

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI – CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

ANDRÉIA DOS SANTOS MOREIRA

**SELEÇÃO DE PESSOAS: INDICADORES PARA O PROCESSO
MULTICRITERIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Santo Ângelo

2018

ANDRÉIA DOS SANTOS MOREIRA

**SELEÇÃO DE PESSOAS: INDICADORES PARA O PROCESSO
MULTICRITERIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação de Mestrado apresentada à banca examinadora da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – Campus de Santo Ângelo – como parte das exigências do curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, *Stricto Sensu*.

Orientadora: Professora Dra. Berenice Beatriz Rossner Wbatuba

Coorientadora: Professora Dra. Rosane Maria Seibert

Santo Ângelo

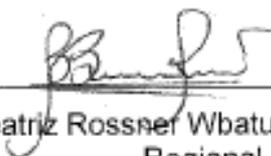
2018

ANDRÉIA DOS SANTOS MOREIRA

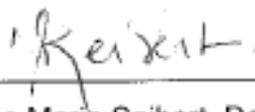
SELEÇÃO DE PESSOAS: INDICADORES PARA O PROCESSO MULTICRITERIAL
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



Prof. Dra. Berenice Beatriz Rossner Wbatuba, Doutora em Desenvolvimento Regional
Orientadora/Presidente



Prof. Dra. Rosane Maria Seibert, Doutora Ciências Contábeis
Coorientadora



Prof. Dra. Fátima Regina Zan, Doutora em Ciência da Propriedade Intelectual
Examinadora Externa



Prof. Dra. Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla, Doutora em Ciências Contábeis e Administração
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 29 de Outubro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Penso que ser grato é mais que um ato. A gratidão precisa ser sentida. Minha eterna gratidão as minhas orientadoras, por abraçarem comigo um desafio no meio do caminho e acreditarem que era possível. Professora Bere e Professora Rosane, vocês são fantásticas. Gratidão eterna!!!

DEDICATÓRIA

Para mim, dedicar algo a alguém significa reconhecer o quanto esta pessoa foi importante na caminhada percorrida. Com isso, percebo que este trabalho é composto de um pedacinho de cada um, pois até na torcida silenciosa de que tudo terminasse bem havia o pensamento em mim. Assim, dedico este trabalho, em especial, a minha filha Ana Júlia, pelas horas de ausência, a meu marido Eliandro, que segurou as pontas enquanto eu estudava e que em um belo dia, ao invés de me colocar no colo, sacudiu a poeira e me empurrou para onde deveria ir. A minha sogra, pela paciência em me ajudar cuidar da Ana em muitos momentos. Aos meus pais, pela eterna torcida silenciosa. Sou o que sou por vocês e me orgulho muito do caminho que trilhei.

RESUMO

As organizações confrontam-se diariamente com a necessidade de adaptarem seus processos de gestão, tanto no que tange a gestão de recursos materiais e financeiros quanto de pessoal para se manterem competitivas no mercado. As micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades na gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao processo de seleção de pessoas, visto a falta de profissionalização do gestor/entrevistador ou da inexistência de um setor especializado nessa área na empresa. Por essa razão, o objetivo deste estudo foi o de desenvolver uma ferramenta de gestão para seleção de pessoas, com indicadores multicriteriais, para micro e pequenas empresas, com o fim de otimizar o processo seletivo, facilitando a tomada de decisão do gestor. Em termos metodológicos, a pesquisa configurou-se como descritiva e explicativa em relação aos fins e como de campo e bibliográfica em relação aos meios. Os dados foram coletados junto as micro e pequenas empresas de um município da região noroeste do estado do RS, por meio de aplicação de questionário; formulário de classificação; reuniões e; testagem da ferramenta de gestão. Obteve-se como resultado o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão para seleção de pessoas, com indicadores multicriteriais, para micro e pequenas empresas, acompanhada de um Manual de instruções de uso e um roteiro de entrevistas. Este conjunto, contribui para a qualificação do processo de seleção de pessoas nas empresas foco deste estudo, gerando maior segurança e confiabilidade ao desenvolvimento da atividade, além de oportunizar ao próprio gestor/selecionador a execução correta, organizada e de baixo custo para a empresa. Em relação a contribuição à academia, o estudo possibilitou uma discussão e revisão teórica sobre a temática de gestão de pessoas, focalizando processos de seleção de pessoas e o conjunto de competências da metodologia CHA. Apesar da limitações decorrentes da coleta de dados somente em um município da região noroeste do estado do RS e da complexidade do método multicriterial utilizado para o estudo, conclui-se que o mesmo logrou êxito ao cumprir os objetivos propostos e contribuir com a importante parcela de empresas estudadas e possibilitando ainda, elencar sugestões para futuras pesquisas, tais como, ampliação do recorte geográfico do estudo; ampliação da amostragem para empresas de médio porte; realização de comparação, através de avaliação de desempenho, das pessoas selecionadas por meio da ferramenta de gestão, avaliando seu desempenho em relação as demais.

Palavras-Chave: Seleção de pessoal; Micro e pequenas empresas; Método multicriterial; Indicadores para seleção.

ABSTRACT

Organizations face the need to adapt its managing processes daily, whether regarding the management of material and financial resources or management of personnel in order to keep competitive in the market. Micro and small companies face difficulties at management of personnel, especially regarding personnel selection process, since there is a lack of professionalization of the manager/interviewer or the inexistence of a sector in the company specialized in this area. For that reason, the objective of this study was to develop a management tool for personnel selection, with multicriterial indicators, for micro and small companies, in order to optimize the selective process, facilitating the manager decision making. In methodological terms, the research was set as descriptive and explanatory regarding the objectives and, regarding the means, as of field and bibliographic. The data was collected at micro and small companies in a city of the northwest region of RS, through the application of a questionnaire; classification form; meetings, and; management tool testing. As result, it was achieved the development of a management tool for personnel selection, with multicriterial indicators, for micro and small companies, followed by a manual of using instructions and an interview script. This combination contributes for the personnel selection process qualification in the companies focused in this study, generating higher security and reliability to the activity development, besides allowing the manager/selector the correct, organized and low-cost execution. Regarding the contribution to the academy, the study enabled a discussion and theoretical review about the personnel management theme, focusing on personnel selection processes and the assembly of the CHA methodology competences. Despite the limitations from the data gathering only in one city of the northwest region of RS and due to the complexity of the multicriterial method used for the study, it was possible to conclude that the study was successful by achieving the proposed goals and contributing with large number of the studied companies and still enabling to raise suggestions for future researches, such as the expanding of the geographical area of study; the expanding of the sampling for medium size companies; comparisons through performance evaluation personnel selected through the management tool, evaluating their performance compared to others.

Keywords:

Staff selection; Micro and small business; Multicriterial method; Selection indicators.

LISTA DE ABREVIATURAS

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

ROB – Receita Operacional Bruta

AHP – Analytic Hierarchy Process

ANP – Analytic Network Process

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

MPE – Micro e Pequenas Empresas

OCDE - Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

MCDM - Métodos de Decisão Múltipla

BOCR - Benefícios, Oportunidades, Custos e Riscos

UPA - Unidade de Pronto Atendimento

MCDA-C - Multicritério de apoio à Decisão Construtivista

PVFs - Pontos de Vista Fundamentais

SLG – São Luiz Gonzaga

CAAE - Certificado de Apresentação de Apreciação Ética

CBO- Código Brasileiro de Ocupação

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAT - Categoria

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Técnicas de seleção de pessoal	29
Figura 2: Abordagem Integradora	37
Figura 3: AHP – Exemplo	40
Figura 4: Estrutura em Rede do ANP	41
Figura 5: Classificação da pesquisa	49
Figura 6: Relação de Critérios correspondentes as categorias do CHA – Cargo Vendedor.....	64
Figura 7: Relação de Critérios correspondentes as categorias do CHA – Cargo Caixa	65
Figura 8: Classificação dos Critérios correspondentes as categorias do CHA – Cargo Vendedor.....	66
Figura 9: Classificação dos Critérios correspondentes as categorias do CHA – Cargo Caixa	67
Figura 10: Indicadores correspondentes aos critérios da categoria Conhecimento do CHA – Cargo Vendedor	68
Figura 11: Classificação dos Indicadores correspondentes aos critérios da categoria Conhecimento do CHA – Cargo Vendedor	69
Figura 12: Comparação par a par entre os critérios do cargo de Vendedor.....	74
Figura 13: Comparação par a par dos critérios para o cargo de Caixa	75
Figura 14: Comparação par a par dos indicadores para o cargo de Vendedor	76
Figura 15: Comparação par a par dos indicadores para o cargo de Caixa	77
Figura 16: Árvore do cargo de Vendedor	79
Figura 17: Definição de indicadores e pesos.....	86
Figura 18: Relação de candidatos participantes do processo seletivo	87
Figura 19: Atribuição de notas aos candidatos.....	88
Figura 20: Classificação dos candidatos na categoria Conhecimentos.....	88
Figura 21: Classificação dos candidatos na categoria Habilidades.....	89
Figura 22: Classificação dos candidatos na categoria Atitudes	89
Figura 23: Classificação dos candidatos nas categorias Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	90
Figura 24: Relatório Final de Classificação	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Técnicas de seleção utilizadas pelas empresas	55
Gráfico 2: Sim.....	56
Gráfico 3: Parcialmente	56
Gráfico 4: Não	57
Gráfico 5: Cargos mais contratados pelas empresas.....	58
Gráfico 6: Cargos na ocupação outros.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Receita Operacional Bruta Anual	18
Quadro 2: Critérios de contratação de pessoal	22
Quadro 3: Campos de pesquisa de uma entrevista estruturada	28
Quadro 4: Referências associadas à identificação de competências coletivas.....	34
Quadro 5: Estudos realizados sobre seleção de pessoal.....	45
Quadro 6: Descrição do Cargo de Vendedor e Atendente Balconista.....	62
Quadro 7: Descrição do Cargo de Caixa.....	62
Quadro 8: Categoria - CONHECIMENTO	70
Quadro 9: Categoria – HABILIDADES	71
Quadro 10: Categoria - ATITUDES	72
Quadro 11: Legenda para atribuição de notas	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	135
1.1 TEMA.....	14
1.1.1 Delimitação do tema	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	17
1.5 APRESENTAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	19
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	20
2.2 PROCESSO SELETIVO DE PESSOAL NAS EMPRESAS	25
2.2.1 Conceituação de seleção de pessoas	23
2.2.2 Critérios e metodologias do processo de seleção de pessoal	25
2.3 COMPETÊNCIA	29
2.3.1 Conceito de Competência	31
2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA SELEÇÃO DE PESSOAL	37
2.5 MÉTODOS MULTICRITÉRIOS PARA TOMADA DE DECISÃO	38
2.5.1 AHP - Analytic Hierarchy Process	39
2.5.2 ANP - Analytic Network Process	40
2.5.3 MACBETH	42
2.6 APLICAÇÕES DE MÉTODOS MULTICRITÉRIOS EM DIFERENTES ÁREAS... 43	
2.7 OUTROS ESTUDOS SOBRE SELEÇÃO DE PESSOAL	45
3 METODOLOGIA	48
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	48
3.2 ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS	49
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA	50
3.4 FORMAS DE ANÁLISE DE DADOS	51
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	52
3.6 PROCEDIMENTOS ÉTICOS.....	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1 CARGOS E TÉCNICAS DE SELEÇÃO UTILIZADOS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	54
4.1.1 Identificação das técnicas de seleção mais utilizadas nas micro e pequenas empresas	55
4.1.2 Identificação dos cargos existentes nas micro e pequenas empresas	58
4.2 ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	60
4.2.1 Descrição de Cargos	61
4.2.2 Critérios e Indicadores para Seleção de Pessoas	63
4.3 DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS.....	69
4.4 MÉTODO MULTICRITERIAL (AHP) PARA SELEÇÃO DE PESSOAS	74
4.4.1 Método Multicriterial AHP: Descrição e aplicação	74
4.4.2 Árvore de Categorias do CHA	78
4.5 PRODUTO.....	83

4.5.1 Ferramenta de Gestão para Seleção de Pessoas	84
4.5.2 Manual de utilização da ferramenta de Seleção de Pessoas	85
4.5.3 Testagem e aplicação da ferramenta	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS	95
APÊNDICES	101
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO 1	102
APÊNDICE B: CLASSIFICAÇÃO DE CRITÉRIOS	104
APÊNDICE C: CLASSIFICAÇÃO DE INDICADORES.....	105
APÊNDICE D: INDICADORES SEM CLASSIFICAÇÃO E APÓS COM CLASSIFICAÇÃO DAS HABILIDADES E ATITUDES DO VENDEDOR	110
APÊNDICE E: INDICADORES SEM CLASSIFICAÇÃO E APÓS COM CLASSIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES DO CAIXA	113
APÊNDICE F: ÁRVORE DAS CATEGORIAS CARGO DE CAIXA.....	118
APÊNDICE G: ROTEIRO DE ENTREVISTA	123
APÊNDICE H: MANUAL DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA DE SELEÇÃO DE PESSOAS	130
APÊNDICE I: AVALIAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO.....	137

1 INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo do mundo dos negócios tem exigido, constantemente, revisão, adaptação, flexibilidade e inovação dos processos organizacionais e do papel dos gestores, em prol da sustentabilidade organizacional em ambiente competitivo.

Neste contexto, a gestão eficiente dos recursos materiais, financeiros e, especialmente, humanos é imprescindível para o bom desempenho e sucesso das organizações, independente do seu porte ou ramo de atividade.

Para Demo et. al. (2011), a Gestão Estratégica de Recursos Humanos advém da combinação das práticas da área e do processo estratégico da organização. Para tanto, políticas e práticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas às metas da organização e contribuir para que os empregados efetivamente alcancem resultados superiores. A importância da utilização de ferramentas de apoio nas empresas é inquestionável para qualificação do processo de gestão. No entanto, para que estas possam realmente contribuir, é fundamental que se apresentem como aplicações próximas aos interesses da empresa, de modo que os gestores percebam a aplicabilidade dos métodos propostos pelas ferramentas no cotidiano empresarial e, além disso, possibilitem tomar decisões mais assertivas com base nas informações disponibilizadas.

A gestão de recursos humanos é tema de grande relevância, pois para atingir os objetivos organizacionais, necessita-se de pessoas envolvidas com as propostas da empresa. O reconhecimento da importância do capital intelectual, como fonte de vantagem competitiva exige novas práticas de gestão. Com isso, a atuação da gestão de recursos humanos no estabelecimento de perfis, recrutamento e seleção de profissionais com características em sintonia com as organizações torna-se atividade estratégica. Ferreira e Soeira (2013) destacam que, de maneira geral, o fator principal que deve ser observado, é que todo o cargo dentro das empresas deve ser ocupado pela pessoa que mais preenche as características que este cargo ou função exige de seu ocupante, e isto, atualmente não é uma tarefa fácil.

Mesquita (2015) apresenta que as micro e pequenas empresas são, reconhecidamente, grande parte das empresas presentes no Brasil, sendo notadamente importantes para o desenvolvimento da economia no que concerne à geração de empregos e ao desenvolvimento inovativo. Para estas empresas, selecionar pessoas representa atividade desafiadora, pois na falta de um colaborador,

por vezes, a empresa não possui outro colaborador para execução imediata da função, o que impacta diretamente no resultado final da empresa.

A utilização de métodos multicritérios possui foco na tomada de decisão e nesse sentido pode contribuir para o processo de seleção de pessoas, em especial em micro e pequenas empresas. Para Gomes e Gomes (2014), o processo decisório pode ser definido como procedimento de coleta de informação, atribuição de importância às informações coletadas, busca de possíveis alternativas de solução e, por fim, ato de dar solução, ou seja, deliberar e tomar decisão.

A construção de indicadores para o processo multicriterial de seleção de pessoas pode trazer mais agilidade à gestão, tornando esse um tema pertinente para estudo, porque a falta de critérios e instrumentos adequados pode ser um dos entraves do gestor para conduzir a organização rumo a resultados melhores, em especial, em relação à gestão de pessoas.

Com base no exposto, a questão norteadora do estudo está pautada em identificar quais são os indicadores multicriteriais adequados para otimizar o processo de seleção de pessoas em micro e pequenas empresas.

Destaca-se que estudo recente realizado pelo SEBRAE (2018), junto a micro e pequenas empresas do município de São Luiz Gonzaga, aponta que os gestores destas empresas não possuem processo de seleção de pessoas definido e estruturado formalmente, causando dificuldades relacionadas ao crescimento e estabilidade da empresa no mercado, em função de seguidas trocas (rotatividade) do quadro de pessoal.

Nesse sentido, apresenta-se, neste capítulo introdutório, o tema desta pesquisa e sua delimitação, a problemática identificada para investigação teórica e prática, os objetivos (geral e específicos), que o trabalho se propôs atingir, seguido das justificativas que conferem relevância ao estudo e registram a contribuição para as discussões teóricas sobre o tema e a contribuição de ordem prática às empresas, a partir do produto final proposto neste estudo.

1.1 TEMA

Processo de Seleção de Pessoas

1.1.1 Delimitação do tema

Proposição de uma ferramenta de gestão com indicadores multicriteriais para o processo de seleção de pessoas em micro e pequenas empresas.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo o SEBRAE (2014), em pesquisa intitulada “Os donos de negócio no Brasil”, as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. A mesma pesquisa aponta ainda que para essas empresas permanecerem no mercado é necessária à participação efetiva das pessoas que nelas atuam. Sabe-se que quanto mais envolvidos estejam os colaboradores, maiores seus índices de comprometimento.

Vale ressaltar que os gestores de micro e pequenas empresas enfatizam o que a experiência profissional também confirma, os fatores técnicos e financeiros têm sido motivos inibidores da adoção de tecnologia da informação. Por outro lado, é consenso dos gestores a necessidade de abandonar o papel burocrático e dinamizar os processos de seleção para ganhar mais tempo, eliminando atividades redundantes e o desperdício de recursos materiais e operacionais na busca de vantagens estratégica e competitiva. Frente a esse impasse, surgiu a questão primordial para estudo, que se constituiu em um desafio porque visou a proposição de indicadores multicriteriais para seleção de pessoas com o fim de subsidiar a gestão de pessoas em micro e pequenas empresas.

Considerando as transformações que a tecnologia vem ocasionando nas organizações e na própria sociedade, se tornam relevantes pesquisas que viabilizem a adequação da tecnologia da informação às necessidades das micro e pequenas empresas para que novos recursos tecnológicos também possam ser importantes aliados na gestão do negócio, em especial, na gestão dos processos de seleção de pessoal, foco deste estudo.

Informações da “Série Estudos e Pesquisas” do SEBRAE (2015), apresentam dados a respeito do baixo nível da escolaridade dos empresários de micro e pequenas

empresas. Pode-se considerar que dada a baixa escolaridade média dos empresários, uma metodologia que otimize ou facilite o processo de seleção de pessoas torna-se fundamental no sentido de contribuir com a tomada de decisão destes gestores.

Entende-se importante oportunizar aos empresários, ferramentas que auxiliem na escolha adequada de candidatos às vagas disponíveis em seus negócios, bem como aproximá-los de uma gestão de pessoas eficiente, garantindo menor rotatividade de pessoal.

Nesse sentido, o trabalho busca responder ao seguinte questionamento: Quais são os indicadores multicritérios adequados para o processo de seleção de pessoas em micro e pequenas empresas?

1.3 OBJETIVOS

Para contribuir com a questão de pesquisa elaborou-se objetivos geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver uma ferramenta de gestão para seleção de pessoas, com indicadores multicriteriais, para micro e pequenas empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Investigar teoricamente os fatores, critérios e práticas relevantes para o processo de seleção de pessoas nas empresas;
- Identificar quais os cargos e técnicas de seleção de pessoas utilizadas em micro e pequenas empresas;
- Elaborar critérios e indicadores para os cargos, segundo as técnicas mais utilizadas;
- Validar os critérios e indicadores, por meio de selecionadores de pessoas das micro e pequenas empresas
- Testar os critérios e indicadores, utilizando uma ferramenta multicriterial.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Frente as transformações contínuas do cenário econômico e social, surge a necessidade de um novo modelo de gestão que assegure às empresas maior competitividade no mercado em que atuam. O modelo de gestão por competências assume uma relevante posição por proporcionar, em especial, as micro e pequenas empresas, relações entre “a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas” (ZARIFIAN, 2001, p. 11).

Conforme o superintendente-geral da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), as pessoas não são o ativo mais importante de uma organização. “O ativo mais importante de uma organização são as pessoas boas, comprometidas, capacitadas e éticas” (JAIRO MARTINS, 2014).

O mesmo autor comenta que, em pesquisa realizada pela FNQ e pelo SEBRAE (2014) com 1.163 empresários de micro e pequenas empresas, o resultado mostra que a gestão de pessoas é, sim, uma preocupação dos dirigentes: 73% dos pesquisados disseram reconhecer seus colaboradores pelas contribuições que realizam para inovação e 72% afirmaram investir nos colaboradores. Em uma lista composta por oito itens, correspondentes aos Critérios de Excelência da Gestão, o critério “Pessoas” recebeu o segundo maior investimento por parte das empresas analisadas, atrás apenas do critério “Clientes”.

Destaca-se como relevância do estudo, a contribuição que a ferramenta de gestão para seleção de pessoas, com indicadores multicriteriais, para micro e pequenas empresas dará aos gestores dessas, oportunizando a tomada de decisão mais assertiva e coerente com as necessidades dos negócios que administram, visto a importância dessas empresas no contexto socioeconômico local e regional. Uma seleção de pessoas mais eficiente, permitirá a manutenção e o comprometimento dessas com os propósitos estratégicos da organização, contribuindo diretamente com os resultados organizacionais e gestão do negócio.

Para Velasquez *et al.* (2016), no Brasil, para se determinar o porte da empresa, podem ser utilizados dois critérios, o faturamento e o número de funcionários. De acordo com o BNDES (2014), as micro, pequenas e médias empresas são classificadas conforme a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas, demonstrado no quadro 1.

Quadro 1: Receita Operacional Bruta Anual

<i>Classificação</i>	<i>Receita Operacional Bruta Anual</i>
Microempresa	Menor ou igual a R\$360.000,00
Pequena empresa	Maior que R\$360.000,00 e menor ou igual a R\$3.600.000,00

Fonte: Portal BNDES (2017)

A Lei Geral 123/2006 é também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e classifica as empresas com base nos seguintes critérios de receita (BRASIL, 2006):

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00

Sabe-se que grandes empresas possuem áreas e/ou departamentos de Recursos Humanos já estabelecidos e responsáveis pelo processo de operações em geral, contemplando o de seleção. É sabido também, que a contratação de profissionais como psicólogos e recrutadores, além da aquisição de ferramentas de análise de perfil, representam alto investimento às empresas.

Considerando que, pela própria natureza jurídica, as micro e pequenas empresas possuem faturamento limitado, investimentos na área de Recursos Humanos, em especial em seleção de pessoas, tornam-se igualmente limitados, o que justifica a proposta do estudo em desenvolver uma ferramenta de seleção de pessoas com indicadores multicriteriais, aumentando as possibilidades de assertividade na escolha das pessoas a serem contratadas.

