide através de análise do que agrega valor e relação custo/benefício;
- Aprende e melhora com os resultados obtidos.

Empreendedor

- Possui clareza de propósitos e meios;
- Tem iniciativa própria com parcerias/negociação (autonomia);
- Cria alternativas novas e eficazes de solução;
- Age pró-ativa e rapidamente;
- Corre e assume risco.

Gerador de Mudanças

- Influencia a organização/pessoas com suas idéias (missionário);
- Provoca novas reflexões sobre assuntos conhecidos;
- Persiste na concretização de mudanças;
- Enfrenta as dúvidas e erros decorrentes de novos desafios;

- Rompe paradigmas e experimenta soluções inovadoras.

Líder Coaching

- É modelo de princípios éticos e de confiança para a equipe;
- Escala o melhor time;
- Desenvolve a equipe para os desafios (treina, orienta, prepara, informa);
- Aproveita o melhor de cada um;
- Atinge resultados com a equipe num clima de motivação e comprometimento.

Facilitador

- Modera e apoia os processos/atividades da equipe;
- Fornece constantemente *feedback* à equipe (positivo ou negativo);
- Descentraliza objetivos, decisões e tarefas;
- Assume os resultados da equipe como sendo dele próprio;
- Contribui e coopera em equipes multidisciplinares;

Motivador

- É auto-motivado e entusiasta;
- Coloca desafios à equipe perante os objetivos organizacionais;
- Oferece oportunidades de crescimento/aprendizado;
- Cuida do ambiente e necessidades tanto profissionais como pessoais;
- Reconhece e recompensa explicitamente e com justiça.

Comunicador

- Mantém a equipe atualizada e envolvida com os negócios, do estratégico ao operacional;
- Compartilha informações e idéias em todos os níveis;
- Utiliza-se de transparência, credibilidade e rapidez na troca de dados e informações em geral;
- Confere o grau de compreensão do interlocutor.

Negociador

- Utiliza seu poder pessoal para influenciar o poder institucional;
- É assertivo e convincente, mas flexível;
- Usa a diversidade de estilos/opiniões à favor dos objetivos organizacionais;
- Desenvolve sua intuição;
- Sabe ouvir.

Objetivo e veloz

- Organiza e agiliza as informações;
- Utiliza metodologias específicas de análise de problemas e tomada de decisões;
- Apresenta com clareza, simplicidade e poder de síntese seus pontos de vista;
- Administra bem seu tempo e consequentemente os de outrem;
- Encaminha suas atividades com dinamismo.

O objetivo principal deste programa é identificar as reais necessidades da empresa nas possíveis movimentações futuras em posições estratégicas, através do desenvolvimento de potencial e competências de seus executivos.

- A empresa D, valoriza muito o potencial de seus executivos. Todos passaram uma por avaliação, para diagnosticar seus pontos fortes e fracos. Após essa diagnose da realidade, a empresa promoveu um intenso programa de desenvolvimento gerencial. Quando surge alguma vaga, só busca fora da empresa, após uma intensa verificação interna. Neste caso utiliza o apoio de consultorias especializadas headhunting, pois acredita que num trabalho de parceria, é maior a possibilidade de encontrar o executivo certo.
- A empresa E, está implantando um banco de talentos. Nesta empresa todos os executivos tem plena fluência do idioma inglês. Na seleção, a entrevista é

realizada 50% em português e 50% em inglês. Com o apoio de um consultoria externa, definiu as 12 competências genéricas da liderança, com sendo o perfil ideal para seus executivos. Este banco de talentos, tem como objetivo, fazer com que todos os executivos da empresa, tenham um melhor conhecimento não só de sua área de atuação específica, mas sim, do negócio da empresa como um todo. Assim traçou um plano de desenvolvimento em função desse rol de competências a seguir:

COMPETÊNCIAS GENÉRICAS DA LIDERANÇA

- 1. Foco no Negócio e no cliente**
- 2. Coragem e Integridade**
- 3. Estabelecer Direção**
- 4. Orientado para Melhoria**
- 5. Visão Holística**
- 6. Liderança Inspiradora**
- 7. Julgamento**
- 8. Aprender pela Experiência**
- 9. Rede de Contato**
- 10. Parceria**
- 11. Desenvolver Pessoas**
- 12. Trabalhar em Equipe**

1. Foco no Negócio e no Cliente: foco nos requisitos do mercado e do cliente. Manter-se atualizado sobre as novas tendências, desenvolvimento e informações do negócio e do seu segmento em geral (internamente e externamente. Pensa no cliente em todos os estágios da cadeia de valor de um processo, assim como no impacto e implicação de ações interna e externas.

2. Coragem e Integridade: é a confiança em sua própria habilidade para selecionar uma abordagem efetiva para alcançar desafios intelectuais e operacionais. Inclui a confiança na própria capacidade para lidar com circunstâncias cada vez mais desafiadoras e confiança em suas próprias decisões ou opiniões. Está preparado para questionar as decisões de níveis superiores, atuando de acordo com crenças e valores, mesmo em situações complexas, lidando pró-ativamente com ameaças e oportunidades.

3. Estabelecer a Direção: é a habilidade para estabelecer claramente, consensar e comunicar as metas e resultados operacionais e profissionais de forma aberta e direta. Envolve possuir objetivos concretos e prazos claramente definidos e a energia para acompanhá-los. Em níveis mais altos inclui também a habilidade de capacitar um time a concordar e se comprometer com metas realmente desafiadoras alinhadas com o direcionamento estabelecido.

4. Orientado para Melhoria: é o desejo de alcançar metas difíceis, porém realistas, criando oportunidades para chegar à excelência. Estimula a orientação para ações e prazos que levam a um estilo de liderança que impulsiona mudanças contínuas, dependendo da energia e comprometimento individual para melhorias constantes. Age pensando na consequência de suas ações a longo prazo.

5. Visão Holística: habilidade para entender a cultura corporativa e como os indivíduos e a organização interagem em contextos de curto e longo prazo. Visualiza a empresa de forma integrada e atua na mudança de sistemas organizacionais, processos, hierarquias e rede de contatos, de forma a obter o máximo possível de sinergias potenciais existentes na organização. Inclui o senso de responsabilidade social além dos limites da organização, e o desejo de influenciar e criar mudanças sociais positivas.

6. Desenvolver Pessoas: envolve integrar a visão da organização e necessidades individuais, visando o desenvolvimento de pessoas a longo prazo. O foco está no resultado do desenvolvimento, e não apenas no treinamento destas.

Dá suporte e *coaching*. Contribui para o aprendizado e desenvolvimento no dia a dia do trabalho. Questiona, a fim de verificar o entendimento das pessoas. Desenvolve mais do que administra. Dá o direcionamento e demonstrações com fundamentos como estratégia de treinamento.

Fornece *feedback* para encorajar. Presta atenção e avalia as pessoas. Fornece *feedback* específico com o propósito de desenvolvimento. Fornece apoio e confiança em situações desfavoráveis a cada membro da equipe. Fornece *feedback* negativo, atendo-se aos fatos e não quanto aos aspectos pessoais, expressando expectativas positivas quanto ao desempenho futuro.

7. Liderança Inspiradora: é caracterizada por uma excelente comunicação. É a habilidade de desenvolver e comunicar uma visão clara, o direcionamento da companhia e o desejo de liderar as pessoas para o alcance dos objetivos. Envolve a habilidade de energizar grupos para concretizar as necessidades de mudanças específicas, criando um ambiente que proporcione um maior envolvimento com a visão da empresa e uma atmosfera que encoraje a definição de objetivos claros e facilite a tomada de decisões e ações rápidas.