O estudo e sistematização de indicadores para o processo de seleção de pessoas em micro e pequenas empresas traz contribuições para as discussões teóricas na área de gestão de pessoas, e no campo prático oportuniza às empresas uma ferramenta de gestão de pessoas adequada à sua realidade e que permite otimizar o processo de seleção de pessoas.

Os estudos revisados para o desenvolvimento desta pesquisa, apresentam, certa limitação em relação ao aprofundamento do tema. Até mesmo estudos que apresentam propostas específicas para processo de seleção conduzem à apresentação de metodologias mais voltadas à etapa de recrutamento. Entende-se que o processo seletivo é fator relevante, que pode contribuir com a situação encontrada, a subjetividade dos envolvidos, selecionador e candidato. Trata-se de uma relação entre duas partes, com fatores humanos envolvidos, em especial,

sentimentos e emoções que, ao serem estudados, podem promover questionamentos que limitam a produção do pesquisador. Destaca-se ainda, que não foram encontrados estudos com essa proposta em empresas com natureza jurídica diferente das aqui trabalhadas.

1.5 APRESENTAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está composta por cinco capítulos, além deste introdutório que apresentou o tema e sua delimitação, problema, objetivo geral e específicos, justificativa e relevância da pesquisa.

O segundo capítulo refere-se a revisão da literatura, iniciando pela conceituação de micro e pequenas empresas, processo seletivo de pessoal nas empresas, competência, sistemas de informação na seleção de pessoal, métodos multicritérios para tomada de decisão, aplicações de métodos multicritérios em diferentes áreas e apontando alguns estudos teóricos abordando a temática de seleção de pessoal.

O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada para desenvolver o trabalho contemplando a classificação da pesquisa, estratégias de investigação e tratamento e análise dos dados, limitações do método e procedimentos éticos.

O quarto capítulo traz os resultados do estudo, na medida que apresenta os cargos e técnicas de seleção utilizados pelas empresas, a comparação entre as técnicas de seleção utilizadas na prática e as preconizadas na literatura e, por fim, destaca o produto proposto nesta pesquisa, qual seja, uma ferramenta de seleção de pessoas com indicadores multicriteriais para micro e pequenas empresas, apresentando inclusive a validação dos critérios e indicadores e o manual para utilização da ferramenta de gestão para processos de seleção de pessoas.

No quinto capítulo, constam as considerações finais do estudo, apontando os principais aspectos e pontos relevantes percebidos na pesquisa realizada, bem como as contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura que deu suporte teórico a elaboração da metodologia de seleção de pessoas para micro e pequenas empresas, a partir de métodos multicritérios. Nesse sentido, os temas aqui abordados são: Micro e pequenas empresas; Processo seletivo de Pessoal nas Empresas; Conceituação; Critérios e metodologias do Processo de Seleção de Pessoal; Competência; Conceito de Competência; Sistema de Informação na Seleção de Pessoal; Métodos multicritérios para tomada de decisão na Seleção de Pessoal: AHP; ANP; MACBETH; e Aplicações de Métodos Multicritérios em diferentes áreas.

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Levantamentos apresentados pelo SEBRAE (2014) em parceria com o DIEESE apontam que as micro e pequenas empresas tornaram-se de extrema relevância na estrutura econômica brasileira e para o emprego. Em 2013, o segmento representava no Brasil – segundo os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), registro administrativo do Ministério do Trabalho e Emprego – cerca de 6,6 milhões de estabelecimentos, que eram responsáveis por 17,1 milhões de empregos formais privados não agrícolas. A estimativa do próprio SEBRAE é de que, em 2016, o Brasil tenha ultrapassado a casa de 8,8 milhões de micro e pequenas empresas, representando um aumento de 76%.

Velasquez *et.al.* (2016) destaca que, segundo informações do relatório sobre pequenas e médias empresas da Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OCDE (2014), as MPE representam 95% das firmas mundiais, e oferecem de 60 a 70% dos novos empregos. Destaca também que o avanço da tecnologia e a globalização provocam redução na importância de produzir em larga escala em muitas atividades, o que aumenta a contribuição e a participação de pequenas e médias empresas.

O SEBRAE (2016) em seu portal Observatório da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, informa que a Lei foi instituída em 14 de dezembro de 2006 (Lei Complementar Federal 123/2006) para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte.

Apresenta ainda a informação de que a Lei passou até o momento por quatro rodadas de alteração (Leis Complementares 127/2007, 128/2008, 133/2009, 139/2011 e 147/2014), sendo seu objetivo contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia.

Para Souza (2011), os desafios gerenciais, tais como inovação em produtos e serviços, baseado nas necessidades e desejos dos clientes, o estabelecimento de metas para alinhar a produção com as vendas ou vice-versa, planejamento estratégico, dentre outros, dependem diretamente da eficiência gerencial. Pensar a ampliação da competitividade e alcance de bons resultados, passa pela necessidade de ter pessoas engajadas e envolvidas com o negócio, o que passa pelo desenvolvimento de um processo de seleção de pessoas bem estruturado e adequado a realidade das empresas.

Velasquez (2016) destaca que as MPE tendem a gerar contribuições econômicas importantes, por potencializarem suas participações mais ativamente do processo de mudança econômica e social, funcionando assim como mecanismos de renovação do tecido industrial, estruturando nichos de mercado e gerando um considerável número de empregos.

Em relação às contratações de pessoal, o próprio SEBRAE (2017), apresenta que em 2006, com a instituição do novo estatuto da Micro e Pequena Empresa, em consonância com a Lei 9.317/96, estendeu a previsão legal de tratamento favorecido para as áreas previdenciária, trabalhista, creditícia e administrativa (BRASIL, 1996).

Destaca-se, entre as principais vantagens de uma micro e pequena empresa a unificação de tributos, através do Simples Nacional. Este implica no recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos impostos e contribuições.

Com isso, Micro e Pequenas Empresas e o Microempreendedor Individual, ao optarem pelo regime de tributação simplificada, passam a contribuir com um percentual fixo sobre o faturamento de suas empresas e não mais sobre a folha de pagamento, sendo possível avaliar que, em função do baixo percentual adotado e a da desvinculação da contribuição do empregador sob a folha de pagamento, ocorre um incentivo à contratação de empregados e até mesmo a formalização dos vínculos empregatícios já existentes.

O SEBRAE (2015) classifica as empresas em questão em relação às possibilidades de contratação de pessoal, enquadradas nos critérios explanados no Quadro 2:

Quadro 2: Critérios de contratação de pessoal

Empresa	Ramo	Regra de contratação de pessoal
Microempresa	Comércio e Serviços	Até 09 (nove) funcionários
	Indústria	Até 19 (dezenove) funcionários
Pequena Empresa	Comércio e Serviços	Mínimo 10 (dez) e máximo 49 (quarenta e nove) funcionários.
	Indústria	Mínimo de 20 (vinte) e máximo de 99 funcionários.

Fonte: SEBRAE (2015)

Estudo publicado pelo SEBRAE, em 2015, apresenta que Micro e Pequenas empresas adquiriram ao longo dos últimos 30 anos, importância crescente no país, tornando inquestionável o relevante papel socioeconômico desempenhado pelas mesmas. Ainda no mesmo estudo refere-se que 60% do PIB brasileiro é decorrente de MPE, sendo que na Região Sul do país, este índice representa 61%.

Empresas registradas nos regimes citados são as maiores geradoras dos empregos, por conta da alta participação no PIB e, por vezes em função da espontaneidade pela qual surgiram, necessitam melhorias em seus processos de gestão organizacional, entre estes, a gestão de pessoal.

Empresas de maior porte, ao selecionar pessoas, comumente buscam o alinhamento com as diretrizes estratégicas da organização para atrair, desenvolver e reter indivíduos com o perfil desejado. Consideram a necessidade de trabalhadores mais responsáveis, que são capazes de gerir sua própria carreira, empreendedores de si mesmos, que buscam autoconhecimento, sendo capazes de aprenderem continuamente. Estas empresas ainda consideram a necessidade de uma organização que deve ser cada vez mais enxuta (FREITAG; OHTSUKI; FERREIRA, 2012).

Segundo FISCHER (2002), entende-se por modelos de gestão de pessoas, a maneira pela qual uma empresa ou seus gestores se organizam para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para tal, são definidos princípios, estratégias, políticas e práticas para a gestão. Assim, é correto dizer que tudo aquilo que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado um modelo.

SILVA e SCHEFFER (2015) destacam que nas pequenas empresas, percebe-se que os modelos de gestão de pessoas consideram a dinâmica própria vivenciada, sendo produzidos e exercitados a partir de um conjunto de práticas que se dão muito no cotidiano de trabalho. Com isso, selecionar pessoas, ocorre de forma menos processual e com características informais.

Neste sentido, destaca-se a seguir a estruturação do processo seletivo nas empresas com base nas teorias apresentadas para tal.

2.2 PROCESSO SELETIVO DE PESSOAL NAS EMPRESAS

De maneira geral, existem dois fatores principais que impactam diretamente na escolha da pessoa correta para determinado cargo na empresa, ou seja, aquela que mais tenha características que o cargo ou a função exige: o primeiro deles diz respeito aos candidatos que não são aptos para desempenharem o cargo que necessita ser preenchido; e o segundo refere-se à empresa, que não define o perfil adequado do colaborador que deverá preencher tal cargo, ou mesmo, não descreve o que o cargo exige de seu ocupante (FERREIRA; SOEIRA, 2013).

A seguir, apresenta-se a conceituação de seleção de pessoas e os critérios e metodologias do processo de seleção de pessoal destacados na literatura atual.

2.2.1 Conceituação de seleção de pessoas

Recrutamento e seleção são duas atividades distintas que configuram etapas de um mesmo processo. O foco deste trabalho concentra-se na segunda atividade, apresentada por Spector (2012) como aquela que tem o objetivo de, entre os candidatos recrutados, escolher os que apresentam características condizentes com os requisitos das vagas oferecidas. Como consequência, ocorrem avaliações para identificar aspectos que são capazes de predizer sucesso no trabalho.

Ribeiro (2007) destaca que a etapa de recrutamento é vista como o momento de atração dos potenciais candidatos, enquanto a seleção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos candidatos até à decisão última de admissão.

Marras (2016) apresenta que o processo de recrutamento consiste em uma atividade que se encontra sob a responsabilidade da administração de recursos humanos, com o objetivo de captar recursos humanos, interna e/ou externamente no

intuito de apoiar o subsistema de seleção de pessoal. Para o autor, todo o processo de recrutamento de pessoal inicia-se a partir de uma necessidade interna da organização, no que se refere à contratação de profissionais novos.

Selecionar pessoas está relacionado a um processo de escolha. Escolher um indivíduo dentre um grupo já recrutado através de ferramentas definidas para tal. Este estudo, prioriza o processo de seleção (momento da escolha do candidato mais adequado ao cargo, de acordo com os critérios pré-estabelecidos e levando em consideração os conhecimentos, habilidades e atitudes do candidato) em detrimento do processo de recrutamento, fase distinta do processo de seleção e com técnicas de análise simplificadas.

Barbosa e Lopes (2016), consideram que a atividade de seleção busca o candidato melhor preparado para o cargo, mas que essa também deve identificar a pretensão do candidato no que diz respeito ao cargo (se está de acordo com o que ele planeja para seu futuro profissional), pois há uma importância a ser considerada, relacionada a estar mais bem preparado para o cargo e estar também motivado para o trabalho e para realização das funções pretendidas.

Os autores destacam ainda que, nesse contexto, a seleção efetiva e cautelosa é fundamental, pois a contratação e o treinamento de um funcionário têm um valor de investimento considerável para a empresa.

Para Machado e Portugal (2013), selecionar pessoas implica na tomada de decisão, na escolha relacionada a um conjunto de candidatos, que tem como foco a adequação a um posto de trabalho num contexto organizado e estruturado, a empresa. Assim, técnicas de avaliação de conhecimentos, técnicas de procura de potencial intelectual, características comportamentais, de personalidade ou de habilidades sociais são utilizadas para escolher o candidato mais adequado para a vaga em causa. Os métodos de seleção podem associar-se ou complementarem-se para obtenção de um resultado mais viável.

Chaim *et al.* (2012) destacam que empresas atuais estão tratando o processo de seleção de pessoas como um mecanismo para aumentar o capital humano e, a melhor maneira para se fazer isso, é focar nas competências individuais, levantando dois pontos fundamentais para o processo de seleção: o cargo e as competências. Com este entendimento, o processo de seleção passa a ser configurado como um processo de comparação e decisão, em que a organização compara e toma a decisão em relação às pretensões dos candidatos e, do outro lado, candidatos comparam e

decidem sobre as propostas das empresas.

Nessa etapa, como destaca Martins, Almeida e Dornelles (2012), em função das diferenças individuais, o selecionador precisa trabalhar no sentido de elaborar o perfil atual do candidato, utilizando-se de diferentes técnicas, tais como, entrevistas de seleção, provas ou testes de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, técnicas de simulação, dinâmica de grupo, entre outras.

2.2.2 Critérios e metodologias do processo de seleção de pessoal

Cunha *et al.* (2015), afirmam que a maioria dos métodos de seleção disponíveis podem ser executados com o auxílio de computadores e/ou através da web e possuem a vantagem de reduzir custos, não exigirem a presença do indivíduo em determinado local e permitirem o cálculo imediato dos resultados.

Pode-se destacar, como métodos de seleção: análise curricular, testes, entrevistas, verificação de referências, dinâmicas de grupo e *assessment centres*.

A análise do currículo corresponde a um dos primeiros métodos utilizados na fase de seleção e visa uma escolha prioritária de candidatos, já se realizando a eliminação daqueles que não preenchem os pré-requisitos desejados pela empresa. Depois deste passo, realiza-se análise cuidadosa do currículo de cada candidato, para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada um (MURINI; CORADINI, 2009). Para Machado e Portugal (2013), mesmo utilizado há tempos, este método é ainda considerado um dos mais importantes elementos de seleção uma vez que é, na maioria das vezes, o primeiro contato entre o candidato e a empresa.

Machado e Portugal (2013) salientam também que os testes (técnicas de avaliação de conhecimentos) se apresentam como um método que consiste na aplicação de exame/avaliação, com o objetivo de verificar as aptidões e características de personalidade importantes para o êxito profissional em determinada atividade ou função.

Outro método tão importante quanto os demais é a entrevista, pois objetiva levantar informações pessoais e profissionais e esclarecer e aprofundar questionamentos que possam surgir na análise curricular. Tem também como foco, recolher mais informações sobre o candidato, melhor informar o mesmo em relação à vaga, formar uma opinião global, fundamentada do candidato e, também, esclarecer

e pôr à disposição informações pertinentes ao entrevistado. Afirmam que a entrevista possibilita ao entrevistador obter respostas por parte do candidato e ao mesmo tempo avaliar a comunicação verbal e não verbal do entrevistado (MACHADO; PORTUGAL, 2013).

Para Murini e Coradini (2009), a verificação de referências caracteriza mais um método de seleção e objetiva levantar informações profissionais e pessoais para comprovar a autenticidade dos dados fornecidos e aprofundar o nível de informações referentes ao desempenho profissional dos candidatos. Cunha *et al.* (2015), destacam que a utilização do método de referências, que possui características de informalidade, é possível compreender os candidatos nos diferentes ambientes em que atuaram.

Cunha *et al.* (2015) apresentam também o método das dinâmicas de grupo, como sendo vantajoso em decorrência da proximidade com a realidade da futura função que será exercida, pela adequação às tarefas observáveis e fisicamente desempenhadas, sendo também aceitas sem resistências pelos candidatos. Quando ocorrem situações de um grande número de candidatos, a aplicação das dinâmicas de grupo pode apresentar-se por vezes difícil e demorada, além de poderem ser pouco apropriadas para medir competências cognitivas.

Já Machado e Portugal (2013) apresentam que os *assessment centers* (centros de avaliação) objetivam definir em que medida o candidato possui determinadas aptidões, baseando-se na observação de comportamentos em situação de laboratório, tentando reproduzir o mais fidedigno possível a realidade. Os mesmos autores argumentam também, que os centros de avaliação representam um método de seleção que possui como característica particular a questão de reunir diferentes técnicas de avaliação e, em paralelo, contar com a contribuição de vários avaliadores, que observam os comportamentos dos candidatos buscando aumentar a confiabilidade da avaliação. A magnitude deste método está no cruzamento de informação sobre múltiplas situações e dimensões comportamentais e competências observáveis. Entretanto há detalhes importantes a se destacar: os *assessment centers* demandam longa duração do exercício, requerem necessidade de mobilizar um número considerável de observadores e/ou interlocutores e, o fato de fazer sentido, se aplicado em um grupo significativo de candidatos (MACHADO; PORTUGAL, 2013).

Marras (2016) destaca que todo o processo de seleção de pessoal baseia-se

fundamentalmente na análise comparativa de dois campos: as exigências do cargo e as características do candidato. O primeiro, está relacionado às características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para bem desempenhar as funções. O segundo, refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar suas tarefas.

Na sequência, Marras (2016) destaca também, que o processo de seleção de pessoal contempla ainda o trabalho de coleta de informações e dados de cada candidato, de maneira a conhecer cada um de forma extrínseca e intrínseca. Destaca a utilização de dois instrumentos: entrevista de seleção e testes diversos de aferição.

A entrevista de seleção objetiva subsidiar a avaliação do processo seletivo, detectando dados e informações dos candidatos que não tenham sido expostos ou esclarecidos num primeiro momento. Em relação a metodologia pode ser estruturada ou não estruturada. (MARRAS, 2016)

Para Marras (2016), a entrevista estruturada representa um instrumento que baseia-se em um método previamente planejado do “que” e “como” fazer ao longo de todo o tempo da entrevista. Enquanto que a entrevista não estruturada é aquela que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais. Busca registrar fatos e informações decorrentes do momento do encontro, deixando o rumo da entrevista ao comando dos acontecimentos e do momento, o que permite ao entrevistador maior possibilidade de questionamento, com base no desfecho da conversa. No quadro 3 apresenta-se os campos de pesquisa em uma entrevista estruturada:

Quadro 3: Campos de pesquisa de uma entrevista estruturada

Campos de pesquisa	Principais itens a pesquisar
1. Pessoal	1. Idade
	2. Nível de energia
	3. Grau motivacional atual
	4. Nível de Q.I e Q. E
	5. Perfil psicológico de personalidade
	6. Principais aptidões e potencialidades
2. Profissional	7. Perfil das empresas anteriores
	8. Cargos ocupados
	9. Estabilidade
	10. Realizações ou resultados obtidos
	11. Responsabilidades ou tarefas mais importantes
	12. É membro de alguma associação ou sindicato?
3. Educacional	13. Qualidade das escolas básicas que frequentou
	14. Nível de formação superior
	15. Pós-graduação (<i>lato</i> ou <i>stricto sensu</i>)
	16. Trabalhos ou pesquisas concluídas (temas, avaliação, etc.)
	17. Idiomas
	18. Cultura geral: leituras, cursos, viagens culturais, etc.
4. Social	19. Clubes e igreja que frequenta
	20. Esportes praticados
	21. <i>Hobbies</i>
	22. É membro de alguma associação para fins sociais?
	23. Tem amigos? Quantos? Qual a frequência dos encontros?
	24. Qual seu fim de semana predileto?
	25. Como planejou e efetivou as últimas três férias?

Fonte: Marras (2016)

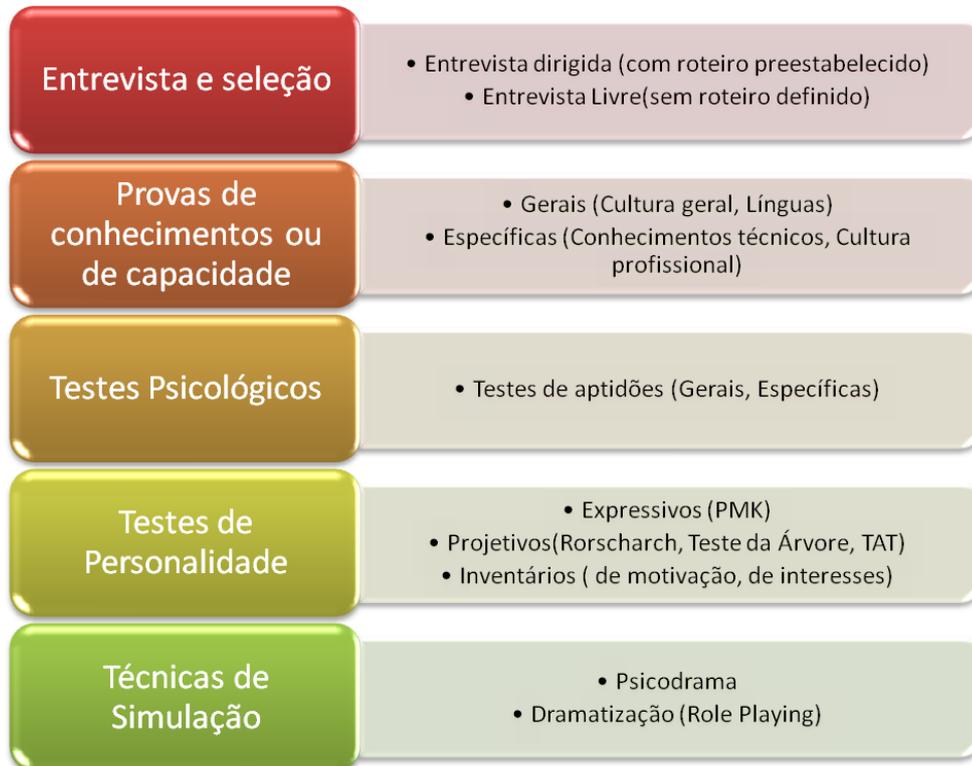
Informa Marras (2016) que existe uma grande variedade de testes utilizados pelos selecionadores, como instrumentos que auxiliam a entrevista de seleção. O entrevistador possui autonomia em realizar ou não certos testes com o candidato e, a princípio, essa decisão está relacionada com o tipo de entrevista executado, o tipo de dúvidas encontradas durante a entrevista e a metodologia do entrevistador.

O autor apresenta os testes de aptidão e os testes de personalidade. Os primeiros buscam avaliar características naturais dos candidatos e traços que identifiquem tendências claras de capacidade para a realização de determinadas tarefas. Já os testes de personalidade são utilizados para conhecer o sistema endógeno dos indivíduos, formado por características únicas que determinam o perfil comportamental de cada um.

Marras (2016) destaca ainda, a utilização de dinâmicas de grupo adotadas em alguns processos seletivos. Com esta técnica os candidatos são reunidos em uma sala onde, sob a coordenação de um profissional especializado e alguns assistentes (observadores) são submetidos a um exercício ou teste situacional que permite avaliar as ações e reações de cada um com relação a um perfil esperado.

Como forma de alinhar a informação e proporcionar melhor compreensão da pesquisa realizada, apresenta-se na figura 1, estrutura elaborada por Chiavenato (2014) em relação as técnicas de seleção.

Figura 1: Técnicas de seleção de pessoal



Fonte: Chiavenato (2014)

Desta forma, destaca-se que o trabalho apresentado utilizou como referência para a realização da pesquisa as técnicas de seleção descritas neste capítulo, pois considera-se que estas reúnem o maior número de técnicas utilizadas e mais conhecidas pelos selecionadores de pessoas na atualidade.

2.3 COMPETÊNCIA

O trabalho divisor dos tempos, a respeito de competência, é o desenvolvido por Robert White (1959), sendo um dos artigos mais citados, alcançando mais de 2.000 citações no portal *Web of Science* (Gloria Junior, Zouain e Almeida, 2016). O autor afirma que competência está ligada à capacidade de lidar com o meio ambiente e que essa capacidade seria desenvolvida em um processo exploratório e de aprendizado,

envolvendo também a sensação de se sentir útil quando se realizam tarefas que são desafiantes para o indivíduo.

O conceito de competência estruturado em componentes de conhecimentos, habilidades e atitudes foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, através da publicação do artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, em um trabalho de David McClelland (1973) para auxiliar a Agência de Informações dos Estados Unidos no processo de seleção de pessoas.

Em seu artigo McClelland (1973) apresenta que os testes acadêmicos tradicionais, que visavam avaliar os conhecimentos e as atitudes, assim como a formação escolar, também tradicional, não formavam um conjunto capaz de predefinir o desempenho profissional ou o sucesso individual. McClelland defendeu que alguns tipos específicos de competência, tais como empatia, autodisciplina e iniciativa, diferenciam indivíduos bem-sucedidos.

Segundo Silva (2017), para os defensores da ideia de McClelland, existe a necessidade de se adequar as competências às demandas dos cargos nas organizações. Ainda, apresenta um paralelo entre a compreensão do termo “competência” por parte dos autores norte-americanos e por parte dos europeus.

Vieira e Garcia (2004) e Fleury e Fleury (2001) destacam que os Norte-americanos entendem que a competência deve estar alinhada às necessidades estabelecidas pelos cargos ou pelas posições existentes nas organizações. Por outro lado, os Europeus compreendem que a competência implica em uma confluência de fatores (conhecimentos, habilidades, atitudes, biografia, experiências profissionais) mobilizados diante dos desafios das situações.

Silva (2017) acrescenta que se fazendo a comparação entre as duas correntes, norte-americanos e europeus, é possível perceber que a primeira trata de competência como as características pessoais relacionadas às necessidades do cargo, enquanto a segunda trata como carreira profissional com suas características e espaços temporais.

Brandão *et. al.* (2011) apresentam que os estudos sobre competência mesclam a contribuição das duas correntes, norte-americana e europeia, adotando uma perspectiva integrada, indo além de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atender determinada atividade, mas dando origem a ideia de desempenho alcançado pela pessoa em um dado contexto, em função de

comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação destes conhecimentos, habilidade e atitudes, no trabalho.

Em relação ao processo de seleção, Dutra (2014), considera-o como algo crucial para as competências a serem entregues pela pessoa na sua futura situação de trabalho.

Para Gloria Junior, Zouain e Almeida (2016), notadamente, as empresas que possuem estratégias para atrair, desenvolver e reter profissionais com alto nível de competências humanas possuem maiores chances de enfrentar o mercado e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução de seus objetivos estratégicos.

2.3.1 Conceito de Competência

Jesus (2015) declara que competência se tornou assunto seguidamente discutido na área organizacional, podendo ser comprovado através da quantidade de definições diversificadas que o construto possui. Apresenta-se nesta parte do trabalho a conceituação de competência no nível organizacional, no coletivo e no individual.

Em relação à competência organizacional, autores como Lado e Wilson (1994), Brandão e Guimarães (2001) e Michaux (2011) em pesquisas que realizaram e citam em suas publicações, indicam os autores Prahalad e Hamel (1990), como referências na área. Estes definem competência como um atributo da empresa, um conjunto de sistemas, tecnologias, conhecimentos e habilidades pertencentes a uma empresa, que a torna eficaz e facilita o alcance dos seus objetivos, sendo ela, portanto, uma vantagem competitiva. Como complemento, Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), definem que além de diferencial competitivo, a competência representa também diferencial estratégico e sustentável, que mantém a empresa à frente das concorrentes.

A teoria intitulada Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View - RBV) é a influência teórica de Prahalad e Hamel (1990). Tal teoria propõe que a criação de riquezas de uma empresa advém de como ela organiza e coordena os seus recursos produtivos. Com isso, os autores afirmam que os recursos que a empresa detém podem contribuir para a vantagem competitiva sustentável, facilitando o desenvolvimento de competências que são específicas da empresa, gerando conhecimento organizacional tácito.

Michaux (2011) destaca que alguns teóricos, em especial da escola francesa, fazem distinção entre competência organizacional e competência estratégica. Nesse pensamento, a competência organizacional representa a capacidade que uma organização tem para desenvolver uma atividade com sucesso, enquanto que a competência estratégica representa aquela que realmente permite à organização obter uma vantagem sobre os seus concorrentes no mercado em que atua.

Já Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), citam Drejer (2000), que afirma existir quatro elementos que compõem a competência de uma empresa. O primeiro, **inovação e tecnologia**, refere-se às habilidades que uma organização gera internamente, aperfeiçoando diferentes atividades. O segundo, **pessoas**, engloba tanto os setores operacionais quanto os gerenciais e recebe destaque quando se trata de competência no nível individual do trabalho. O terceiro, **estrutura e processos**, são fundamentais para uma estratégia eficiente para a empresa e para que a implantação das ações tenha o resultado esperado. O quarto, **cultura**, aborda como a empresa se organiza informalmente e como ela aprende.

Percebe-se proximidade entre os conceitos de competência estratégica da escola francesa e de competências essenciais apresentadas por Prahalad e Hamel (1990), que destacam dois tipos de competências no nível organizacional. As **competências básicas**, importantes para a existência da empresa, mas não capazes, por si só, de mantê-la no mercado de forma competitiva. As **competências essenciais** (*core competencies*) que permitem às empresas apresentar reais benefícios aos consumidores, o que representa o diferencial da empresa no mercado, garantindo vantagem competitiva e estando extremamente relacionadas a estratégia de negócio que a empresa segue.

Ruas, em estudo realizado em 2005, acrescenta mais um tipo de competência às anteriores. **As competências seletivas** ocorrem no meio termo, sendo as que diferenciam a empresa no campo da competição, podendo vir a tornar-se, com o tempo básica ou essencial.

No que tange a competência coletiva, Silva e Ruas (2016), destacam que a ideia de competência coletiva está presente em trabalhos como os de Javidan (1998); Mills *et. al.* (2002); Sanchez e Heene (2004), que ao tratarem o papel das competências organizacionais na estratégia das organizações, afirmam também a presença de uma dimensão intermediária de competências, localizadas entre as competências

estratégicas e as competências individuais, o que certamente posiciona essas figuras como dimensões coletivas de competências.

Ainda Silva e Ruas (2016), citam Zarifian (2001), que apresenta que o conceito de competência coletiva também começa pelos indivíduos cuja combinação pode provocar interações sociais ativadas no interior de um grupo, provocando dinâmica coletiva importante para a empresa. Citam também Frohm (2002), que diz a competência coletiva ocorre de acordo com duas lógicas, interativa e inter-relacional. A interativa está relacionada a um fenômeno coletivo de troca de experiências, e a inter-relacional, por sua vez, compreende as experiências pessoais compartilhadas e aquelas que foram discutidas em grupo.

Sandberg (1996) e Sandberg e Targama (2006) também contribuem com a construção da compreensão da dimensão coletiva. Estes autores apresentam o elemento da compreensão que as pessoas atuando num mesmo contexto precisam ter sobre suas atribuições. O conhecimento do que precisa ser feito dá sentido às atividades e torna-se fator de estímulo para o alcance de um resultado adequado. Nessa perspectiva, a socialização do trabalho, em especial aquela que ocorre via compartilhamento de sentido, oportuniza a compreensão das atividades numa dimensão coletiva.

Sobre competências coletivas, Silva e Ruas (2016), as destacam como um tipo específico de competências que estão também presentes nos trabalhos de Dejoux (1998), Dubois e Retour (1999) e Bataille (2001). Já na produção brasileira sobre o assunto, os trabalhos de Rosa e Bitencourt (2010), Bonoto e Klein (2010), Bonotto e Bitencourt (2006) compartilham a tese de que as competências coletivas podem ser compreendidas e analisadas através de suas naturezas funcional e social.

O Quadro 4 apresenta um apanhado geral a respeito das referências teóricas sobre competências coletivas:

Quadro 4: Referências associadas à identificação de competências coletivas

Autor	Referências Teóricas associadas à identificação das competências coletivas
Nelson e Winter (1982)	As práticas coletivas de trabalho seriam as práticas nas quais se desenvolvem as principais rotinas de trabalho da organização e é nelas que os trabalhos individuais são integrados e estabilizados numa configuração coletiva.
Sandberg (1996)	Socialização e Interação: Resultado da interação entre as competências individuais com base no sentido compartilhado pelos membros do grupo e nos processos de interação do trabalho
Zarifian (2001)	O conceito de competência coletiva também começa pelos indivíduos cuja sinergia pode provocar interações sociais ativadas no interior de um grupo, gerando uma dinâmica coletiva importante para a organização
Frohm (2002)	Lógica interativa: Fenômeno coletivo de troca de experiências Lógica interrelacional: Experiências pessoais e com aquelas que foram discutidas em grupo
Hansson (2003)	Construção de significados coletivos e ação intencional ou reflexiva a partir de uma ação interativa baseada em habilidades.
Michaux (2005)	Dinâmica dentro da equipe: Regras de relacionamento que fazem com que trabalhem juntos
	Aprendizagem coletiva: Mudança da aprendizagem para a criação de um novo saber. Resultado da aprendizagem organizacional ou coletiva a partir da introdução de alguma inovação.
	Compartilhamento de saberes e expectativas: Reflexão coletiva, explícita ou não. Ligado à Tecnologia da Informação e Comunicação. Cooperação e comunicação: Rede informal de comunicação.
Retour e Krohmer (2006)	Atributos de Competências Coletivas: Referencial Comum, Linguagem compartilhada, Memória coletiva e Envolvimento subjetivo.
Pauvers e Schieb Bienfait (2009)	Fatores individuais
	Gestão de Recursos Humanos
	Processos organizacionais
	Estrutura
	Valores

Fonte: Molon da Silva (2012)

No nível das competências individuais encontram-se duas correntes teóricas clássicas, a americana, que entende competência como um conjunto de características internas da pessoa (conhecimentos, habilidades e atitudes) e tem como autores de referência Boyatzis (1982) e McClelland (1973). De outro lado a corrente francesa, que percebe a competência como fruto do contexto em que a pessoa está inserida e tem como autores principais Le Boterf (2003) e Zarifian (2012). Há também, segundo Jesus (2015), uma corrente integradora dessas duas linhas, que possui como autores centrais Gonczi (1999), McLagan (1997) e Parry (1996).

Conforme citado no início deste capítulo, o conceito de competência foi apresentado por McClelland (1973), autor de destaque na corrente americana. McClelland (1973) definiu as competências como características individuais que podem levar ao desempenho de alta performance em determinada tarefa, abrangendo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA's) do indivíduo.

De acordo com Fleury e Fleury (2001a), na década de 80, o conceito de competência na empresa entrou em debate por conta de outros autores norte-americanos, dentre eles Richard Boyatzis (1982). Baseado nas ideias de McClelland (1973), o autor deu início ao conceito de competência para a área organizacional, quando estudou competências gerenciais, entendendo-as como características de uma pessoa que estão intimamente relacionadas com o desempenho efetivo em um cargo. O desempenho efetivo é entendido como a maneira de se alcançar resultados específicos em uma determinada situação. Competências são disposições que refletem a capacidade do indivíduo, descrevendo o que ele pode fazer, independentemente da situação.

McClelland (1973), em seu trabalho junto a Agência de Informações dos Estados Unidos, elaborou teste com o objetivo de mensurar a competência em vez de inteligência para a seleção. As competências de sensibilidade interpessoal e apreço à diversidade cultural e a presença de habilidades de gestão permitiam diferenciar os indivíduos com desempenho superior daqueles com desempenho mediano. McClelland (1973) e Boyatzis (1982) definem competências como as características subjacentes à pessoa, que têm relação causal com o bom desempenho no trabalho. Já Boterf (2003), alega que competência não é um resultado ou um conhecimento que se possui, tampouco é resultado de treinamento; é a prática do que se sabe em determinado contexto e se traduz em ação.

A abordagem que define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que o indivíduo detém para executar trabalho com nível superior de desempenho é habitualmente utilizada pelos gestores atuais em seus discursos diários e quando questionados sobre tal definição.

Para Carvalho *et al.* (2011, p. 42) o conceito de competência é entendido como a “capacidade de realizar algo em conformidade com um determinado padrão de qualidade, requerendo a mobilização de saberes diversos – saber, saber fazer e saber ser”. Assim, ao invés de conhecimentos, habilidades e atitudes, pode-se utilizar as categorias saber, saber fazer e saber ser.

A corrente Francesa apresenta uma ideia que contrapõe à norte-americana. Zarifian (2012), em meados dos anos 80, foi o pesquisador que impulsionou estudos relacionados ao tema na França. Afirma que as competências reconhecidas são uma maneira de ajustar as capacidades das pessoas às tarefas, influenciadas totalmente no modelo taylorista, que julga a pessoa enquanto um ser totalmente passivo aos

requisitos de qualificação predefinidos, devendo ela adaptar-se para parecer competente. O mesmo autor faz crítica à visão tradicional de experiência da época, que defende que o ocupante mais antigo de um posto de trabalho é o mais competente. Para ele, nem sempre o mais experiente é o mais competente. O grau de experiência não depende mais da duração no posto de trabalho, mas da variedade de eventos enfrentados no trabalho, que torna a pessoa mais competente.

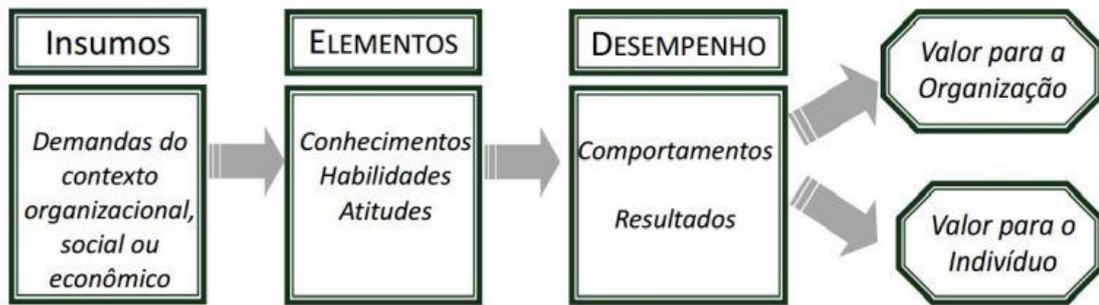
Jesus (2015) destaca que essa ideia é sustentada com base nas mudanças que ocorreram na concepção de trabalho, que fizeram surgir as seguintes características:

- Serviço: a modificação no estado ou nas condições de atividade;
- Evento: o acaso, o que ocorre de maneira imprevista, o que faz com que a competência individual não fique fechada em definições prévias de tarefas a serem executadas, pois o trabalhador terá que saber lidar com tais eventualidades;
- Comunicação: que se relaciona com o evento. Quanto mais acentuado um evento, maior a necessidade de comunicação.

Para Zarifian (2012, p. 68), “competência é ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Já para Le Boterf (2003), seguidor das ideias de Zarifian, competência seria colocar em prática o seu saber em um determinado contexto, sofrendo influência das relações de trabalho, cultura e valores da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos, saber utilizar seu repertório individual em diferentes contextos. Embora essa abordagem valorize as competências individuais, a tomada de iniciativa e a capacidade de assumir responsabilidades diante de uma situação de trabalho inesperada, fator fundamental debatido por Zarifian (2012), refere-se ao compromisso que a empresa possui nesse tema, pois ela é quem cria condições favoráveis ao desenvolvimento da competência, e para fazer com que o indivíduo desenvolva suas competências, precisa dar possibilidades ao mesmo, referente a práticas que possam ajudá-lo a desenvolver-se profissionalmente, apoiando-o para que aproveite suas capacidades de aprendizagem, aumentando assim a autoconfiança do colaborador.

Cabe destacar também o surgimento de uma corrente integradora, que tem como pretensão unir as duas linhas anteriormente descritas, que segundo (FREITAS; BRANDÃO, 2006), entende a competência como a junção de conhecimentos, habilidades e atitudes demonstrados através do desempenho profissional em uma situação de trabalho. A Figura 2 apresenta a ideia de abordagem integradora:

Figura 2: Abordagem Integradora



Fonte: Brandão (2012)

Portanto, como destacam Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), atuar de forma competente requer conhecer a prática, relacionar-se com os envolvidos nela e agir em um contexto local, temporal, cultural ou emocional.

2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA SELEÇÃO DE PESSOAL

A informação representa um dos principais recursos que uma empresa possui para fazer frente às contínuas exigências do mercado e, em consequência, ao seu próprio sucesso. Como decorrência desta questão da evolução dos mercados, a pressão de consumidores e concorrentes trouxe a necessidade do desenvolvimento constante de novos processos com o objetivo de maximizar a capacidade de informação. Este desenvolvimento deve contribuir para uma maior qualidade, produtividade, rapidez e sustentabilidade das empresas dando, o que deu origem às Tecnologias de Informação e Comunicação (Souza, 2009).

Lima *et al.* (2016) apresenta que o uso de modelos que auxiliem no processo decisório foi disseminado em várias áreas do conhecimento: gestão, saúde, engenharia, entre outras. Essa disseminação deve-se à eficácia dos modelos como ferramenta para auxílio no processo de tomada de decisão.

A construção de modelos que simplifiquem contextos do dia a dia do mundo dos negócios é comum e salutar para que as decisões empresariais possam ser mais ágeis e precisas. Assim, vários modelos trabalham com dados objetivos como números e índices, porém é sabido que a prática empresarial está intimamente ligada às figuras de seus executores e gestores, ou seja, carregam consigo o comportamento humano. Aspectos como cultura, experiências pessoais, *know how*, aprendizagem organizacional nada mais são do que aspectos subjetivos incorporados no processo

de decisão e condução de tarefas nas organizações (MORENO-JIMÉNEZ, 2012; ALMEIDA, 2013).

Estudo realizado por Lengnick-Hall e Moritz (2003) já apontavam que com o estabelecimento do e-commerce, surgiu já em 1990 o termo e-RH, referindo-se à condução de processos de Gestão de Recursos Humanos com a utilização da tecnologia. Nakayama, Pilla e Binotto (2006) apresentam que o e-RH, ou, e-HR (eletronic Human Resources), em inglês, influencia processos de recrutamento e seleção com a utilização de recursos online, bem como treinamentos a distância por meio de plataformas (e-learning), avaliações de desempenho conduzidas através da intranet ou por meio de softwares especializados.

2.5 MÉTODOS MULTICRITÉRIOS PARA TOMADA DE DECISÃO

Decidir sobre algo, fazer escolhas, tomar decisões, fazem parte das atividades cotidianas de todo gestor. Quando se avalia a tomada de decisão em relação à contratação de pessoas, precisa-se ter a compreensão que tanto a empresa quanto o candidato estão fazendo uma escolha em aceitar a outra parte, através da proposta de um novo relacionamento.

Para Almeida (2013), um problema de decisão multicritério traduz-se numa problematização, em que existem pelo menos duas opções de ação para se escolher, e essa definição é conduzida pelo desejo de se atender a múltiplos objetivos, que por vezes conflitam entre si. Os objetivos estão agregados às consequências que a escolha pela alternativa pode gerar. Almeida (2013, pg.1) diz que “a esses objetivos são associadas variáveis que os representam e permitem a avaliação de cada alternativa, com base em cada objetivo. Essas variáveis podem ser chamadas de critérios, atributos ou dimensões”.

Trentim (2012) destaca que para que a tomada de decisão seja efetiva, deve sustentar e contemplar os objetivos da proposta, além de respeitar a ordem de prioridade da mesma.

Segundo Silva (2007), no cotidiano das empresas, o processo de tomada de decisão é usualmente complexo e que a análise de decisão multicritério auxilia o tomador de decisão a resolver problemas nos quais vários são os objetivos a serem alcançados de forma simultânea. Destaca ainda que o processo consiste em algumas etapas, tais como:

1. Definir as alternativas
2. Definir os critérios relevantes para o problema de decisão
3. Avaliar as alternativas em relação aos critérios
4. Avaliar a importância relativa de cada critério
5. Determinar a avaliação global de cada alternativa

Briozo (2015) destaca que “a construção esquemática para a resolução de um problema multicritério de tomada de decisão inicia-se com a definição do problema, a identificação das restrições, os critérios e, por fim, as alternativas a serem avaliadas e selecionadas pelo tomador de decisão. Isto ocorre por meio do cruzamento dos critérios com as alternativas e dos critérios com o objetivo final”.

Com base nestas colocações apresentam-se nesta etapa do trabalho alguns métodos multicritérios que podem ser utilizados para a construção da metodologia para seleção de pessoas, proposta nesta dissertação.

2.5.1 AHP - Analytic Hierarchy Process

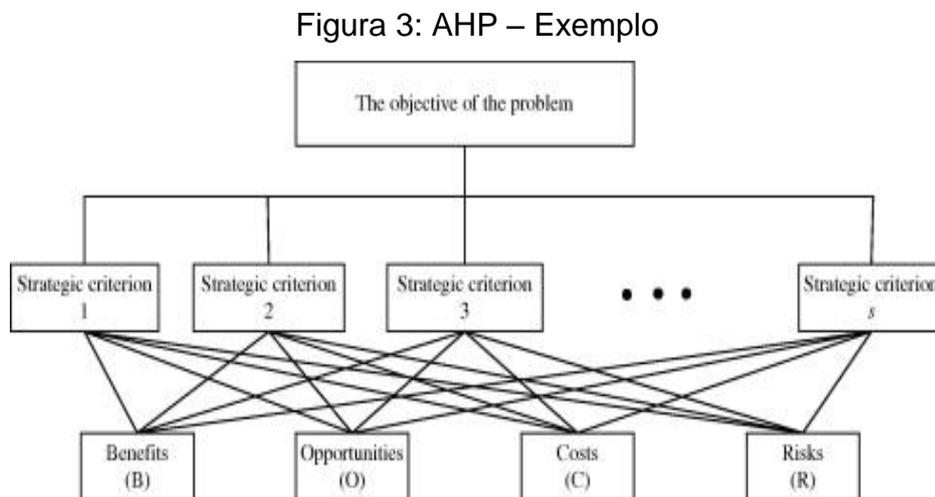
Trentim (2012) define que o Analytic Hierarchy Process – AHP, refere-se a um método multi-atributo para dar suporte a tomada de decisões complexas. O AHP faz parte dos métodos tradicionais (*hard*) em Pesquisa Operacional.