Possibilita a participação. Cria um ambiente agradável e produtivo, caracterizado por cooperação e co-criatividade. Estabelece envolvimento individual e comprometimento com os objetivos e responsabilidade do time, em todas as circunstâncias. Motiva outros através de expectativas positivas e recompensas.

8. Julgamento: capacidade para identificar relações e padrões, os quais aparentemente não estão relacionados. Identificar fatores-chave e fatores subliminares em situações complexas. Inclui a utilização criativa de experiências anteriores e o raciocínio lógico e conceitual. Está intimamente relacionado aos valores da empresa e depende da capacidade de ver o todo.

9. Aprender pela Experiência: habilidade para refletir sobre sua própria experiência e resultados, bem como, de outros, utilizando-os para o futuro. Implica em estar pré-disposto a aprender e na determinação para criar planos de ações para evitar a repetição de erros

peçoais ou organizacionais. Inclui fazer benchmarking externo para propiciar um contexto de aprendizagem contínua.

10. Rede de Contato: Consiste de um ativo processo de negócio focado em comunicação, troca de informação e interação organizacional. Caracteriza-se pela vontade de fazer parte do time global da empresa e pelo desejo de otimizar sinergias nas organizações, processos, sistemas e pessoas, e a determinação para capitalizar os abundantes recursos da empresa em todas sua complexidade, sem a necessidade de “possuí-los”.

11. Parceria; capacidade para entender e construir relacionamentos de curto e longo prazo com terceiros, visando adicionar valor para ambos. Envolve obter e ter confiança e habilidade para encontrar e explorar atividades complementares.

Cria cenários onde ambas as partes ganham. Pensa nas duas partes e age visando resultados para ambas as partes (ganha-ganha).

12. Trabalhar em Equipe; habilidade e desejo de trabalhar com outros em projetos e processos para atingir resultados melhores. Envolve compartilhar um mesmo objetivo, acima dos objetivos pessoais, e é caracterizado pelo desejo de cooperar, dividindo informações.

Coopera e compartilha informações. Encoraja a equipe a procurar informações e compartilhá-la. Ouve os outros e procura informações para permitir que o grupo trabalhe melhor. Transmite conhecimentos e utiliza todo o potencial; da equipe.

- A empresa F, dá muita ênfase a experiência no segmento e aos resultado atingidos nos empregos anteriores. Leva em consideração a competência social e a competência técnica. Como competência social a empresa define as técnicas duráveis, como: capacidade de trabalho em grupo, capacidade de negociação, performance de comunicação, arrojo e determinação. Como técnicas não

duráveis, são consideradas as habilidades técnicas. Estas são não duráveis, em função das constantes mudanças tecnológicas.

- A empresa G, tem um intenso programa de *trainees*, onde os candidatos são selecionados nas melhores escolas de nível superior. Após a admissão são preparados durante dois a três anos, para então assumirem posições gerenciais. Nesta empresa, também existe um instrumento para avaliação de potencial, com estilo próprio, que vem sendo desenvolvido com o apoio de um consultor indiano. Esta avaliação envolve dois aspectos, resultados e competências.
- A empresa H, utiliza com frequência a seleção realizada por consultorias especializadas. Nesta empresa existe o *Management Rewiw*, que é um plano de sucessão, (banco de talentos), que a controladora do grupo utiliza na Europa. Este banco de talentos atende a empresa no mundo todo. Assim, quando surge alguma vaga para cargo executivo, o funcionário com o perfil mais adequado, poderá ocupá-lo em qualquer unidade do grupo empresarial. Todos os executivos desta empresa são preparados para trabalharem em qualquer país, onde o grupo mantém seus negócios.
- A empresa I, mantém um intenso programa de desenvolvimento gerencial e pratica um sistema de *Job Rotation*, onde os executivos têm a oportunidade de conhecerem de perto quase todas as unidades da empresa. Aplica no sistema profissional de avaliação, dois instrumentos para aferir o potencial de seu corpo gerencial e diretivo. O sistema americano P.P.A (Análise de Perfil Pessoal) e a Grafologia. Com o P.P.A. a empresa procura conhecer a performance, (Ter a

prática, e o estilo comportamental). Com a Grafologia, a empresa descobre o perfil, (aquilo que tem o interior).

- A empresa J, procura dar ênfase ao recrutamento interno. Está estudando a possibilidade de implantar um banco de talentos. Para a seleção de seus executivos, utiliza com frequência o apoio de consultorias especializadas. Ainda não utiliza nenhum instrumento de avaliação de potencial. A seleção é realizada com base na entrevista e nos laudos das consultorias externas.

Nas dez empresas pesquisadas, constatou-se que a técnica de seleção utilizada com maior frequência de utilização é a entrevista.

Entretanto a forma como a mesma vem sendo realizada pelas empresas, sempre no estilo convencional, permite com que o candidato, se prepare antecipadamente, para responder todas as perguntas já tradicionais formuladas. Isto permite que o candidato já venha para a entrevista formatado, ou seja, com as principais respostas já preparadas e decoradas. Conforme MORNELL (1999), para quebrar esta rotina de decoração de respostas, o selecionador deve apresentar uma nova forma de avaliação do candidato, dando uma tarefa diferente antes de realizar a entrevista, como por exemplo, pedir ao candidato para fazer uma visita a uma das lojas ou a um departamento ou setor da empresa. Após a visita, começar então a entrevista, com o candidato, avaliando primeiramente, aquilo que ele viu na visita, o que mais lhe chamou atenção. Percebendo que idéias novas ele traz a respeito da área visitada, o que enxergou de errado, que projetos apresenta, melhorias, críticas, dentre outras. Através destas informações, poderá se fazer uma avaliação bem diferente, do que simplesmente pelo sistema convencional de entrevistas o candidato somente com os dados curriculares e suas realizações profissionais.

Esse aspecto é que pode ser o diferencial na entrevista, permitindo à empresa, avaliar realmente quem é o candidato e que contribuições ele pode trazer para a organização.

5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho, apresenta a forma como é tratado o processo de seleção executiva, nas empresas pesquisadas.

Foram elencadas dez empresas de significativa participação no cenário industrial, comercial e serviços. Todas elas juntas somam um faturamento anual, da ordem de 3 bilhões e 837 milhões de reais. O número total de empregados na matriz é de 14.514, e no Brasil, 41.747. O quadro alvo da pesquisa, ou seja os executivos, perfazem um total de 703, sendo que destes 641 são homens e 62 mulheres.

Para a realização desta pesquisa foram escolhidas empresas de porte, e com um bom número de executivos em seus quadros.

Verificou-se que, o mercado corporativo é delineado por empresas organizadas em torno de seus processos, com concentração em seus clientes. Cada dia mais, exige-se dos executivos, conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões. Nelas não há mais lugar para profissionais com perfil antigo.

As organizações dos últimos cinquenta ou sessenta anos, foram desenhadas a partir de princípios organizacionais que não são mais válidos. Hierarquia, especialização por funções, unidades de comando, eram diretrizes gerais básicas desde que foram definidas na década de 30.

Muitas organizações apresentam um discurso moderno, cheio de mudanças, mas permanecem ainda com uma cultura antiga, com abordagens ideológicas voltadas somente para o sucesso alcançado no passado, e que nos dias atuais não tem mais nenhum sentido, dificultando assim, todos os passos em direção a mudança.

Outras porém, já despontam como empresas de vanguarda, por terem adotado estratégias inovadoras de gestão, valorização de seus recursos humanos, utilizando benchmarking como ferramenta principal de crescimento e desta forma alcançando o sucesso em seus negócios.

As organizações modernas passam a ser projetadas com base em novos princípios, mais adequados à tecnologia e ao estilo gerencial contemporâneos.