Segundo Silva (2007), dos métodos desenvolvidos no ambiente das Decisões Multicritério, o mais conhecido é de Análise Hierárquica (AHP – *Analytic Hierarchy Process*) desenvolvido por Thomas Saaty. Para este método, o problema de decisão é dividido em níveis, ditos como hierárquicos, o que facilita, a compreensão e avaliação, pois aqueles critérios com o mesmo nível de importância podem ser comparados entre si. O mesmo autor informa que existem alguns elementos ditos como fundamentais do Método AHP, tais como:

- Atributos e propriedades: um conjunto de alternativas que é comparado em relação a um conjunto de propriedades, entendidas como critérios.
- Correlação Binária: quando dois elementos são comparados baseados em uma propriedade, realiza-se uma comparação binária, na qual um elemento é preferível ou indiferente ao outro.
- Escala Fundamental: a cada elemento associa-se um valor de prioridade sobre outros elementos em uma escala numérica.
- Hierarquia: conjunto de elementos ordenados por ordem de preferência e

homogêneos em seus respectivos níveis hierárquicos.

Saaty (1980), desenvolvedor do método, informa que para o AHP, a representação de um problema de decisão acontece com base em uma estrutura hierárquica de três níveis, objetivo, critérios e alternativas, com o objetivo de capturar elementos básicos da problemática e após derivar “índices de escala” para integrar as percepções e objetivos dentro de uma síntese. Nessa estrutura hierárquica, os elementos são comparados em pares com demais elementos e as comparações são utilizadas para deduzir julgamentos. A síntese dos julgamentos é obtida como um resultado da recomposição hierárquica com a finalidade de identificar a melhor decisão, demonstrado na Figura 3.



Fonte: Lee *et al.* (2009)

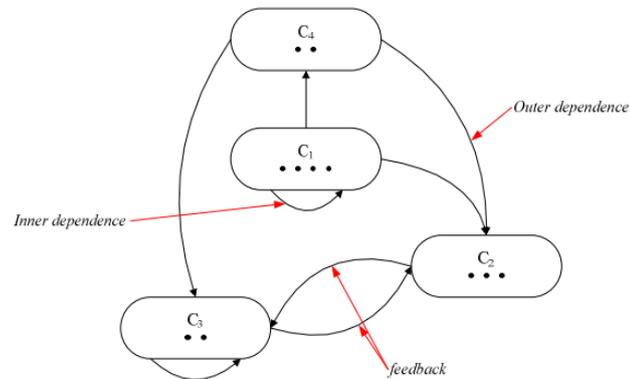
Compreende-se que o método AHP resulta em um modelo que possibilita analisar diversas alternativas e compará-las rapidamente, o que o faz conhecido como um método de decisão e para justificar a decisão. Porém há também a compreensão de que se percebe um componente subjetivo no método, ou seja, os critérios e pesos são resultados de julgamentos humanos, não simplesmente informações matemáticas.

2.5.2 ANP - Analytic Network Process

Para Trentim (2012) o ANP avalia o problema de decisão como dependente de uma rede de critérios, não exigindo que os critérios sejam independentes.

A Figura 4 ilustra a estrutura em rede de um ANP.

Figura 4: Estrutura em Rede do ANP



Fonte: Saaty (2005)

Kahraman (2008), argumenta que a técnica ANP funciona de forma análoga ao método AHP, mas tem a vantagem de considerar situações de dependência entre os critérios e atribuir diferentes pesos individuais para os critérios em cada alternativa.

O método Analytic Network Process (ANP) foi desenvolvido por Thomas L. Saaty, conforme demonstrado na Figura 4, tratando-se de um modelo de Apoio Multicritério à Decisão, pertencente à Escola Americana de Apoio Multicritério à Decisão. O ANP, para Whitaker (2007), “é fundamentalmente um caminho para medir fatores intangíveis utilizando comparações pareadas com julgamentos que representam a dominância de um elemento sobre outro com respeito a uma propriedade que eles compartilham”.

Para Saaty (2005), este método usa uma rede, ao invés de hierarquia, sem necessidade de especificar níveis, permitindo ainda relações de dependência entre seus clusters e elementos. Ele supera a limitação da estrutura hierárquica linear e contraria o Axioma da Independência, existente no AHP.

Em um estudo de comparação sobre AHP e ANP em tomada de decisão multicritério, os autores Taslicali e Ercan (2006) apresentaram como vantagens do AHP/ANP sobre outros métodos de análise de decisão multicritério os seguintes destaques:

1. Não são métodos tão complicados;
2. Fatores qualitativos e quantitativos podem ser utilizados;

3. Podem ser utilizados com outros métodos de solução, como otimização e programação objetiva;

4. Têm sido validados por tomadores de decisão, bem como por estudos empíricos recentes e;

5. Auxiliam as múltiplas partes a alcançarem a uma solução agradável devido às suas estruturas e podem ser usadas como ferramentas para o consenso.

2.5.3 MACBETH

Informações do próprio site do método MACBETH apresentam que se trata de uma abordagem interativa que requer apenas julgamentos qualitativos sobre diferenças, com vistas a auxiliar o tomador de decisão ou um grupo de decisores a quantificar a atratividade relativa das opções. Emprega um procedimento inicial, interativo, de questionamento que compara dois elementos de cada vez, solicitando apenas uma escolha qualitativa de preferência.

À medida que as escolhas são definidas, verifica-se a sua consistência. É gerada uma escala numérica que é inteiramente consistente com todos os julgamentos do decisor. Através de um processo semelhante, geram-se pesos para os critérios.

Conforme Costa (2013) MACBETH decorre de categorias semânticas de diferença de atratividade: “Measuring Attractiveness by a Category Based Evaluation Technique” (medir a atratividade por uma técnica de avaliação baseada em categorias). Representa um método de apoio à decisão que permite avaliar opções levando em conta múltiplos critérios. Distingue-se dos demais métodos multicritérios por basear a ponderação dos critérios e a avaliação das opções em julgamentos qualitativos sobre diferenças de atratividade.

O autor destaca que dadas duas opções (ou níveis de performance, desempenho ou impacto), com a primeira melhor do que a segunda, a diferença de atratividade entre elas é muito fraca, fraca, moderada, forte, muito forte ou extrema? Esta é uma questão que o método propõe responder.

M-MACBETH é um sistema multicritério de apoio à decisão, elaborado para ser usado por um consultor (facilitador ou analista de decisão), seguindo o princípio construtivista pelo qual “o problema e a solução pertencem ao decisor e não ao consultor” (Schein, 1999).

2.6 APLICAÇÕES DE MÉTODOS MULTICRITÉRIOS EM DIFERENTES ÁREAS

Busca-se nesta etapa demonstrar alguns estudos realizados com base em métodos multicritérios para responder diferentes problemáticas, além de apresentar diferentes áreas nas quais, a aplicação dos métodos apresentados neste estudo, são capazes de contribuir.

Maciel, Muruyama e Ávila (2008), na busca por examinar a problemática relacionada ao tráfego e transporte no setor de logística, esclarecendo se o mais vantajoso é realizar a gestão de manutenção de frotas primarizada ou terceirizada, propõem estudo de seleção de frotas com base no método AHP na maior empresa de gases industriais da América do Sul. O estudo demonstrou que na aplicação do método, ao associar diferentes pesos, ou níveis de importância, aos itens escolhidos como parâmetros comparativos entre os dois tipos de gestão, possibilitou verificar a imparcialidade e efetividade do sistema ao equacionar os valores.

Já Silva (2010) objetiva apresentar uma proposta de seleção de projetos e priorização, por meio de Métodos de Decisão Múltipla (MCDM), AHP com classificações. Destaca que a utilização deste método possibilita redução do número de julgamento exigido do tomador de decisões quando as alternativas são numerosas. Além disso, permite a inserção e remoção de alternativas sem inverter o ranking durante o processo de tomada de decisão. A particularidade do trabalho do autor é de que o mesmo considera "aspectos" no primeiro nível em vez de critérios como ocorre na maioria das aplicações, o que promove uma melhor percepção e avaliação pelo tomador de decisões. A aplicação do método AHP foi possível no projeto em estudo, porém o problema foi estruturado anteriormente com classificações. O autor conclui sugerindo mais aplicações ao método AHP, tais como, implementação de procedimentos, classificações e BOCR (benefícios, oportunidades, custos e riscos).

Briozo e Musetti (2015) apresenta os resultados de seu trabalho através da proposta de aplicação de um método multicritério de tomada de decisão - Analytic Hierarchy Process - AHP, que objetivou identificar o melhor local de instalação de uma Unidade de Pronto Atendimento – UPA 24 h. O trabalho contou com a participação de profissionais ligados à gestão pública de um município do interior do Estado de São Paulo. Para a execução da pesquisa, ocorreu a condução de reuniões junto aos participantes com foco de apresentar o método AHP, construir em conjunto com os

membros do grupo os critérios, subcritérios e identificar as alternativas de localização, validar o modelo gerado e aplicar os questionários para obtenção do ranqueamento das alternativas de localização. O estudo comprovou que a aplicação do método AHP permite hierarquizar os locais elencados como possíveis de instalação da UPA, estabelecendo um ranking, servindo de subsídio para o gestor municipal tomar a decisão para a instalação da UPA 24 h.

A proposta de Costa *et al.* (2013) é de uma aplicação do método MACBETH para apoiar grupo de participantes na iniciativa Rio *Climate Challenge* (evento paralelo à conferência Rio+20) na busca de selecionar medidas de mitigação, à luz de vários critérios, visando limitar a concentração de gases de efeito estufa na atmosfera em 450 ppm. Os autores destacam também, que o método MACBETH tem sido aplicado em vários setores para resolução de problemas de priorização, seleção, alocação de recursos, avaliação de desempenho e gestão de conflitos, tanto em contextos públicos como privados.

A proposta de Dutra (2013) refere-se a aplicação no processo de avaliação de desempenho na área de recursos humanos, com vistas a apoiar o processo de tomada de decisão. O trabalho teve como objetivo apresentar um modelo de avaliação de desempenho para uma Secretaria Municipal de Indústria e Comércio, fundamentado na metodologia Multicritério de apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Os resultados destacados referem-se a identificação de quatro Pontos de Vista Fundamentais (PVFs) e que caracterizam as preocupações do decisor com relação ao foco da avaliação; a estruturação de 34 descritores que permitem identificar o perfil de desempenho da Secretaria Municipal; o detalhamento do processo de análise do desempenho de forma local e global, considerando o modelo construído e; as potencialidades da metodologia MCDA-C na identificação e proposição de ações de aperfeiçoamento do desempenho alcançado.

Ensslin *et al* (2008) destaca trabalho elaborado com o objetivo de construir uma metodologia multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional, que contempla desde o gerenciamento, utilizando a metodologia multicritério para apoio à decisão – construtivista (MCDA-C). Reflete que a proposta conseguiu cumprir a tarefa de identificar os 57 elementos que respondem ao CI da organização pesquisada, avaliando e integrando todos os elementos, possibilitando uma visão global do desempenho e identificando os elementos do conhecimento como os principais responsáveis pelo desempenho não competitivo da organização.

Os destaques aqui apresentados representam algumas possibilidades já elaboradas em relação a utilização de métodos multicritérios para tomada de decisão. Neste sentido, percebe-se a relevante contribuição dos métodos multicritérios para a tomada de decisão, bem como, das possibilidades de aplicação dos mesmos em diferentes áreas e situações propostas.

2.7 OUTROS ESTUDOS SOBRE SELEÇÃO DE PESSOAL

A seleção de pessoal é assunto para diversos estudos, pesquisas e análises, em especial, por tratar de pessoas e de um processo fundamental para as empresas.

Busca-se apresentar no quadro 5 um apanhado de estudos levantados sobre o assunto seleção de pessoal e, em vários deles, a utilização de métodos multicritérios para a aplicação de tal processo.

Quadro 5: Estudos realizados sobre seleção de pessoal

Título	Autor (es) / Ano	Periódico	Objetivo principal do estudo
A Aplicação do Modelo Multicritério Macbeth no apoio à decisão: Escolha de um gerente de projetos.	Fernandes, Barbalho, Avelino e Correia, 2015	Anais do XLVII SBPO	Avaliar Gerentes de Projetos e analisar os resultados obtidos pela aplicação do Modelo Multicritério MACBETH.
A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento Organizacional	Cassiano, Lima e Zuppani, 2016	Revista de Gestão e Tecnologia	Analisar a percepção de recrutadores sobre a eficiência do uso de redes sociais no processo de recrutamento organizacional.
A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis	Ferreira e Soeira, 2013	Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos	Demonstrar a relevância do recrutamento e seleção de pessoas no processo produtivo como ferramenta para a eficácia de resultados, em uma empresa de pequeno porte, do mercado de móveis planejados.
A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial	Baylão e Rocha, 2014	Anais XI Simpósio de Excelência em Gestão Estratégica	Despertar o interesse pelos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal, visando o benefício da empresa bem como seu valor e sucesso no mercado baseado nas pessoas que a compõem.
A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial	Ferreira e Vargas, 2014	Estação Científica (UNIFAP)	Apresentar a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial.
A utilização das mídias sociais como ferramentas para seleção e contratação	Formentin, Köenig, Corrêa, Fernandes,	Navus - Revista de Gestão e Tecnologia	Verificar como as mídias sociais estão presentes na vida organizacional, avaliando sua

de profissionais: pesquisa-diagnóstico em empresas da região de Tubarão/SC	Farias, Oliveira, Zabet, Corrêa e Silva, 2014		influência no momento da contratação de colaboradores.
A utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: análises, desafios e tendências	Gaspar, 2016	Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista,	Investigar e comparar a utilização das tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção de pessoas em empresas.
As contribuições da tecnologia da informação nos processos de recursos humanos em uma empresa do segmento calçadista	Silva e Froehlich, 2014	DIÁLOGO	Apontar a importância e as vantagens que a tecnologia pode oferecer aos recursos humanos da empresa em estudo, relatando as limitações, os benefícios e as soluções encontradas com a inclusão da tecnologia e sugestão de melhoria para os processos internos.
As Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de Recrutamento e Seleção	Silva, 2016	Dissertação de Mestrado	Conhecer o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de Recrutamento e Seleção.
Contribuição do Modelo de Excelência em Gestão para a avaliação da Gestão® de pessoas em micro e pequenas empresas de Caçador-SC	Velasquez, Lima, Lima e Leite, 2016	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	Avaliar as práticas de gestão de pessoas nas Micro e Pequenas Empresas da cidade de Caçador - SC, de acordo com o critério pessoas do MEG, da Fundação Nacional da Qualidade.
Empresas versus processos seletivos: a importância do recrutamento e da seleção para o desenvolvimento organizacional	Barbosa e Lopes, 2015	Revista de Administração e Comércio Exterior	Identificar os processos de recrutamento e seleção utilizados dentro das organizações como forma de recrutar e selecionar, acompanhando os mesmos, desde o seu início até sua finalização, buscando avaliar possíveis falhas.
<i>E-Recruitment</i> no setor hoteleiro: um estudo na cidade de Maceió	Abreu, Baldanza, Ataíde e Serqueira, 2014	Revista GEINTEC	Analisar o uso da internet como instrumento de recrutamento de pessoal nas empresas do setor de hotelaria, avaliando deste modo, a intensidade de seu proveito como ferramenta à moderna Gestão de Pessoas.
Hábitos – Ingrediente essencial na seleção de profissionais às organizações orientadas a inovação e produtividade	Silva Filho, 2016	Revista Espaço Acadêmico	Descrever etapas de um processo de construção de equipe e discutir o papel dos hábitos humanos na escolha de profissionais para integrar um projeto ou organização.
Implantação de um sistema estruturado de recrutamento e seleção em uma agência de empregos domésticos	Susin, Castilhos e Ribas, 2015	IV Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha (FSG)	Fornecer subsídios para implantação de um processo estruturado de recrutamento e seleção para uma agência de empregos domésticos da região da Serra Gaúcha, focando na melhoria de suas operações e,

			proporcionando mais competitividade no mercado de atuação.
Métodos de decisão multicritério para seleção de fornecedores: um panorama do estado da arte	Lima Junior, Osiro e Carpinetti, 2013	Gestão da Produção	Levantar revisões anteriores analisando 120 artigos sobre o tema publicados em diversas bases de artigos, internacionais e nacionais.
Processo de Recrutamento e Seleção na Empresa AP Empreendimentos	Lima, Castro, Maués, Oliveira e Raposo, 2016	Atas CIAIQ	Conhecer o processo de seleção e recrutamento de pessoal em uma empresa de serviços automobilísticos e negócios em geral na cidade Macapa.
Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa	Coradini e Murini, 2009	Série: Ciências Sociais Aplicadas	Analisar os métodos de recrutamento e seleção utilizados por empresas da cidade de Santa Maria.
Seleção, Treinamento e Avaliação: As Práticas de Gestão de Pessoas e o Processo de Submissão de Gestores	Galperin, Ferraz, Soboll, 2015	Teoria e Prática em Administração	Evidenciar de que forma as práticas de gestão, tais como seleção, treinamento e avaliação de desempenho favorecem o processo de submissão no trabalho de gestores.
Utilização do Método <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP) para o processo de seleção de pessoal	Lima, Rodrigues e Guiducci, 2016	Revista Científica Fagoc Multidisciplinar - Volume I	Apresentar as teorias sobre o modelo AHP que comprovem a sua aplicabilidade no processo decisório de seleção de pessoal e demonstrar o modelo em um caso hipotético.

Entende-se que os estudos apresentados reforçam a importância do assunto seleção de pessoas, principalmente pelo fato de que, ao selecionar e contratar, as empresas dispõem recursos diversos, como pessoal e financeiros, e que quanto mais assertivo forem os processos, maior sucesso terão as empresas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, descreve-se a metodologia utilizada para desenvolver o estudo e o produto final desta pesquisa: ferramenta de gestão para seleção de pessoas, multicriterial, para micro e pequenas empresas.

Inicialmente classifica-se a pesquisa realizada, com base na tipologia sugerida por Vergara (2016), em relação aos fins e aos meios. Em seguida, destaca-se as estratégias utilizadas na coleta dos dados, o universo e a amostra da pesquisa, a análise dos dados, as limitações do método escolhido, bem como os procedimentos éticos adotados.

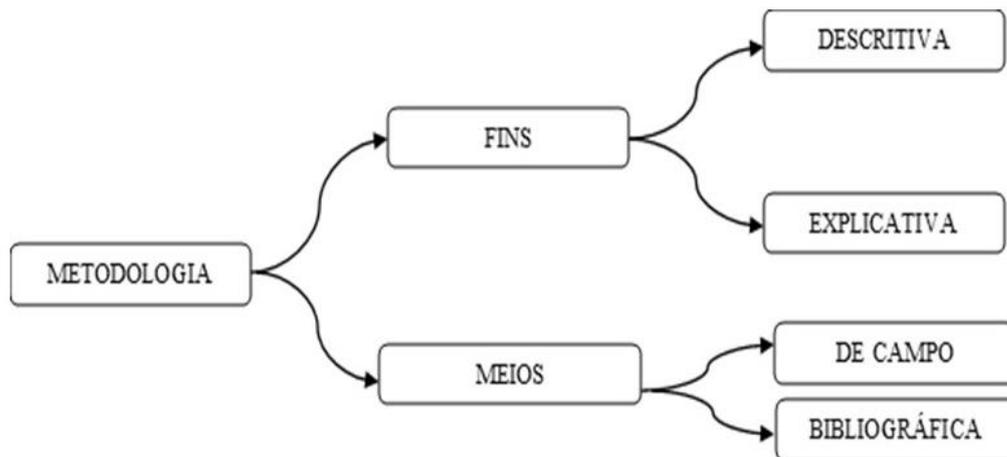
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa classifica-se, em relação aos fins, como descritiva, pois descreveu características dos processos seletivos levantados junto a micro e pequenas empresas, além de identificar os critérios e indicadores mais considerados pelos gestores em um processo de seleção de pessoas. Classifica-se ainda como explicativa, pois explicou o funcionamento de indicadores multicriteriais para o processo de seleção de pessoas em micro e pequenas empresas.

Em relação aos meios, entende-se a pesquisa como de campo, pois levantou, junto aos gestores das empresas, como ocorre o processo de seleção em seus locais de atuação, quais os critérios considerados e quais os indicadores considerados em relação a cada critério selecionado. Caracteriza-se também como bibliográfica, de fontes secundárias, pois representou um estudo estruturado, desenvolvido com base em publicações de livros, revistas, jornais e em meios eletrônicos. Este estudo combinado serviu como aporte analítico para as demais etapas da pesquisa.

A figura 05 apresenta a metodologia estruturada em forma de imagem, para possibilitar melhor compreensão no que se refere à classificação.

Figura 5: Classificação da pesquisa



A seguir apresenta-se a forma de coleta dos dados da pesquisa.

3.2 ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados de forma diferenciada em cada uma das etapas de classificação da pesquisa.

As informações pertinentes à classificação bibliográfica foram levantadas através da busca de informações junto a artigos publicados em jornais e revistas acadêmicas e técnicas, tomando-se o cuidado de selecionar-se periódicos que possuíam identificação QUALIS, que se referem ao conjunto de procedimentos utilizados pela Capes para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação. Também foram coletados dados e informações em livros e artigos em bibliotecas físicas e/ou virtuais. Essa pesquisa serviu de base para a elaboração dos questionários da pesquisa de campo.

Em relação à pesquisa de campo a coleta de dados ocorreu por meio de questionário (Apêndice A) aplicado aos gestores de micro e pequenas empresas da cidade de São Luiz Gonzaga (SLG), contemplando perguntas fechadas, sendo que a análise e interpretação dos dados se deu por meio de estatística descritiva.

O questionário foi elaborado por meio da ferramenta Formulários Google, contendo duas perguntas. A primeira delas apresentou questionamento a respeito da utilização das técnicas de seleção de pessoal elencadas no formulário, oferecendo como opções de respostas sim, não ou parcialmente. O segundo questionamento apresentou relação de cargos possíveis de contratação por parte das micro e

pequenas empresas pesquisadas, possibilitando a escolha de mais de um cargo, além de registro de outros não relacionados no formulário. A declaração da instituição coparticipante e o termo de consentimento livre e esclarecido também estavam disponíveis neste mesmo formulário e possibilitava ao respondente confirmar sua participação na pesquisa através do preenchimento do nome da empresa e nome da pessoa respondente. O *link* do questionário foi enviado para os gestores das empresas através dos e-mails disponíveis no arquivo recebido do Sebrae. O período de aplicação desta etapa ocorreu de 15/10/2017 a 15/11/2017.

Após a análise dos primeiros dados coletados, identificando-se quais os principais cargos contratados (vendedor, atendente balconista e caixa) e as técnicas de seleção mais utilizadas (entrevista dirigida e entrevista livre), foi realizado um segundo levantamento de informações (Apêndice B), junto a 10 (dez) empresas participantes da primeira etapa que selecionam pessoas para os referidos cargos através da técnica mais utilizada. Nessa ocasião, buscou-se identificar o grau de importância dos critérios elencados, segundo a percepção dos gestores.