A centralização das empresas em seus processos às conduz para desenhar organizações muito diferentes das tradicionais. A terceirização e as decorrentes redes de empresas formadas no suprimento das necessidades de elaboração de subproduto ou serviço, requeridos pelas maiores, vão cedendo lugar a outras na parceria de negócios, confirmando um movimento progressivo de reforma conceitual de administração, no tocante a qualidade e produtividade.

Para esta nova empresa, é necessário um novo perfil de executivo, que esteja comprometido com o seu autodesenvolvimento. Que saiba ouvir e depurar necessidades de seus funcionários, assim como de seus clientes internos e externos à sua organização. Saiba comunicar-se na mobilização de seus subordinados, conseguindo obter resultados positivos através das pessoas. Que esteja sempre buscando a sobrevivência da organização nos novos cenários apresentados. Que pratique um estilo empreendedor, que saiba conviver com a mudança e a crise, encontrando saídas de sucesso.

Este novo perfil exigido pelas empresas, demonstra o peso da personalidade na hora da contratação, pois constata-se que, com a crescente adesão aos modelos de análise de competência, executivos com especialização no exterior e bom currículo deixam de ser fatores decisivos para a ascensão profissional.

Assim os Currículos enriquecidos com MBAs e especialização fora do país, experiência de vários anos em grandes empresas e excelentes resultados alcançados em

experiências anteriores, já não são mais fatores determinantes para ser selecionado para ocupar um cargo de executivo, ou mesmo ter ascensão profissional nas grandes organizações..

As empresas agora decidiram investir pesado em ferramentas e programas que revelam a personalidade e o potencial de seus executivos.

O Processo de análise de competências, não é um conceito tão novo, os primeiros estudos relacionados ao tema tem mais de duas décadas, porém só nos últimos anos é que começou a ganhar maior força no mundo empresarial. No Brasil esta onda está explodindo agora. Algumas empresas já tem seus “modelos de competências” estruturados e um número cada vez maior de companhias está investindo pesadamente para ter certeza de que seus funcionários chaves, e seus futuros executivos têm exatamente o perfil que procuram. Isso parece demonstrar que as características pessoais irão determinar o sucesso de um executivo. As empresas vem aplicando treinamento dos mais variados em seu corpo gerencial, esperando assim um crescimento a curto prazo. Porém, quem não tiver as competências que as organizações exigem, poderá esquecer o velho sonho de crescer na empresa, ou ser aprovado no processo seletivo.

Os executivos de hoje devem ter o preparo suficiente, para poder exercer seus cargos em qualquer unidade da organização, podendo ser aqui no Brasil, ou em qualquer outro país, onde o grupo empresarial mantenha seus negócios. Isto demonstra como os novos cenários de uma economia globalizada afetam diretamente a vida dos executivos.

Um dos principais objetivos da análise de competências é exatamente este. Detectar potenciais talentos para as empresas com base em sua personalidade. Assim, o que era feito de uma forma empírica, passa agora a utilizar métodos modernos para aferir o grau de competência e potencial de seus executivos, justificando em números para mostrar quem é quem. É quase uma mudança na cultura corporativa das companhias, que vêm deixando de

privilegiar executivos unicamente em função de seus currículos, para dar atenção a profissionais, não menos competentes, mas que se encaixam no perfil da empresa. É necessário pensar e desenvolver todas as funções de RH tendo como base as competências orientadas para resultados.

Considerando as idéias acima verifica-se que o executivo para o próximo milênio, terá a grande responsabilidade de fazer o diferencial competitivo das organizações do futuro. Por isso a atenção que as organizações deverão dar para os processos de seleção de seus executivos, é fundamental para que estas possam manter seus produtos e conquistar patamares superiores de crescimento e desenvolvimento contínuo para garantir a sobrevivência de seus negócios.

Diante disso, conclui-se que existe uma grande preocupação, nas empresas pesquisadas, em encontrar o executivo de perfil ideal para dirigir e gerenciar seus negócios. Como ter a certeza de que o executivo contratado ou promovido para um cargo estratégico, possui o perfil necessário para enfrentar os desafios que o cargo requer?

Tendo em vista o acima exposto, chega-se a conclusão que existe uma forte tendência das empresas utilizarem cada vez mais os sistemas de avaliação de potencial. Pois estes sistemas funcionam como que um passaporte para o acesso do executivo poder assumir postos estratégicos nas organizações. Assim, este laudo ou parecer emitido por software sobre a avaliação do potencial do executivo, é como se fosse um certificado de garantia de qualidade ISO 9000.

Os dados apurados e as conclusões e recomendações apresentadas constituem o que se considerou adequado aos objetivos propostos, que diz respeito ao processo de seleção de executivos. Procurou-se desta forma, corroborar com a teoria das organizações através da presente pesquisa teórico-empírica.

Finalmente, esta pesquisa não se encerra aqui, outros aspectos não considerados ou não desenvolvidos exhaustivamente poderão ser abordados oportunamente em próximas pesquisas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A Revolução que liquidou o emprego. **Revista Veja**. São Paulo, v. 27, n. 42, p. 90-94, 19/out., 1994.
- AQUINO, C. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BLECHER, Nelson. O Fator Humano. **Revista Exame**. São Paulo, v. 32, n. 17, 12 Ago., 1998.
- BOLLES, Richard Nelson. **The 1997 Wat Color is Yor**. Califórnia: Tem Speed Press, 1997, p. 10 a 13, Chapter 2.
- BUENO, José H. **Manual do selecionador de pessoal: do planejamento à ação**. 3 ed. São Paulo: LTR, 1995.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Readministração em ação**. A prática da mudança rumo ao sucesso. São Paulo: Makron Books, 1996 p. 183 a 184.
- CASE, T. A. **Como conquistar um ótimo emprego: e dar um salto importante na sua carreira profissional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- CAVEDON, N. R. O rito de passagem. **RH - Informação Profissional**. São Paulo, v. 8, n.33, p.45-48, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos - edição compacta**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

COHEN, David. As empresas vão ser deles. **Revista Veja**. São Paulo, v. 31, n. 10, p. 105-113, 06/mai., 1998.

COLOSSI, Nelson. The organizational factors affecting the achievement of institutional goals in institutions of higher educations: the presidente's perceptions within the system of Santa Catarina in Brazil. (Thesis of doctorate) The School of Education and Human Development of the George Washington University, 174 p.

DRUCKER, Peter F. **Rumo à nova organização**. In: BECKHARD, Richard et al. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997. P. 349.

FRANCO, Simon. **Criando o Próprio Futuro**: o mercado de trabalho na era da competitividade total. 4 ed. São Paulo: Ática, 1998.

FRY, Ronald W. **101 Great Answers** – to the toughest interview questions – Franklin Lakes, Career Press, 1996. P. 37 Chapter 2.

GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun., 1995.

GOMES, M. T. A jovem guarda sobe ao Olimpo. **Revista Exame**. São Paulo, v. 28, n. 15, p. 52-54, jul., 1995.

GONÇALVES, José E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.3, p. 10-19, jul./set., 1997.

HANDY, Handy. A Era do Paradoxo. São Paulo: Makron Books, 1995. C. **A Era do Paradoxo**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HAMER, Michael. **A essência da nova organização.** In: BECKHARD, Richard et al. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura, 1997. P. 41.

HARVEY, Don; BOIWN, Robert Bruce. **The success system : training and developing human potencial.** In: ____ . **Human resource management.** New Jersey : Printice-Hall, 1996. P. 161 a 163.

KANTER, Rosabeth. **Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro.** In: BECKHARD, Richard et al. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura, 1997.

KENNEDY, Joyce I. **Entrevistas de emprego.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: EPU-Edusopinep, 1979.