Na sequência, foi realizado um terceiro levantamento de informações (Apêndice C) junto as mesmas empresas selecionadas, visando identificar os indicadores mais relevantes para a seleção dos cargos em questão.

Para a execução dos dois processos descritos nos dois parágrafos anteriores, segundo e terceiro levantamentos (Apêndices B e C), realizou-se duas reuniões presenciais com as 10 (dez) empresas selecionadas, momento em que se explicou sobre o estudo, lembrando a participação inicial das mesmas e destacando-se os motivos e importância da participação dessas nas próximas etapas. A aplicação dessas etapas ocorreu no período de 23/07/2018 a 25/07/2018.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Inicialmente havia a necessidade de identificação do público alvo da pesquisa, ou seja, dentre as inúmeras empresas de SLG, identificar quais estavam aptas a participar da pesquisa. Esta identificação iniciou-se através de busca junto a Junta Comercial da cidade, que não dispunha de relação de Micro e Pequenas Empresas. Na sequência buscou-se a Secretaria da Casa Civil que orientou a procura junto a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, que, por sua vez, orientou a busca através do Sebrae, instituição que prontamente atendeu à

solicitação, disponibilizando relação de empresas com situação jurídica enquadrada como Micro ou Pequena Empresa, contendo, além das informações como razão social e CNPJ, o e-mail para contato com as referidas empresas.

A cidade de SLG, possui 615 empresas registradas como micro (511) ou pequena (104) (SEBRAE RS, 2017). Desse conjunto, as 376 empresas que possuíam e-mail cadastrado junto ao Sebrae foram convidadas a responder a pesquisa, através de envio de e-mail com explicações da proposta, seu objetivo e *link* dos questionários.

Efetivamente, ocorreu a participação de 230 empresas, representando um percentual de 61,17%, caracterizando-se então como a amostra da primeira etapa realizada. Já para o desenvolvimento da etapa que se utilizou dos formulários de classificação dos critérios (Apêndice B) e dos indicadores (Apêndice C), a amostra utilizada foi de 10 empresas que selecionam os cargos mais contratados através das técnicas de seleção mais utilizadas.

No que se refere ao último objetivo específico do estudo, a ferramenta de gestão para o processo de seleção de pessoal com indicadores multicriteriais, foi testada por meio de simulação. Por fim, a ferramenta foi aplicada num processo seletivo de pessoas, em uma das empresas participantes da etapa anterior, que prontamente se disponibilizou a testar a ferramenta e avaliar sua pertinência.

3.4 FORMAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a elaboração dos questionários se procedeu análise de conteúdo (BARDIN, 1977) na revisão da literatura e se identificou as várias formas de técnicas de seleção de pessoas possíveis de serem utilizadas, bem como os diversos cargos que as empresas objeto de estudo poderiam ter em seus quadros funcionais, apresentados no questionário 1 (Apêndice A). Também se identificou, a partir do CHA, os critérios e indicadores utilizados nos questionários 2 e 3 (Apêndices B e C) para que fossem atribuídos pesos de importância pelos respondentes.

A pesquisa possui características quantitativas no que tange à análise e interpretação das respostas obtidas por meio da aplicação dos questionários na pesquisa de campo. As respostas ao questionário 1 (Apêndice A), foram analisadas realizando-se estatística descritiva, representados neste trabalho por meio dos gráficos apresentados no capítulo quatro.

No que se refere a interpretação e análise das respostas obtidas nos questionários 2 e 3 (Apêndices B e C), as informações foram inicialmente classificadas (planilha Excel) por ordem decrescente de importância considerando as respostas atribuídas pelos gestores, de acordo com a escala *Likert* utilizada. Em seguida, aplicou-se o método Analytic Hierarchy Process (AHP), por meio do software Expert Choice, para comparação par a par dos critérios (Apêndice B) e dos indicadores (Apêndice C), que possibilitou a geração do grau de importância (peso) para cada indicador e critério que compõem cada uma das categorias da metodologia por competências envolvendo o CHA.

Os dados também foram triangulados entre o que a teoria preconiza versus as respostas obtidas nos questionários para a identificação dos critérios e indicadores considerados relevantes pelos gestores em um processo de seleção de pessoas. Para Vergara (2016), a triangulação pode ser compreendida como um artifício de pesquisa que se baseia na utilização de diversos métodos com vistas a investigar um mesmo acontecimento. Por fim se procedeu o teste da ferramenta, por meio da realização de um processo de seleção de pessoas de uma das empresas participantes da pesquisa para validar e demonstrar a confiabilidade da ferramenta de seleção de pessoas.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia escolhida para a pesquisa apresentou algumas limitações quanto a coleta e ao tratamento dos dados, tais como:

- A coleta de dados da pesquisa contempla apenas micro e pequenas empresas do município de SLG, o que pode não representar a realidade da maioria das micro e pequenas empresas;
- O uso do software *Expert Choice* para aplicação do método AHP, é complexo e de difícil acesso para utilização de escolha que envolva muitos elementos para análise (critérios e subcritérios) e muitas alternativas para decisão (candidatos por cargo), o que conduziu a pesquisadora a desenvolver uma ferramenta menos complexa com o auxílio da planilha excel; e
- O conhecimento da pesquisadora pode, em algum momento, ter sido limitado para a interpretação adequada das evidências.

No entanto, apesar das limitações apresentadas, estas não foram relevantes a ponto de inviabilizar a pesquisa.

3.6 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Esta dissertação teve sua pesquisa encaminhada e aprovada pelo comitê de ética da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Campus de Santo Ângelo, através do Certificado de Apresentação de Apreciação Ética - CAAE número 71243917.0.0000.5354. Os procedimentos éticos adotados na pesquisa garantiram a confidencialidade dos participantes durante a coleta dos dados, a entrega do Termo de Consentimento Livre e Esclarecidos e sua assinatura, e a transcrição dos questionários para a interpretação dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados das evidências obtidas por meio da pesquisa empírica com as inferências teóricas trazidas pela literatura sobre a temática em estudo. Inicialmente são apresentados os cargos e técnicas de seleção utilizados pelas micro e pequenas empresas de SLG, de acordo com resultados obtidos por meio da aplicação do primeiro questionário (Apêndice A), comparando-os com o que preconiza a literatura.

Num segundo momento, apresenta-se as etapas do processo de seleção de pessoas, incluindo a descrição dos cargos identificados no estudo como os mais contratados pelas empresas pesquisadas, segundo a classificação do Código Brasileiro de Ocupações - CBO, seguido da construção e validação dos critérios e indicadores de cada uma das competências do CHA, tendo por referência a literatura, o CBO e o grau de importância atribuído pelos gestores (Escala *Likert*), momento em que ocorreram reuniões e apresentação da proposta de preenchimento dos questionários 2 e 3 (Apêndices B e C), objetivando avaliar critérios e indicadores de cada uma das categorias do CHA. Após apresenta-se a descrição resumida de competências do CHA dos cargos de vendedor e caixa, que servem como referencial para os gestores.

Em seguida, são descritos os procedimentos adotados pelo método multicritério (AHP), utilizando os critérios e indicadores validados pelas empresas a fim de identificar o grau de importância (pesos) de cada um desses, compondo a árvore de categorias do CHA aplicada à seleção de pessoas.

Por fim, o estudo traz a ferramenta de gestão desenvolvida para o processo de seleção de pessoas em micro e pequenas empresas, acompanhado do manual e instruções para utilização, bem como a validação da referida ferramenta junto a uma das empresas participantes das etapas de pesquisa.

4.1 CARGOS E TÉCNICAS DE SELEÇÃO UTILIZADOS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Este tópico se desenvolve a partir das respostas obtidas ao primeiro questionário de pesquisa. Esse questionário retornou 230 respostas, representando 61,17% dos 376 enviados.

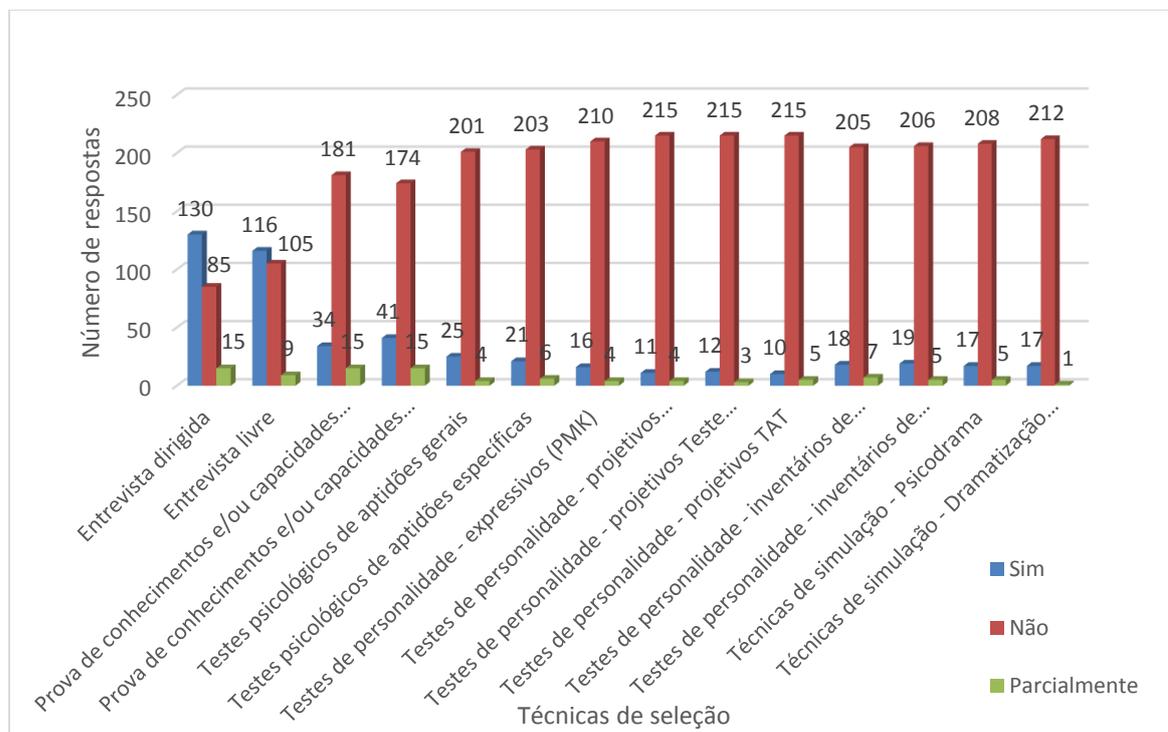
4.1.1 Identificação das técnicas de seleção mais utilizadas nas micro e pequenas empresas

A primeira questão foi acerca de quais técnicas são utilizadas para a seleção de pessoal pelas empresas. Conforme pode ser observado no gráfico 01, as empresas responderam que utilizam diversas técnicas de seleção de pessoas. Cabe destacar que as mais utilizadas são as entrevistas, tanto dirigida (semiestruturada) quanto livre, com 130 e 116 empresas, representando 56,52% e 50,43% das empresas, respectivamente.

As demais técnicas utilizadas pelas empresas correspondem a índices inferiores a 17%, levando a percepção de que a maioria das empresas se utiliza das entrevistas para definição do candidato ideal.

No gráfico 1, também é possível identificar que as empresas utilizam parcialmente as técnicas de seleção de pessoal. Com índice de 6,52% de empresas que utilizam parcialmente, encontram-se as técnicas de entrevista dirigida, prova de conhecimento e/ou capacidade gerais e prova de conhecimento e/ou capacidade específicas, com 15 registros de empresas pesquisadas.

Gráfico 1: Técnicas de seleção utilizadas pelas empresas



Continuando com o gráfico 01, constata-se que os resultados mais expressivos vêm da análise da não utilização das técnicas de seleção de pessoal. De maneira geral os índices de não utilização das técnicas variam de 36,96% a 93,48%, estando a maioria dos itens questionados em escalas percentuais mais altas. Percebe-se que as técnicas testes de personalidade projetivos *Rorschach*, testes de personalidade projetivos - Teste de árvore e testes de personalidade projetivos TAT são as menos utilizadas pelas empresas pesquisadas, apresentando 215 registros de não utilização, correspondente a 93,48% das empresas pesquisadas.

Ainda com base no gráfico 01, percebe-se que a maioria das empresas pesquisadas utiliza um número reduzido de técnicas de seleção de pessoal. Dentre as técnicas pesquisadas, as únicas que apresentam índices mais altos de utilização são a entrevista dirigida (semiestruturada) e a entrevista livre. As demais técnicas possuem índices de não utilização mais altos que as demais opções (sim e parcialmente).

Como complemento, percebe-se a ausência de utilização das técnicas de seleção de pessoal apresentadas na pesquisa, na maioria das empresas pesquisadas, conforme apresentado nos gráficos 02, 03 e 04, que seguem:

Gráfico 2: Sim

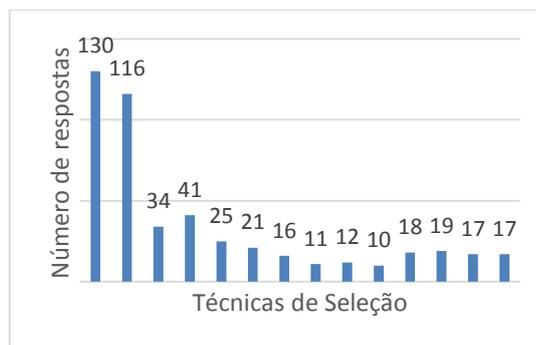


Gráfico 3: Parcialmente

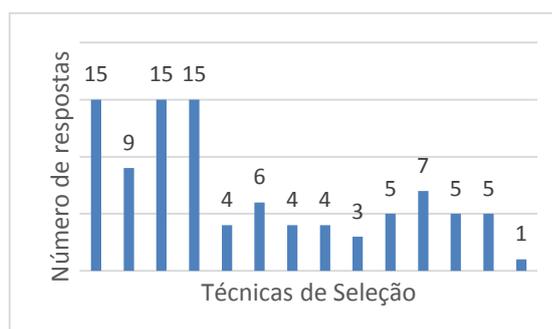
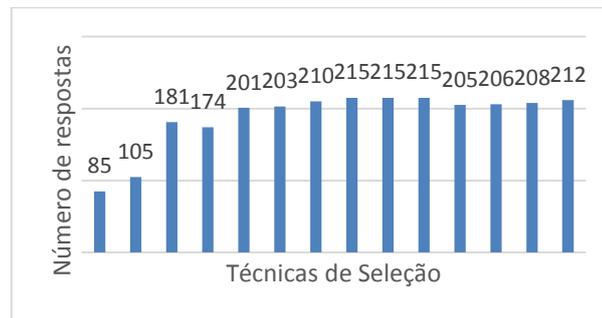


Gráfico 4: Não



É possível perceber também que quanto maior nível de complexidade apresenta a técnica de seleção, menor é sua frequência de utilização pelas empresas pesquisadas. Isso pode ser justificado porque, conforme citado na introdução do trabalho, através de informações obtidas em estudo realizado pelo SEBRAE (2015), na Série Estudos e Pesquisas, o nível de escolaridade dos empresários de micro e pequenas empresas é baixo, fator este que impacta diretamente nas escolhas e compreensão das técnicas de seleção de pessoal.

São diversas as técnicas de seleção de pessoas preconizadas pela teoria. Algumas delas são mais utilizadas pelas empresas, enquanto outras não. Destacam-se as entrevistas que são utilizadas por mais de 50% das empresas e também consideradas importantes para a seleção de pessoas de acordo com os estudiosos teóricos sobre o tema. Conforme Marras (2016), as entrevistas são um meio eficiente de seleção e, atualmente, entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é considerado o mais importante. Até alguns anos atrás (aproximadamente 15 anos), contudo, era tida como instrumento acessório: foi uma época em que os testes psicológicos eram mais relevantes que a própria análise pessoal do selecionador.

Em relação aos testes de conhecimento, o Sebrae (2015) afirma que, no que tange às empresas, essa técnica é utilizada por um bom número, porém ainda poderia ser mais utilizada dado o seu valor para a seleção de pessoas frisado pelos autores.

Já no que diz respeito aos testes psicológicos, percebe-se na pesquisa a pouca utilização dos mesmos, podendo-se considerar como uma das possíveis causas a não formação dos gestores na área de psicologia que os habilite a aplicar os testes. Banov (2015), destaca que os testes psicológicos só podem e devem ser aplicados e avaliados por um psicólogo, com conhecimentos e habilidades nos métodos científicos

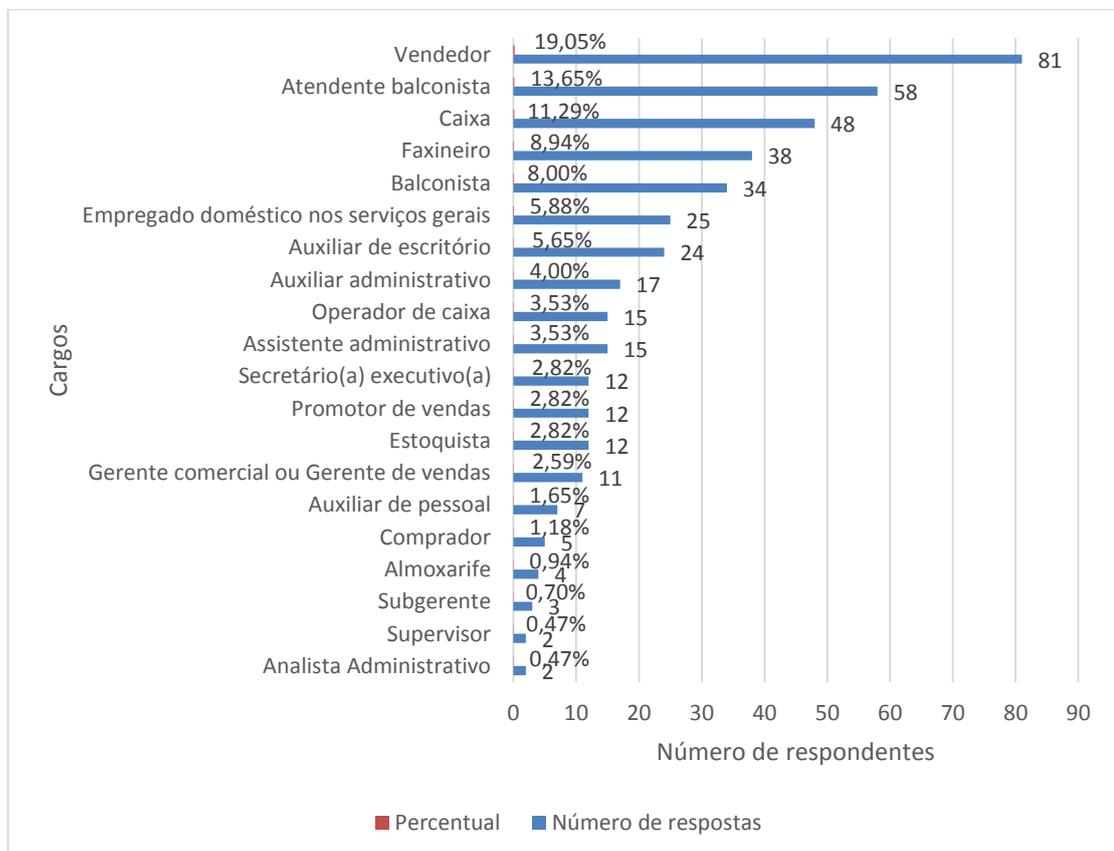
que permeiam os testes.

Os testes de personalidade seguem a mesma linha de utilização dos testes psicológicos e, mesmo não exigindo a formação, é possível levantar como uma das hipóteses de pouca utilização dos mesmos, a ausência de formação para aplicação. Matosinhos (2012), destaca que o desenvolvimento na elaboração de testes ou questionário de personalidade surgiu no início do século XX, para medir características pessoais e emocionais do indivíduo de forma estandardizada. Num contexto organizacional, a sua utilização surge como forma de prever os comportamentos de um indivíduo durante o seu desempenho profissional.

4.1.2 Identificação dos cargos existentes nas micro e pequenas empresas

Na questão dois se apresentou diversos cargos possíveis de compor o quadro funcional das empresas, com o objetivo de identificar aqueles com o maior número de contratações pelas mesmas. No gráfico 05 apresentam-se os resultados:

Gráfico 5: Cargos mais contratados pelas empresas



Conforme se observa no gráfico 05, ocorreram 503 registros de cargos contratados pelas empresas, compreendidos entre os apresentados na pesquisa e os citados pelas empresas na opção outros. Excetuando-se a opção outros, ocorreram 425 registros de contratação nos cargos apresentados na pesquisa. Em análise aos resultados, percebe-se nível mais elevado de contratação de vendedores, atingindo 81 registros pelas empresas pesquisadas, o que representa um índice de 19,05%. Em segundo lugar, aparece o cargo de atendente balconista, com 58 registros, correspondente ao índice de 13,65%. Na sequência, percebe-se o cargo de caixa, com 48 empresas que contratam este, o que diz respeito a 11,29% dos registros de contratação.

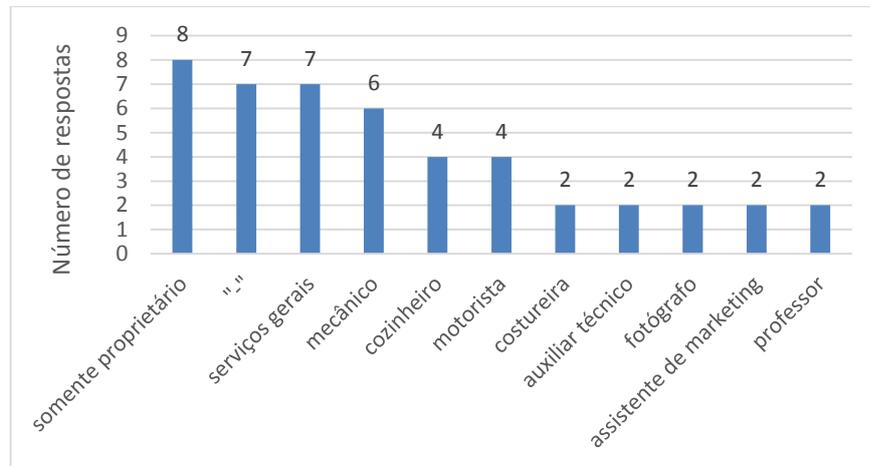
Por outro lado, com base no gráfico 05 é possível identificar que os cargos de supervisor e analista administrativo, apresentam o menor número de registros de contratação, com somente 2 registros cada, o que equivale a 0,47% dos contratos das empresas que participaram da pesquisa. O cargo de subgerente segue na mesma linha, com apenas 3 registros de contratação, 0,70% das pesquisadas. Já o cargo de almoxarife apresenta 4 empresas que contratam, correspondente a 0,94% das pesquisadas.

Entre 10 e 20 registros tem-se sete cargos. Com 11 registros aparece o cargo de gerente comercial ou gerente de vendas, com 2,59% de empresas que contratam este cargo. Após estão os cargos de secretário (a) executivo (a), promotor de vendas e estoquista, com 12 registros cada um, apresentando participação de 2,82% nos cargos contratados. Após há os cargos de operador de caixa e assistente administrativo, com 15 registros cada, equivalente a 3,53% das contratações. Por último está o cargo de auxiliar administrativo com 17 possibilidades de contratação, correspondente a 4% dos registros.

Essas informações permitiram dar início ao delineamento dos critérios e indicadores identificados e apresentados na sequência, pois a base para a definição dos cargos selecionados para o estudo está pautada naqueles com o maior número de registros nesta pesquisa, ou seja, os cargos vendedor, atendente balconista e caixa.

Dos 503 cargos registrados na pesquisa, 78 enquadram-se em outros, sendo os citados por mais vezes apresentados no gráfico 6.

Gráfico 6: Cargos na ocupação outros



Conforme o gráfico 06, percebe-se que entre os cargos mais citados, registra-se a informação “somente proprietário”, caracterizando empresa familiar, sem contratação de funcionários. Com isso, 78 registros diversos de um total de 503 é uma representação pouco significativa para a pesquisa, representando apenas 15,51% do total de registros de contratação. Dos 78 registros percebe-se ainda o de “-”, ocorrido 7 vezes, não sendo possível identificar o que os respondentes teriam a intenção de declarar.

Com base nas informações coletadas, a proposta de indicadores multicriteriais elaborada nesta dissertação, oportuniza a seleção para todos os cargos, pois ao ser aplicada e validada para um cargo, através da técnica de seleção “entrevista, dirigida (semiestruturada) e/ou livre”, pode ser replicada e ampliada para os demais cargos.

4.2 ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS

Para que o processo de seleção de pessoas logre sucesso é necessário a existência de um processo de seleção organizado e detalhado, de maneira que o selecionador tenha clareza das etapas a cumprir.

Considerando o trabalho aqui proposto, a descrição de cargos representa a primeira etapa desse processo. Neste momento é definido o perfil do candidato a ser contratado pela empresa, por meio da descrição do cargo, contemplando as atividades, responsabilidades, conhecimentos e experiências necessários para o bom desempenho do cargo.

A próxima etapa é representada pela construção dos critérios e indicadores a serem utilizados para a efetivação da seleção de pessoas, tendo por base a literatura e as referências das descrições de cargos constantes no CBO.

A terceira etapa está representada pela descrição de competências do CHA, contemplando os critérios e indicadores validados e classificados de acordo com a percepção dos gestores das 10 empresas selecionadas, para os cargos de vendedor e caixa. Para a validação e classificação ocorreu a utilização dos questionários 2 e 3 (Apêndices B e C).

4.2.1 Descrição de Cargos

A descrição sumária de acordo com Lima *et al.* (2014), é um resumo que permite compreender qual o objetivo de um cargo. Em geral é composta apenas das principais atividades, ou seja, o que o ocupante faz. Conforme Gil (2016), A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz), os objetivos do cargo (porque faz). É basicamente, um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidos.

Nesse sentido, foi utilizada para a descrição do perfil de cada cargo, a definição existente na classificação do Código Brasileiro de Ocupações (CBO). Na descrição de cargos apresentada nos quadros 06 e 07, consta a descrição sumária do cargo, o número referencial do CBO, as responsabilidades do cargo, a formação e tempo de experiência necessários para cada cargo.

Foram realizadas, a título de ilustração, 03 (três) descrições de cargos, correspondendo aqueles mais contratados pelas empresas estudadas (vendedor, atendente balconista e caixa). Os cargos de vendedor e atendente balconista possuem a mesma descrição no CBO e por este motivo é apresentado somente uma descrição sumária, correspondente aos dois cargos. Cabe considerar também que as empresas poderão utilizar-se dos modelos elaborados para descreverem os demais cargos pertinentes à sua atuação.

A seguir, visualizam-se os quadros 06 e 07, a título de ilustração, que contemplam a descrição dos seguintes cargos: Vendedor, Atendente Balconista e Caixa.

Quadro 6: Descrição do Cargo de Vendedor e Atendente Balconista

Cargo: Vendedor CBO: 5211-10	Atendente Balconista CBO: 5211-40	Categoria/Departamento: Comercial
Descrição Sumária: Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha. Controlam entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas. Informam sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Abastecem pontos de venda, gôndolas e balcões e atendem clientes em lojas e mercados. Fazem inventário de mercadorias para reposição. Elaboram relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.		
Tarefas detalhadas: A – Controlar entrada e saída de mercadorias B – Expor mercadorias nos pontos de venda C – Promover venda de produtos D – Demonstrar produtos E – Preparar mercadorias para venda F – Vender produtos G – Atender clientes H – Trabalhar com segurança I – Comunicar-se		
Escolaridade: Ensino fundamental a ensino médio		
Experiência profissional: Três a quatro anos para vendedores ou Atendente Balconista.		
Superior imediato: Gerente da micro ou pequena empresas.		

O quadro 07 apresenta a descrição do cargo de Caixa.

Quadro 7: Descrição do Cargo de Caixa

Cargo: Caixa CBO: 4211-25	Categoria/Departamento: Administrativo
Descrição Sumária: Recebem valores de vendas de produtos e serviços; controlam numerários e valores; atendem o público em agência postal na recepção e entregam objetos postais; recebem contas e tributos e processam remessa e pagamento de numerários por meio postal; vendem bilhetes e ingressos em locais de diversão; processam a arrecadação de prestação de serviço nas estradas de rodagem; vendem bilhetes no transporte urbano e interurbano; fazem reserva e emissão de passagens aéreas e terrestres; prestam informações ao público, tais como itinerários, horários, preços, locais, duração de espetáculos, viagens, promoções e eventos etc.. Preenchem formulários e relatórios administrativos.	
Tarefas detalhadas: A – Receber valores de venda de produtos e serviços B – Controlar numerários e valores C – Tratar objetos D – Prestar informações E – Realizar atividades técnico-administrativas F – Comunicar-se	
Escolaridade: Ensino fundamental completo	
Experiência profissional: Cinco anos	
Superior imediato: Gerente da micro ou pequena empresas.	

A descrição sumária de cargos deve ser feita por pessoas e gestores que desempenham ou já tenham desempenhado a função, pois garante, além da visão

teórica, a visão prática de quem já atuou no cargo.

Assim como foi necessário proceder previamente a descrição dos cargos, também foi preciso definir os critérios e indicadores, por competência, necessários para a ocupação dos referidos cargos e, em seguida, elaborar quadro de descrição de competências para os cargos de vendedor – atendente balconista e caixa.

4.2.2 Critérios e Indicadores para Seleção de Pessoas

Foi realizado o levantamento dos critérios e indicadores de cada competência, elaborados com base na literatura e registros apontados no CBO. Em seguida, esses critérios e indicadores construídos foram validados junto aos gestores de 10 empresas selecionadas, mediante aplicação dos formulários constantes nos Apêndices B e C, no intuito de identificar quais desses critérios e indicadores possuem maior grau de importância quando realizado o processo de seleção de pessoas nas referidas empresas.

Para a avaliação das respostas obtidas elaborou-se documento em planilha eletrônica para cada um dos cargos, contendo a relação dos critérios por categoria do CHA, onde foram tabuladas as respostas dos gestores e lançadas de acordo com a Escala *Likert*, apresentadas nas figuras 6 e 7.

Figura 6: Relação de Critérios das categorias do CHA – Cargo Vendedor

CATEGORIA	CRITÉRIOS	VENDEDOR				
		1	2	3	4	5
CONHECIMENTOS	FORMAÇÃO	0	3	3	2	2
	FINANÇAS/ CÁLCULOS	0	1	5	2	2
	COMUNICAÇÃO	0	0	2	0	8
	GESTÃO	0	1	3	4	2
	PRODUTO/SERVIÇO	0	0	1	2	7
	LEGISLAÇÃO	1	4	2	1	2
	TECNOLOGIAS	2	0	1	1	6
	OUTRO:	0	0	0	0	0
HABILIDADES	AGILIDADE/DINAMISMO	0	0	1	0	9
	FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE	0	0	0	1	9
	LIDERANÇA	0	0	2	5	3
	EMPREENDEADORISMO	0	1	3	4	2
	COMUNICATIVA	0	0	0	1	9
	CRIATIVIDADE	0	0	0	1	9
	NEGOCIAÇÃO	0	0	0	2	8
	ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO	0	0	3	4	3
OUTRO:	0	0	0	0	0	
ATITUDES	FOCO	0	0	0	2	8
	COMPROMETIMENTO	0	0	0	1	9
	MOTIVAÇÃO	0	0	0	1	9
	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	0	0	0	4	6
	INICIATIVA	0	0	0	3	7
	AUTODESENVOLVIMENTO	0	0	1	3	6
	PERSISTÊNCIA	0	0	0	2	8
	CRIATIVIDADE	0	0	1	4	6
	RESILIÊNCIA	0	0	2	1	7
	OUTRO:	0	0	0	0	0

Os gestores das empresas pesquisadas registraram no formulário (Apêndice B) os níveis de importância que avaliam adequados a cada critério apresentado, considerando o cargo em avaliação. A figura 7 apresenta a quantificação dos registros dos gestores para os critérios do cargo de Caixa.

Figura 7: Relação de Critérios das categorias do CHA – Cargo Caixa

CATEGORIA	CRITÉRIOS	CAIXA				
		1	2	3	4	5
CONHECIMENTOS	FORMAÇÃO	0	3	4	1	2
	FINANÇAS/ CÁLCULOS	0	0	1	2	7
	COMUNICAÇÃO	0	0	3	4	3
	GESTÃO	0	2	4	2	2
	PRODUTO/SERVIÇO	0	1	2	4	3
	LEGISLAÇÃO	2	1	2	3	2
	TECNOLOGIAS	0	1	4	1	4
	OUTRO:	0	0	0	0	0
HABILIDADES	AGILIDADE/DINAMISMO	0	1	1	1	7
	FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE	0	0	3	2	5
	LIDERANÇA	0	1	5	3	1
	EMPREENDEADORISMO	0	1	6	1	2
	COMUNICATIVA	0	0	1	3	6
	CRIATIVIDADE	0	0	5	2	3
	NEGOCIAÇÃO	0	0	4	0	6
	ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO	0	0	2	2	6
OUTRO:	0	0	0	0	0	
ATITUDES	FOCO	0	1	1	2	6
	COMPROMETIMENTO	0	0	0	1	9
	MOTIVAÇÃO	0	0	0	3	7
	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	0	0	2	1	7
	INICIATIVA	0	0	2	3	5
	AUTODESENVOLVIMENTO	0	0	1	3	6
	PERSISTÊNCIA	0	1	1	3	5
	CRIATIVIDADE	0	1	3	2	4
	RESILIÊNCIA	0	0	2	3	5
	OUTRO:	0	0	0	0	0

Na sequência, realizou-se a classificação dos critérios, ordenando-os pelo maior número de respostas recebidas, estabelecendo assim uma ordem de importância para cada critério da categoria. As figuras 8 e 9 apresentam os resultados da classificação para os dois cargos em estudo.

Figura 8: Classificação dos Critérios das categorias do CHA – Cargo Vendedor

CATEGORIA	CRITÉRIOS	VENDEDOR				
		1	2	3	4	5
CONHECIMENTOS	COMUNICAÇÃO	0	0	2	0	8
	PRODUTO/SERVIÇO	0	0	1	2	7
	TECNOLOGIAS	2	0	1	1	6
	GESTÃO	0	1	3	4	2
	FINANÇAS/ CÁLCULOS	0	1	5	2	2
	FORMAÇÃO	0	3	3	2	2
	LEGISLAÇÃO	1	4	2	1	2
	OUTRO:	0	0	0	0	0
HABILIDADES	FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDAD	0	0	0	1	9
	COMUNICATIVA	0	0	0	1	9
	CRIATIVIDADE	0	0	0	1	9
	AGILIDADE/DINAMISMO	0	0	1	0	9
	NEGOCIAÇÃO	0	0	0	2	8
	LIDERANÇA	0	0	2	5	3
	ORGANIZAÇÃO E	0	0	3	4	3
	EMPREENDEDORISMO	0	1	3	4	2
OUTRO:	0	0	0	0	0	
ATITUDES	COMPROMETIMENTO	0	0	0	1	9
	MOTIVAÇÃO	0	0	0	1	9
	FOCO	0	0	0	2	8
	PERSISTÊNCIA	0	0	0	2	8
	INICIATIVA	0	0	0	3	7
	RESILIÊNCIA	0	0	2	1	7
	CRIATIVIDADE	0	0	1	4	6
	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	0	0	0	4	6
	AUTODESENVOLVIMENTO	0	0	1	3	6
OUTRO:	0	0	0	0	0	

A classificação dos critérios foi realizada com base no maior número de registros em cada nível da Escala *Likert*, sendo ordenados de forma decrescente. A figura 9 apresenta a ordenação da quantificação dos registros dos gestores para os critérios do cargo de Caixa.

Figura 9: Classificação dos Critérios das categorias do CHA – Cargo Caixa

CATEGORIA	CRITÉRIOS	CAIXA				
		1	2	3	4	5
CONHECIMENTOS	FINANÇAS/CÁLCULOS	0	0	1	2	7
	TECNOLOGIAS	0	1	4	1	4
	COMUNICAÇÃO	0	0	3	4	3
	PRODUTO/SERVIÇO	0	1	2	4	3
	LEGISLAÇÃO	2	1	2	3	2
	GESTÃO	0	2	4	2	2
	FORMAÇÃO	0	3	4	1	2
	OUTRO:	0	0	0	0	0
HABILIDADES	AGILIDADE/DINAMISMO	0	1	1	1	7
	COMUNICATIVA	0	0	1	3	6
	ORGANIZAÇÃO E	0	0	2	2	6
	NEGOCIAÇÃO	0	0	4	0	6
	FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDAD	0	0	3	2	5
	CRIATIVIDADE	0	0	5	2	3
	EMPREENDEDORISMO	0	1	6	1	2
	LIDERANÇA	0	1	5	3	1
OUTRO:	0	0	0	0	0	
ATITUDES	COMPROMETIMENTO	0	0	0	1	9
	MOTIVAÇÃO	0	0	0	3	7
	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	0	0	2	1	7
	AUTODESENVOLVIMENTO	0	0	1	3	6
	FOCO	0	1	1	2	6
	INICIATIVA	0	0	2	3	5
	RESILIÊNCIA	0	0	2	3	5
	PERSISTÊNCIA	0	1	1	3	5
	CRIATIVIDADE	0	1	3	2	4
	OUTRO:	0	0	0	0	0

Seguindo a mesma lógica processual, realizou-se o desdobramento dos indicadores pertinentes a cada critério das categorias, onde inicialmente foram tabuladas as respostas obtidas pelos gestores e em seguida, classificadas com base no maior número de respostas por indicador, obedecendo os critérios da Escala *Likert*.

A título de exemplo, utiliza-se as figuras 10 e 11, referentes ao cargo de vendedor e relacionado a categoria conhecimento, que apresenta a tabulação inicial (figura 10) e a classificação dos indicadores por grau de importância atribuída pelos gestores (figura 11).

Figura 10: Indicadores dos critérios do Conhecimento do CHA – Cargo Vendedor

CATEGORIA	CRITÉRIOS	INDICADORES	VENDEDOR					
			1	2	3	4	5	
CONHECIMENTOS	FORMAÇÃO	Graduação na área específica de atuação ou afim		2	8			
		Graduação em outras áreas		4	4	1	1	
		Ensino médio		2		2	6	
		Curso técnico ou Tecnólogo em área afim		1	6	2	1	
		Curso técnico em outra área		5	1	4		
	Outro:							
	FINANÇAS/CÁLCULOS	Taxas e cálculos de juros e descontos (simples e compostos), taxas de retorno, VLR presente e futuro			3	2	5	
		Cálculos de área, volume, massa corporal, medidas		6	1	3		
		Conhecimentos de cálculos estatísticos e/ou complexos		6	3	1		
		Conhecimento da moeda nacional, títulos e contratos mercantis		1	4	2	1	2
		Conhecimento de moedas e títulos estrangeiros		3	5	1	1	
	Outro:							
	COMUNICAÇÃO	Verbal e escrita (língua mãe)					3	7
		Verbal (fluência) - Língua Inglesa/Espanhola		5	4	1		
		Verbal e escrita - Língua Inglesa/Espanhola		5	4	1		
		Verbal (fluência) - Outras línguas - Alemão/Francês/Outra		3	1			
		Outro:						
	GESTÃO	Conhecimento da Cultura Organizacional		1	2	1	6	
		Conhecimento Missão, Visão e Princípios					3	7
		Conhecimento para capacitar e desenvolver pessoas		3	4	3		
		Conhecimentos de processos operacionais e sistema organizacional		1	2	6	1	
		Conhecimento de custos/despesas e uso racional de recursos materiais, naturais e humanos		2	2	2	2	2
	Outro:							
	PRODUTO/SERVIÇO	Conhecimento de fabricação/construção/produção/desenvolvimento		3	1	2	1	3
		Conhecimento de implantação/implementação		2	5	1	1	1
		Conhecimento de manutenção/revisão/suporte		2	1	2	4	1
		Conhecimento de negócios/tendências mercadológicas		1			3	6
		Outro:						
	LEGISLAÇÃO	Conhecimento das normas de importação e exportação		4	4	2		
		Conhecimento normas e regulamentos internos		2	2	1	5	
		Conhecimento da legislação trabalhista e previdenciária		3	2	4	1	
		Conhecimento das leis de trânsito		6	3		1	
		Conhecimento das leis municipais, estaduais e federais		2	5	2	1	
		Conhecimento da legislação ambiental relacionada ao produto ou serviço		3	4	1	2	
		Conhecimento de Normas de Segurança - NR's, uso de EPI's e EPC's		5	2	3		
		Conhecimento de ISO's		3	5	2		
		Conhecimento da legislação fiscal e tributária		2	6		1	1
		Conhecimento do código civil e código de defesa do consumidor		1	1		5	3
	Outro:							
	TECNOLOGIAS	Conhecimento e uso de ferramentas Windows		1	2	5	2	
		Conhecimento e uso de planilhas eletrônicas		1	3	5	1	
		Conhecimento e uso de softwares estatísticos		2	4	3	1	
		Conhecimento e uso de softwares qualitativos		1	6	3		
		Conhecimento e uso de softwares de projeção arquitetônica ou de construção civil		3	1			
	Outro:							

A figura 11, apresenta a categoria Conhecimento, com a classificação dos indicadores, obedecendo a maior pontuação da Escala *Likert*, de acordo com os respondentes.

Figura 11: Classificação dos Indicadores do Conhecimento – Cargo Vendedor

CATEGORIA	CRITÉRIOS	INDICADORES	VENDEDOR				
			1	2	3	4	5
CONHECIMENTOS	FORMAÇÃO	Ensino médio		2		2	6
		Curso técnico ou Tecnólogo em área afim	1		6	2	1
		Graduação em outras áreas		4	4	1	1
		Graduação na área específica de atuação ou afim		2	8		
		Curso técnico em outra área	5	1	4		
	Outro:						
	FINANÇAS/CÁLCULOS	Taxas e cálculos de juros e descontos (simples e compostos), taxas de retorno, VPL presente e futuro			3	2	5
		Conhecimento da moeda nacional, títulos e contratos mercantis	1	4	2	1	2
		Conhecimento de moedas e títulos estrangeiros	3	5	1	1	
		Cálculos de área, volume, massa corporal, medidas	6	1	3		
		Conhecimentos de cálculos estatísticos e/ou complexos	6	3	1		
	Outro:						
	COMUNICAÇÃO	Verbal e escrita (língua mãe)				3	7
		Verbal (fluência) - Língua Inglesa/Espanhola	5	4	1		
		Verbal e escrita - Língua Inglesa/Espanhola	5	4	1		
		Verbal (fluência) - Outras línguas - Alemão/Francês/Outra	3	1			
		Outro:					
	GESTÃO	Conhecimento Missão, Visão e Princípios				3	7
		Conhecimento da Cultura Organizacional		1	2	1	6
		Conhecimento de custos/despesas e uso racional de recursos materiais, naturais e humanos	2	2	2	2	2
		Conhecimentos de processos operacionais e sistema organizacional	1	2	6	1	
		Conhecimento para capacitar e desenvolver pessoas		3	4	3	
	Outro:						
	PRODUTO/SERVIÇO	Conhecimento de negócios/tendências mercadológicas		1		3	6
		Conhecimento de fabricação/construção/produção/desenvolvimento	3	1	2	1	3
		Conhecimento de manutenção/visão/suporte	2	1	2	4	1
		Conhecimento de implantação/implementação	2	5	1	1	1
		Outro:					
	LEGISLAÇÃO	Conhecimento normas e regulamentos internos	2	2	1	5	
		Conhecimento do código civil e código de defesa do consumidor	1	1		5	3
		Conhecimento da legislação ambiental relacionada ao produto ou serviço	3		4	1	2
		Conhecimento da legislação fiscal e tributária	2	6		1	1
		Conhecimento da legislação trabalhista e previdenciária	3	2	4	1	
		Conhecimento das leis municipais, estaduais e federais	2	5	2	1	
		Conhecimento das leis de trânsito	6	3		1	
		Conhecimento de Normas de Segurança - NR's, uso de EPI's e EPC's	5	2	3		
		Conhecimento de ISO's	3	5	2		
		Conhecimento das normas de importação e exportação	4	4	2		
	Outro:						
	TECNOLOGIAS	Conhecimento e uso de ferramentas Windows		1	2	5	2
		Conhecimento e uso de planilhas eletrônicas	1	3	5	1	
		Conhecimento e uso de softwares estatísticos	2	4	3	1	
		Conhecimento e uso de softwares qualitativos	1	6	3		
		Conhecimento e uso de softwares de projeção arquitetônicas ou de construção civil	3	1			
		Outro:					

Destaca-se que o processo descrito foi realizado para os demais indicadores dos critérios que compõem as categorias do CHA para o cargo de vendedor, que se encontram no Apêndice D. Igualmente, o mesmo processo foi realizado para o cargo de Caixa, conforme Apêndice E.

Dando sequência ao desenvolvimento do estudo, apresenta-se a descrição das competências do CHA para os cargos de Vendedor e Caixa, contemplando os critérios e indicadores validados.

4.3 DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Nos quadros 08, 09 e 10, são elencadas as categorias que compreendem as competências do CHA, com a descrição dos critérios e indicadores construídos e validados junto aos gestores das empresas selecionadas.