LOBOS, J. A. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo : Atlas, 1979.

LODI, J. B. **A entrevista: teoria e prática.** São Paulo: Pioneira, 1997.

MANUAL DE CONSULTORIA PPA - *Personal Profile Analysis.* Org. por Thomas International.

MANUAL DE CONSULTORIA PI – Predictive Index. Org. Braendex Brasil.

MANUAL DE CONSULTORIA CALIPER – Perfil Caliper de Gerenciamento. Org. Caliper Estratégias Humanas do Brasil LTDA.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos,** tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo : Atlas 1998, p. 224.

MORNELL, Pierre. O candidato perfeito. **HSM Management**. São Paulo, v. 12, n. 1, p.24-28, jan./fev. 1999.

PIRES, Ana M. **Técnicas de Entrevista e Seleção**. Portugal: Edições Cetop, 1993.

PRAHALAD, C. **O Executivo da Nova Era**. In: BECKHARD, Richard et al. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997. p. 176.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SANTOS, C.C. LOEVY, O. S. **Grafologia**. São Paulo: Sarvier, 1987.

SGANZERLA, V. Bom currículo só não basta. **Exame**. São Paulo, v. 28, n 13, p. 128-130, jun., 1995.

SILVEIRA, Aldery Jr. OLIVEIRA, Waldyr V. A mudança organizacional na teoria administrativa. **Cadernos de Administração**. Brasília: UNB, v. II, n.5, jul./set. 1996.

SMITH, Anthony. KELLY, Tim. **O capital humano na economia digital**. In: BECKHARD, Richard et all. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

TAYLOR, Robert. **Como escolher e usar uma consultoria de seleção de executivos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.

TRIVINOS, Augusto N S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

XANDRO, Maurício. **Grafologia Elemental**. Barcelona: Herder, 1989.

WEIS, **Entrevista de seleção: como conduzi-la com êxito**. São Paulo: Nobel, 1992.

WILDE, O. Estilo de Resultados. **Revista Veja**. São Paulo, v. 28, n.9, p. 40-41, 01 mar., 1995.

ANEXOS

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS COM AS CARACTERÍSTICAS
PESSOAIS UTILIZADAS PARA OS PROCESSOS DE SELEÇÃO DE EXECUTIVOS

1. Dados da Empresa

Razão Social _____

Ramo de atividade _____

Faturamento anual _____

Nº de Filiais _____ Nº de Empregados em Curitiba _____ no Brasil _____

Responsável pelas informações: Nome _____

Cargo _____

Fone para contato _____ E Mail _____

2. Processos de Seleção de Executivos

Informe por ordem de importância Quais técnicas de seleção sua empresa utiliza.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

9 _____

10 _____

11 por que sua empresa utiliza mais a técnica _____

12 Como você avalia o *Curriculum Vitae* do candidato? _____

13 Que características são fundamentais numa entrevista de seleção? _____

14 Como sua empresa avalia a Seleção de Executivos realizada por Consultorias Especializadas? _____

15 Sua empresa as utiliza com que frequência? _____

16 Após a globalização da economia, houve mudanças para selecionar executivos? _____

17 Que outras características deverá ter o executivo do futuro (a partir de 2002)? _____

3. Assuntos Especiais

1. Sua empresa impõe alguma barreira para seleção executiva? _____

2. Existe alguma política sobre limite de idade? _____

3. Com respeito as mulheres _____

4. Quantas mulheres exercem cargos executivos _____

5. Quantos Homens exercem estes mesmos cargos _____

6. Com respeito a raça? _____

7. Com Fumantes _____

8. Outros _____

Comentários sobre:

1. Qualificação _____

2. Experiência _____

3. Formação e Treinamento _____

4. O cargo _____

5. A empresa _____

6. Pontos fortes de um candidato _____

7. Pontos Fracos _____

8. Outras observações _____