Quadro 8: Categoria - CONHECIMENTO

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO	INDICADORES
Formação	Possuir escolaridade adequada ao desempenho das atividades propostas para o cargo.	<ul style="list-style-type: none"> - Graduação na área específica de atuação ou afim - Graduação em outras áreas - Ensino médio - Curso técnico ou Tecnólogo em área afim - Curso técnico em outra área
Finanças	Domínio de Taxas e cálculos de juros (simples e compostos), taxa de retorno, cálculo de prestações, valores presente e futuro, com utilização de calculadora financeira. Conhecimento básico relacionado à formação de custos, de forma que o colaborador compreenda a relação entre suas ações e a composição dos custos organizacionais, e suas implicações.	<ul style="list-style-type: none"> - Taxas e cálculos de juros e descontos (simples e compostos), taxas de retorno, VLR presente e futuro - Cálculos de área, volume, massa corporal, medidas - Conhecimentos de cálculos estatísticos e/ou complexos - Conhecimento da moeda nacional, títulos e contratos mercantis - Conhecimento de moedas e títulos estrangeiros
Comunicação	Domínio da língua falada e escrita, através da aplicação correta de pontuação, acentuação e gramática.	<ul style="list-style-type: none"> - Verbal e escrita (língua mãe) - Verbal (fluência) – Língua Inglesa/Espanhola - Verbal e escrita – Língua Inglesa/Espanhola - Verbal (fluência) – Outras línguas - Alemão/Francês/Outra
Gestão	Conhecer e vivenciar a Missão, Visão e Valores organizacionais. Conhecer os produtos e serviços oferecidos pela instituição. Conhecimento para capacitar, envolver e desenvolver o capital humano disponível, tendo em vista os processos da organização e seus custos decorrentes. Conhecer a legislação pertinente.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento da Cultura Organizacional - Conhecimento Missão, Visão e Princípios - Conhecimento para capacitar e desenvolver pessoas - Conhecimentos de processos operacionais e sistema organizacional - Conhecimento de custos/despesas e uso racional de recursos materiais, naturais e humanos
Produto / Serviço	Conhecer as necessidades dos clientes e/ou usuários dos produtos e serviços da instituição, prever tendências e potencialidades mercadológicas, além de conhecer o mercado concorrente. Conhecer negócios.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de fabricação, construção, produção, desenvolvimento - Conhecimento de implantação/implementação - Conhecimento de manutenção/revisão/suporte - Conhecimento de negócios/tendências mercadológicas
Legislação	Conhecimento da legislação do trabalho visando a tomada de decisões adequadas. Ter conhecimento básico sobre a legislação embasando decisões acertadas. Conhecer as políticas e normas, mantendo-se atualizado em relação aos usos e costumes apoiados pela organização, bem como em relação a regras formalizadas e devidamente documentadas, tanto da sua área de atuação, quanto da instituição como um todo. Conhecer os equipamentos de proteção individual, bem como, fazer o uso adequado.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento das normas de importação e exportação - Conhecimento normas e regulamentos internos - Conhecimento da legislação trabalhista e previdenciária - Conhecimento das leis de trânsito - Conhecimento das leis municipais, estaduais e federais - Conhecimento da legislação ambiental relacionada ao produto ou serviço - Conhecimento de Normas de Segurança – NR's, uso de EPI's e EPC's - Conhecimento de ISO's - Conhecimento da legislação fiscal e tributária - Conhecimento do código civil e código de defesa do consumidor

Tecnologias	Sistema operacional, editor de textos, planilhas eletrônicas, correio eletrônico, navegação em internet, além de programas customizados, todos utilizados pela organização, de forma a facilitar e agilizar os processos funcionais.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento e uso de ferramentas Windows - Conhecimento e uso de planilhas eletrônicas - Conhecimento e uso de softwares estatísticos - Conhecimento e uso de softwares qualitativos - Conhecimento e uso de softwares de projeção arquitetônica ou de construção civil
-------------	--	--

Quadro 9: Categoria – HABILIDADES

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO	INDICADORES
Agilidade dinâmismo	<p>Capacidade de ter agilidade na tomada de decisões, sempre analisando todas as informações possíveis antes de tomar uma decisão, evitando agir sob pressão.</p> <p>Capacidade de imprimir maior agilidade na realização das atividades, alcançando melhores níveis de produtividade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisões - Retorno aos clientes - Resolução de conflitos - Execução do projeto/tarefa/atividade
Flexibilidade adaptabilidade	Disposição para aceitar e lidar com mudanças responsabilidades, indivíduos e grupos. Adotar uma postura de adaptação a novas e variadas situações, propostas e sugestões.	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisões - Situações de conflito - Na mudança de regras, normas ou padrões pré-estabelecidos - Nas mudanças de cenário - Nos momentos de crise
Liderança	<p>Influência interpessoal, exercida num determinado contexto, através de processos de comunicação e motivação, com vista à obtenção de objetivos específicos. Administração de conflitos.</p> <p>Reproduzir a outras pessoas ou a grupos de trabalho, conhecimentos construídos individualmente, com vistas ao desenvolvimento de equipe e, por consequência, da organização como um todo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ser arrojado - Iniciativa e poder decisório - Saber ouvir colega/grupo e compartilhar decisões - Influência Interpessoal - Habilidade motivacional - Habilidade de compreensão/administração de conflitos e vaidades - Assumir grandes responsabilidades - Habilidade de delegar
Empreendedorismo	Implementar ou conduzir ações ou projetos inovadores, de forma arrojada, como se o negócio fosse seu.	<ul style="list-style-type: none"> - Foco no cliente – atender as demandas dos clientes - Foco nos resultados – atender os objetivos traçados - Atuação arrojada – correr riscos - Foco na inovação – preocupação constante em inovar produtos e processos
Comunicação	Expressar ideias com lógica e objetividade, tanto de forma verbal quanto escrita, preocupando-se em verificar o recebimento e o entendimento das mensagens	<ul style="list-style-type: none"> - Expressão verbal, oral, lógica, objetiva e clara - Escrita lógica, correta e objetiva - Expressão corporal/teatral - Linguagem dos sinais - Expressão oral para grandes públicos

Criatividade	Contribuição para a solução de problemas ou situações especiais, com ideias originais, mesmo que partindo de outras ideias preexistentes, de forma a apresentar propostas objetivas.	<ul style="list-style-type: none"> - Solução de problemas - Implementação de novos métodos e processos - Desenvolvimento de novos produtos e processos - Na comunicação de produtos e/ou serviços
Negociação	Capacidade de intermediar situações com interesses diferentes, conflitantes ou não, formulando estratégias que envolvam técnicas e aspectos comportamentais, buscando o conhecimento dos demais por argumentação lógica e linguagem apropriada, sempre em um contexto de probidade e justiça. Comprometimento no atendimento das necessidades e/ou demandas de clientes, sejam internos ou externos, com vistas a superar suas expectativas. Aplicação de técnicas à recepção e/ou abordagem de clientes, de forma a perceber, solucionar ou satisfazer suas necessidades ou anseios.	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade de intermediar processos com interesses diferenciados - Habilidade de administrar conflitos - Habilidade de aplicação de técnicas comportamentais - Habilidade de formular estratégias - Habilidade de argumentação lógica e linguagem apropriada ao contexto
Organização e Sistematização	Trabalhar com método e ordem, distribuindo adequadamente as atividades no tempo e no espaço (quando e onde), com relação as responsabilidades assumidas. Passar o entendimento de que o trabalho que o funcionário faz, afeta as outras áreas e a implicância das mesmas. Capacidade de cumprir projetos, ações e rotinas, com constância de propósitos e eficácia, mesmo que as atividades sejam repetitivas, monótonas ou de resultados de longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição adequada das atividades e dos métodos e processos organizacionais - Capacidade de organização lógica - Distribuição adequada do tempo

Quadro 10: Categoria - ATITUDES

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO	INDICADORES
Foco	Ter objetivo e trabalhar com disciplina e continuidade para conquistar o planejado. Planejamento + disciplina + continuidade = FOCO	<ul style="list-style-type: none"> - Possuir objetivos definidos e planos de ação traçados - Ser capaz de priorizar ações e tarefas que são primordiais para alcançar os objetivos previstos
Comprometimento	Sentir como próprios os compromissos da organização. Prevenir e superar os obstáculos que venham a interferir no alcance dos objetivos do negócio	<ul style="list-style-type: none"> - Respeito ao cliente e à empresa - Capacidade de assumir erros e a responsabilidade pelo desempenho atingido - Bem-estar do ser humano (interno e externo à empresa) - Políticas e normas da empresa
Motivação	Possuir capacidade de acreditar, persistir e superar a frustração frente as diferentes situações. Possuir impulso interior e um grande desejo de sobressair-se.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de acreditar e se reinventar - Superar problemas ou frustrações pessoais/profissionais - Aprender constantemente - Difundir/exteriorizar motivação e bom astral à equipe/colegas/subordinados

Inteligência Emocional	Controlar a expressão relativa a afetos e emoções, mantendo uma atitude de autodomínio, agindo com ponderação e estabilidade, mesmo diante de situações mais complicadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a si mesmo - Atuar com eficácia na administração das próprias habilidades e deficiências - Autoanálise e avaliação de terceiros
Iniciativa	Tendência de agir de forma autodirigida, tomando providências efetivas antes de ser dirigido ou forçado por fatos ou eventos. Refere-se ao bom senso empregado nas decisões, quando da ausência de instruções detalhadas, ou ainda em situações fora da rotina.	<ul style="list-style-type: none"> - Agir no momento certo - Tomar decisão - Atender às necessidades do seu cliente - Proatividade e planejamento
Autodesenvolvimento	Busca constante do aperfeiçoamento profissional, seja em conhecimentos, habilidades ou atitudes, que venham agregar valor ao trabalho ou ao negócio.	<ul style="list-style-type: none"> - Disposição para aprender novas técnicas de desenvolvimento pessoal e profissional - Buscar atualização constante
Persistência	Capacidade de enfrentar obstáculos e lidar com imprevistos. Disposição para enfrentar desafios. Capacidade para mudar de direção de acordo com os desafios.	<ul style="list-style-type: none"> - Enfrentar obstáculos e lidar com imprevistos - Resolver desafios e problemas - Defender ideia, produto ou projeto
Criatividade	Capacidade de solucionar problemas dos clientes e relacionam-se com eles. Buscar novas oportunidades para encaixar seus produtos/serviços.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de solucionar problemas dos clientes e relacionam-se com eles - Buscar novas oportunidades para encaixar seus produtos/serviços
Resiliência	Ter humilde para aprender	<ul style="list-style-type: none"> - Ter humilde para aprender

Concluída a etapa de descrição de competências do CHA, realizou-se aplicação do método multicriterial AHP para seleção de pessoas, utilizando-se dos critérios e indicadores validados.

4.4 MÉTODO MULTICRITERIAL (AHP) PARA SELEÇÃO DE PESSOAS

Como passo seguinte da pesquisa, os critérios e indicadores validados foram aplicados ao que é proposto pelo método AHP, a fim de atribuir os pesos por grau de importância.

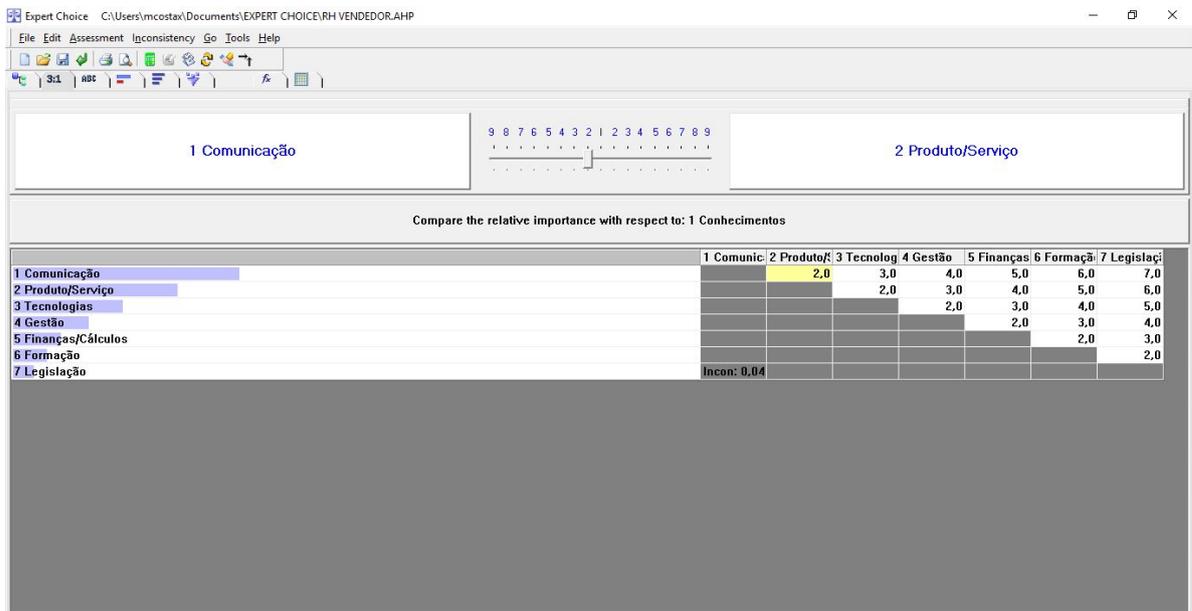
4.4.1 Método Multicriterial AHP: Descrição e aplicação

A partir da classificação dos indicadores utilizou-se o software Expert Choice, para registro e testagem do método AHP. O software auxilia o tomador de decisão em todas as fases do processo: desde a formulação do modelo de decisão, comparação das alternativas, relatórios finais e análise de sensibilidade.

Conforme determina a metodologia par a par definida pelo método AHP, após a modelagem dos critérios, subcritérios e alternativas, foram definidos pesos, baseados no grau de importância de cada elemento em relação ao outro, elaborando-se uma matriz de julgamento, definindo-se pesos em cada um dos níveis de comparação (critérios e indicadores).

A figura 12 demonstra a comparação par a par realizada entre os critérios definidos para o cargo de Vendedor, com base nas respostas apresentadas pelos gestores questionados.

Figura 12: Comparação par a par entre os critérios do cargo de Vendedor



É possível perceber, na figura 12, que a comunicação quando comparada ao produto/serviço, apresenta maior importância, segundo a percepção dos gestores questionados. A título de alinhamento da métrica utilizada, definiu-se como padrão a diferença por grau, entre um critério e outro, iniciando pelo grau 01 (um) como o ponto de referência, sendo que a comparação par a par vai indicando o grau de importância de um critério em relação ao outro.

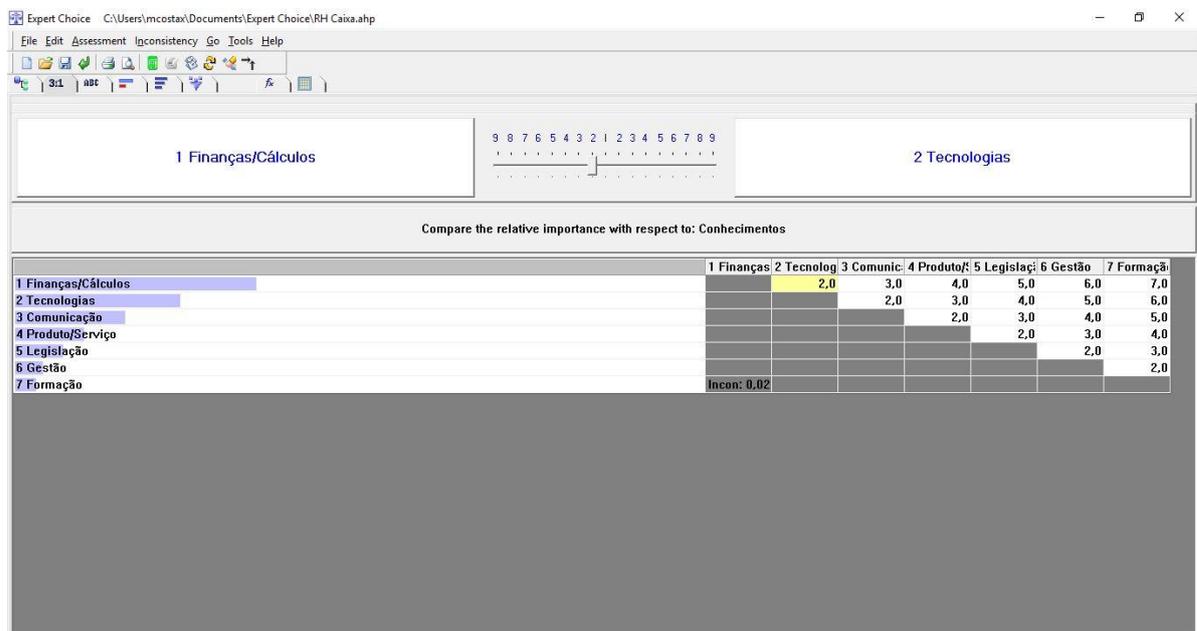
Assim, considerando a ordem de importância, obtém-se:

- O critério Comunicação foi classificado com o de maior importância, apresentando 2 graus de vantagem em comparação com o critério Produto/serviço, e assim sucessivamente o grau de importância foi aumentando em relação aos demais critérios (em comparação com Tecnologias apresenta grau 3; em comparação com Gestão grau 4; em comparação com Finanças/Cálculos grau 5; em comparação a Formação grau 6 e em comparação com Legislação, grau 7).

Destaca-se que a análise descrita nos parágrafos anteriores acontece com todos os critérios elencados em cada categoria do CHA, entretanto, para melhor visualização do trabalho, apresentou-se no corpo deste, apenas o demonstrativo dos critérios da categoria conhecimento para os cargos de vendedor e caixa.

A figura 13 demonstra a mesma atividade desenvolvida na figura 12, porém para o cargo de Caixa. Percebe-se que, para esse cargo, os graus de importância dos critérios obedecem a outra ordem.

Figura 13: Comparação par a par dos critérios para o cargo de Caixa



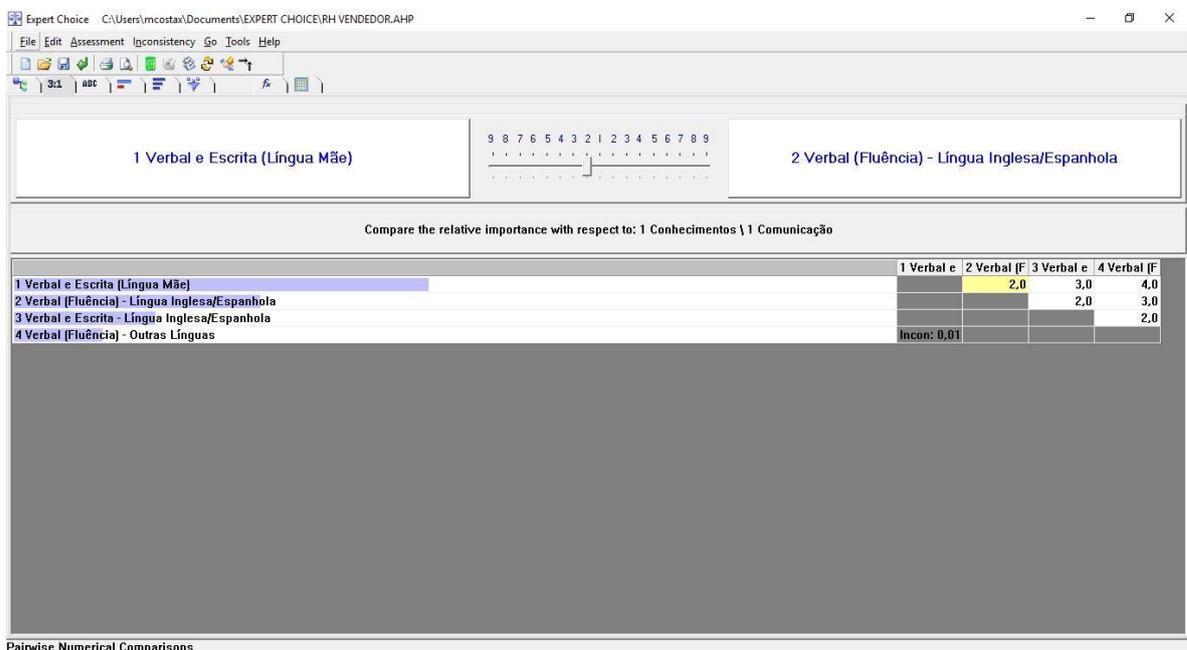
Para o cargo de Caixa, conforme figura 13, percebe-se que o critério de maior foi Finanças/Cálculos. Da mesma forma apresenta-se a análise do referido critério por grau de importância:

- O critério Finanças/Cálculos apresenta maior importância em comparação com Tecnologias (grau 2); em comparação com Comunicação (grau 3); em comparação com Produto/Serviços (grau 4); em comparação com Legislação (grau 5); em comparação a Gestão (grau 6) e; em comparação com a Formação (grau 7).

Destaca-se que a comparação par a par acontece com todos os indicadores elencados em cada categoria do CHA, entretanto, para melhor visualização do trabalho, apresenta-se no corpo deste, apenas o demonstrativo dos indicadores da categoria Conhecimento, vinculados ao critério Comunicação para o cargo de Vendedor e ao critério Finanças/Cálculos para o cargo de Caixa.

A seguir se demonstra a comparação, par a par, dos indicadores referentes ao critério Comunicação, parte integrante da categoria Conhecimento, para o cargo de Vendedor, conforme figura 14.

Figura 14: Comparação par a par dos indicadores para o cargo de Vendedor



É possível perceber, na figura 14, que o indicador referente a Comunicação verbal e escrita (Língua Mãe) quando comparado ao Verbal (Fluência) – Língua Inglesa/Espanhola, apresenta maior importância, segundo a percepção dos gestores questionados. Da mesma forma como foi realizado o lançamento dos critérios, a título

de alinhamento da métrica, definiu-se como padrão a diferença por grau, entre um indicador e outro, iniciando pelo grau 01 (um) como o ponto de referência, sendo que a comparação par a par informa o grau de importância de um indicador em relação ao outro. Com isso, considerando a ordem de importância, obtém-se:

- O indicador Verbal e Escrita (Língua Mãe) apresenta maior importância em comparação com o indicador Verbal (Fluência) - Língua Inglesa/Espanhola (grau 2); em comparação com Verbal e Escrita – Língua Inglesa/Espanhola (grau 3) e; em comparação com o indicador Verbal (Fluência) – Outras Línguas (grau 4).

Na sequência, a figura 15 demonstra o mesmo procedimento desenvolvido, porém para o cargo de Caixa, através do desdobramento do critério Finanças/Cálculos.

Figura 15: Comparação par a par dos indicadores para o cargo de Caixa

The screenshot shows the Expert Choice software interface. The main window displays two comparison boxes: '1 Taxas e Cálculos de Juros e Descontos (Simples e Compostos), Taxas de Retorno, VPL, Presente e Futuro' and '2 Conhecimento da Moeda Nacional, Títulos e Contratos Mercantis'. Below these boxes is a comparison table with the following data:

	1 Taxas e	2 Conhecim	3 Conhecim	4 Conhecim	5 Cálculos
1 Taxas e Cálculos de Juros e Descontos (Simples e Compostos), Taxas de Retorno, VPL, Presente e Futuro		2,0	3,0	4,0	5,0
2 Conhecimento da Moeda Nacional, Títulos e Contratos Mercantis			2,0	3,0	4,0
3 Conhecimento de Moedas e Títulos Estrangeiros				2,0	3,0
4 Conhecimentos de Cálculos Estatísticos e/ou Complexos					2,0
5 Cálculos de Área, Volume, Massa Corporal, Medidas					
	Incon: 0,02				

Below the table, the text 'Pairwise Numerical Comparisons' is visible.

Percebe-se que, para este cargo, os níveis de importância dos indicadores obedecem a seguinte ordem:

- O indicador Taxas e Cálculos de Juros e Descontos (Simples e Compostos), Taxas de retorno, VPL, Presente e Futuro apresenta maior importância em comparação com o indicador Conhecimento da Moeda Nacional, Títulos e Contratos Mercantis (grau 2); em comparação com Conhecimento de Moedas e Títulos Estrangeiros (grau 3); em comparação com Conhecimentos de Cálculos Estatísticos e/ou Complexos (grau 4) e; em comparação a Cálculos de Área, Volume, Massa Corporal, Medidas (grau 5).

A comparação do elemento “taxas e cálculos de juros e descontos (simples e compostos), taxas de retorno, VPL, presente e futuro” com o elemento “conhecimento da moeda nacional, títulos e contratos mercantis” demonstra que, segundo o julgador, o primeiro elemento apresenta maior importância em relação ao outro. Já quando ocorre a comparação entre o elemento “conhecimento da moeda nacional, títulos e contratos mercantis” com o elemento “conhecimentos de moedas e títulos estrangeiros”, percebe-se que este último possui grau de importância menor em relação ao outro.

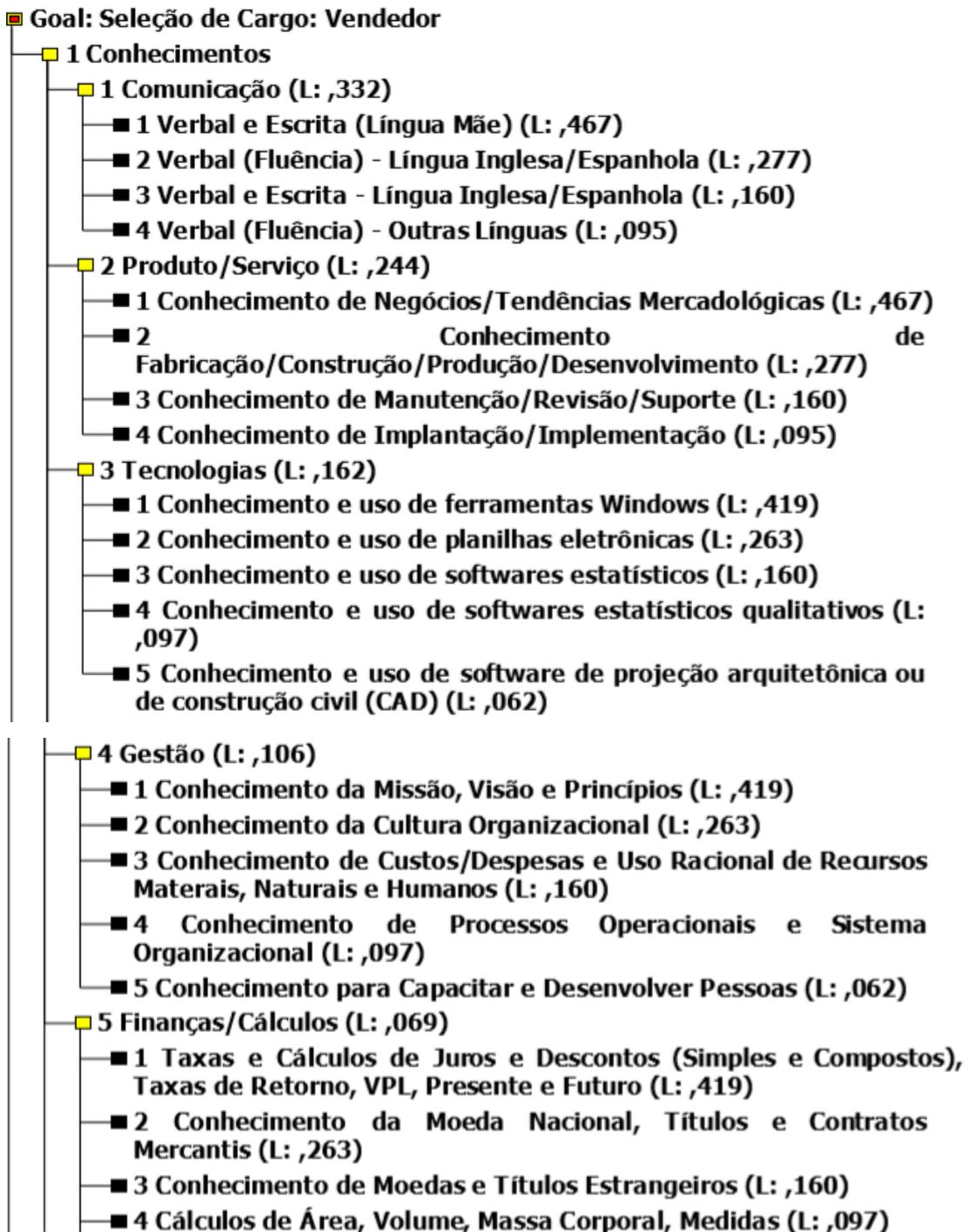
Nos casos apresentados nas figuras 12 a 15, é possível perceber que ocorreu a realização do julgamento dos critérios e indicadores, através da definição do grau de importância de um em relação ao outro.

A partir da utilização do método multicriterial AHP e comparação par a par, foi possível a atribuição dos pesos correspondentes a cada critério por categoria do CHA (soma de todos os critérios não superior a 1) e os pesos correspondentes a cada um dos indicadores (que somados também não ultrapassam 1) que compõem os referidos critérios de cada categoria, conforme evidenciados na árvore de categorias do CHA.

4.4.2 Árvore de Categorias do CHA

Após o lançamento e tabulação dos dados em planilha eletrônica, passou-se a utilização do método AHP, através da utilização do software Expert Choice. Realizou-se a análise multicriterial dos critérios e indicadores, com base nos índices gerados na etapa anterior. Como resultado, obtém-se a visão da árvore (figura 16), com atribuição dos pesos para os critérios e indicadores das categorias do CHA, correspondente ao cargo de Vendedor.

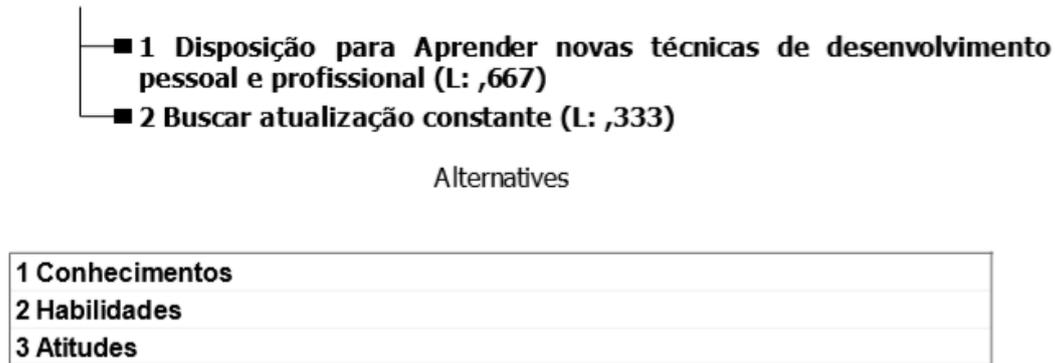
Figura 16: Árvore do cargo de Vendedor



- 5 Conhecimentos de Cálculos Estatísticos e/ou Complexos (L: ,062)
- 6 Formação (L: ,053)
 - 1 Ensino Médio (L: ,419)
 - 2 Curso Técnico ou Tecnólogo em Área afim (L: ,263)
 - 3 Graduação em Outras Áreas (L: ,160)
 - 4 Graduação na Área Específica de atuação ou afim (L: ,097)
 - 5 Curso Técnico em outra área (L: ,062)
- 7 Legislação (L: ,032)
 - 1 Conhecimento Normas e Regulamentos Internos (L: ,296)
 - 2 Conhecimento do Código Civil e Código de Defesa do Consumidor (L: ,215)
 - 3 Conhecimento da Legislação Ambiental relacionada ao Produto ou Serviço (L: ,153)
 - 4 Conhecimento da Legislação Fiscal e Tributária (L: ,109)
 - 5 Conhecimento da Legislação Trabalhista e Previdenciária (L: ,076)
 - 6 Conhecimento das Leis Municipais, Estaduais e Federais (L: ,053)
 - 7 Conhecimento das Leis de Trânsito (L: ,037)
 - 8 Conhecimento das Normas de Segurança - NRs, uso de EPIs e EPCs (L: ,027)
 - 9 Conhecimento de ISOs (L: ,019)
 - A Conhecimento das Normas de Importação e Exportação (L: ,015)
- 2 Habilidades
 - 1 Flexibilidade/Adaptabilidade (L: ,331)
 - 1 Nas mudanças de Cenário (L: ,419)
 - 2 Tomadas de Decisões (L: ,263)
 - 3 Momentos de Crise (L: ,160)
 - 4 Mudança de Regras, Normas ou Padrões Pré-Estabelecidos (L: ,097)
 - 5 Situações de Conflito (L: ,062)
 - 2 Comunicativa (L: ,231)
 - 1 Expressão Verbal, Oral, Lógicas, Objetiva e Clara (L: ,419)
 - 2 Expressão Corporal/Teatral (L: ,263)
 - 3 Escrita Lógica, Correta e Objetiva (L: ,160)
 - 4 Linguagem dos Sinais (L: ,097)
 - 5 Expressão Oral para Grandes Públicos (L: ,062)
 - 3 Criatividade (L: ,157)

- 1 Solução de Problemas (L: ,467)
- 2 Na comunicação de produtos e/ou serviços (L: ,277)
- 3 Implementação de Novos Métodos e Processos (L: ,160)
- 4 Desenvolvimento de Novos Produtos e Processos (L: ,095)
- 4 Agilidade/Dinamismo (L: ,106)
 - 1 Retorno aos Clientes (L: ,467)
 - 2 Execução do Projeto/Tarefa/Atividade (L: ,277)
 - 3 Tomada de Decisões (L: ,160)
 - 4 Resolução de Conflitos (L: ,095)
- 5 Negociação (L: ,071)
 - 1 Habilidade de Argumentação Lógica e Linguagem Apropriada ao Contexto (L: ,419)
 - 2 Habilidade de Intermediar Processos com Interesses Diferenciados (L: ,263)
 - 3 Habilidade de Aplicação de Técnicas Comportamentais (L: ,160)
 - 4 Habilidade de Formular Estratégias (L: ,097)
 - 5 Habilidade de Administrar Conflitos (L: ,062)
- 6 Liderança (L: ,048)
 - 1 Saber Ouvir Colega/Grupo e compartilhar decisões (L: ,331)
 - 2 Habilidade Motivacional (L: ,231)
 - 3 Influência Interpessoal (L: ,157)
 - 4 Habilidade de Compreensão/Administração de Conflitos e Vaidades (L: ,106)
 - 5 Iniciativa e Poder Decisório (L: ,071)
 - 6 Ser arrojado (L: ,048)
 - 7 Habilidade de Delegar (L: ,033)
- 8 Assumir Grandes Responsabilidades (L: ,024)
- 7 Organização e Sistematização (L: ,033)
 - 1 Distribuição Adequada do Tempo (L: ,540)
 - 2 Capacidade de Organização Lógica (L: ,297)
 - 3 Distribuição Adequada dos Métodos e Processos Organizacionais (L: ,163)
- 8 Empreendedorismo (L: ,024)
 - 1 Foco nos Resultados/Atender os Objetivos traçados (L: ,467)
 - 2 Foco no Cliente/Atender as Demandas dos Clientes (L: ,277)
 - 3 Foco na Inovação - Preocupação Constante em Inovar Produtos e Processos (L: ,160)
 - 4 Atuação Arrojada - Correr Riscos (L: ,095)
- 3 Atitudes

- 1 Comprometimento (L: ,312)
 - 1 Capacidade de Assumir erros e a responsabilidade pelo desempenho atingido (L: ,467)
 - 2 Respeito ao Cliente e à Empresa (L: ,277)
 - 3 Políticas e Normas da Empresa (L: ,160)
 - 4 Bem-estar do Ser Humano (Interno e Externo à Empresa) (L: ,095)
- 2 Motivação (L: ,222)
 - 1 Aprender Constantemente (L: ,467)
 - 2 Capacidade de Acreditar e se Reinventar (L: ,277)
 - 3 Difundir/Exteriorizar Motivação e Bom astral à Equipe/Colegas/Subordinados (L: ,160)
 - 4 Superar problemas ou frustrações pessoais/profissionais (L: ,095)
- 3 Foco (L: ,155)
 - 1 Ser capaz de priorizar ações e tarefas primordiais para alcançar os objetivos previstos (L: ,667)
 - 2 Possuir objetivos definidos e planos de ação traçados (L: ,333)
- 4 Persistência (L: ,108)
 - 1 Enfrentar obstáculos e lidar com imprevistos (L: ,540)
 - 2 Defender Ideia, Produto ou Projeto (L: ,297)
 - 3 Resolver Desafios e Problemas (L: ,163)
- 5 Iniciativa (L: ,074)
 - 1 Atender as Necessidades do seu Cliente (L: ,467)
 - 2 Agir no momento certo (L: ,277)
 - 3 Tomar decisão (L: ,160)
 - 4 Pró-atividade e Planejamento (L: ,095)
- 6 Resiliência (L: ,051)
 - 1 Ter humildade para aprender (L: 1,000)
- 7 Criatividade (L: ,035)
 - 1 Capacidade de Solucionar Problemas dos Clientes e Relacionar-se com eles (L: ,667)
 - 2 Buscar novas oportunidades para encaixar seus produtos/serviços (L: ,333)
- 8 Inteligência Emocional (L: ,025)
 - 1 Conhecer a si mesmo (L: ,540)
 - 2 Atuar com Eficácia na administração das próprias habilidades e deficiências (L: ,297)
 - 3 Autoanálise e avaliação de terceiros (L: ,163)
- 9 Autodesenvolvimento (L: ,018)



Da mesma forma como foi apresentada a árvore das categorias do CHA para o cargo de Vendedor, no apêndice F, encontra-se a árvore para o cargo de Caixa.

Na figura 16, o objetivo está representado pelo cargo, pois a meta do processo é definir o candidato ideal para a vaga. Os critérios do método AHP estão representados pelas categorias (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Os subcritérios estão representados pelos critérios de cada categoria, sendo desdobrados ainda em indicadores da competência, representando subcritérios dos subcritérios.

Destaca-se que o número de critérios e subcritérios pode variar a cada processo de seleção. Mesmo com esta possibilidade o método pode ser aplicado, pois com a combinação par a par e com os julgamentos a cada comparação, inúmeras combinações são possíveis.

4.5 PRODUTO

A ferramenta de gestão para seleção de pessoas apresentada é identificada a partir de uma classificação, definida em 4 Eixos, proposta por uma comissão da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que conceitua os produtos tecnológicos, a partir de uma diversidade e particularidade com relação a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, a partir da quadrienal 2013-2016.

Dentro desse contexto, a ferramenta desenvolvida neste trabalho enquadra-se no EIXO 1- Produtos e Processos (caracterizado pelo desenvolvimento de um produto técnico ou tecnológico, passível ou não de proteção, podendo gerar ativos de propriedade industrial/intelectual), item 16 (Processos de Gestão), que refere-se a uma abordagem interdisciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios, automatizados ou não,

para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos de uma organização.

Destaca-se que os critérios e indicadores de competências (CHA), levantados para os cargos de Vendedor e Caixa e validados por parte dos gestores das empresas foco do estudo (através da definição de importância para cada um deles) e que compõe o produto final deste estudo, foram apresentados no item 4.2.2.

O produto final desenvolvido tem o intuito de contribuir para a profissionalização e otimização do processo de seleção de pessoas das micro e pequenas empresas de SLG. Como forma de dar suporte a ferramenta de gestão construída, foi elaborado um Manual de instruções para sua utilização. Este manual é acompanhado de um roteiro de entrevistas a ser utilizado pelos selecionadores quando por ocasião da realização da entrevista de seleção (Apêndice H).

Nesse sentido, apresenta-se a seguir a ferramenta de gestão seguida do Manual de instruções para sua utilização.

4.5.1 Ferramenta de Gestão para Seleção de Pessoas

Após elaboração dos critérios e indicadores das competências; validação e classificação desses junto aos gestores e; aplicação da comparação dos critérios e indicadores das competências no método AHP, tem-se a ferramenta para comparar os candidatos em relação a cada um dos critérios e indicadores, buscando a identificação do candidato ideal para o cargo em seleção.

Destaca-se que a ferramenta de gestão construída levou em consideração a realidade das micro e pequenas empresas em relação a acessibilidade de software, disponibilidade de recursos financeiros, nível de compreensão e escolaridade dos gestores, praticidade, dentre outros fatores. Dessa forma, foi desenvolvida a partir de planilha eletrônica, parte integrante do Software Office 2017, pois a mesma é de fácil acesso, compreensão e utilização por parte das empresas consideradas neste estudo.

A ferramenta de gestão para seleção de pessoas, construída no Software Excel 2017, contém todos os critérios e indicadores definidos neste estudo, além de seus pesos atribuídos a partir do método AHP (estabelecidos a partir do uso do Software Expert Choice), o que garante confiabilidade quando da utilização da ferramenta por parte dos gestores.

Salienta-se que a ferramenta permite a inclusão de novos indicadores para cada um dos critérios propostos, obedecendo a regra do método AHP, não podendo os pesos dos indicadores ultrapassar o somatório final um. De igual forma, permite a exclusão de algum (ns) indicador (es) a critério do selecionador, bastando para isso, incluir peso zero ao (s) referido (s) item (ns).

O selecionador lançará os candidatos na tela inicial da ferramenta e a partir daí passará a avaliar cada candidato, individualmente, atribuindo notas para cada indicador de acordo com a legenda sugerida no Manual de instruções. Entretanto, ressalta-se que as notas atribuídas aos candidatos podem seguir outra determinação (legenda) definida pela empresa, como por exemplo, atribuição de notas na escala de zero a dez.

Após a determinação das notas individuais dos candidatos para cada indicador que compõe os critérios de cada categoria do CHA, a ferramenta apresenta o resultado, possibilitando ao selecionador visualizar o desempenho de cada candidato em cada uma das categorias, sendo evidenciado em qual dessas, cada participante se destaca, contribuindo para a tomada de decisão.

Na sequência, a ferramenta indica ao selecionador o candidato mais adequado e apto para o cargo pretendido, com base no cruzamento de todas as informações de todas as categorias. Essa indicação é oferecida na ferramenta por meio de um relatório sintético de classificação.

Visando a melhor compreensão e utilização da ferramenta por parte dos selecionadores, apresenta-se em seguida, um Manual de instruções de uso, bem como um roteiro sugerido para as entrevistas (Apêndice G), considerando os critérios e indicadores da ferramenta.

Cabe destacar que este trabalho possui como foco a etapa de seleção de pessoas e, neste momento, considera que a etapa anterior, de recrutamento, já foi realizada pela empresa e os candidatos participantes da seleção são os escolhidos após a triagem dos currículos recebidos.

4.5.2 Manual de utilização da ferramenta de Seleção de Pessoas

Objetivando tornar a ferramenta de gestão desenvolvida para o processo de seleção de pessoas em micro e pequenas empresas acessível a todos os usuários, foi elaborado um Manual de instruções de uso, conforme segue:

Passo 1: Definir os cargos a serem selecionados por meio da ferramenta;

Passo 2: Avaliar os indicadores (incluindo novos ou excluindo os não desejados) e atribuir os pesos de acordo com os requisitos e competências para cada cargo e função em avaliação. Neste momento, o selecionador possui autonomia para alterar os pesos, bem como realizar a inclusão e/ou substituição de algum indicador, conforme o julgamento e entendimento da empresa, reconfigurando assim os somatórios iniciais, obedecendo sempre o limite de soma 1 (um). Para exemplificar, além da utilização de três nomes fictícios para representar os candidatos, a figura 17 apresenta em destaque os itens tratados nesse passo, considerando o cargo de vendedor:

Figura 17: Definição de indicadores e pesos

1 Comunicação		1.1.2 Verbal (Fluência) - Língua	1.1.3 Verbal e Escrita - Língua Inglesa/Espanhola	1.1.4 Verbal (Fluência) - Outras Línguas
2 CONHECIMENTOS				
3 CAT_IDX	1,000	0,467	0,277	0,160
4				
5 Candidato	CND_IDX			
6 Joao	0,287	5	1	1
7 Maria	0,584	10	1	5
8 Jose	0,431	5	1	10
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				

Nota
Nota entre 0 e 10
(pode ser decimal)

Caso ocorra a inclusão de novos indicadores ou atribuição de novos pesos aos indicadores existentes que excedam o somatório 1, a ferramenta apontará em vermelho tal situação, devendo o selecionador rever os indicadores e seus pesos.

Passo 3: Após a definição de pesos e indicadores, o selecionador deverá relacionar na primeira planilha todos os candidatos participantes do processo seletivo, conforme exemplificado na figura 18. Ao inserir a relação de candidatos nessa planilha, as demais são automaticamente carregadas com a mesma lista.

Figura 18: Relação de candidatos participantes do processo seletivo

CAT_IDX	CAND_IDX	1.1.1 Verbal e Escrita (Língua Mãe)	1.1.2 Verbal (Fluência) - Língua Inglesa/Espanhola	1.1.3 Verbal e Escrita - Língua Inglesa/Espanhola	1.1.4 Verbal (Fluência) - Outras Línguas
3	1,000	0,467	0,277	0,160	0,096
5	Candidat				
6	Joao	0,287	5	1	1
7	Maria	0,584	10	1	5
8	Jose	0,431	5	1	10

Passo 4: De posse do roteiro de entrevista em apêndice (G), o selecionador passa para a execução das entrevistas e alimentação da ferramenta, com atribuição das notas para cada candidato, de acordo com a legenda disponível na ferramenta ou elaborada pela empresa.

Sugestão de legenda para atribuição de notas são apresentadas no quadro 11:

Quadro 11: Legenda para atribuição de notas

Nota	Alternativa
1	Não atende
5	Atende parcialmente
10	Atende totalmente

Mesmo com a sugestão de legenda apresentada, o selecionador, assim como com os pesos e indicadores, possui autonomia para alterar a tabela e criar sua própria escala de notas, obedecendo o limite compreendido entre 0 e 10.

O selecionador atribuirá as notas para cada um dos candidatos, conforme figura 19.

Figura 19: Atribuição de notas aos candidatos

CANDIDATO	CND_IDX	1.2.1	1.2.2	1.2.3	1.2.4
Joao	0,389	5	1	5	5
Maria	0,695	10	5	5	5
Jose	0,389	5	1	5	5

Passo 5: Após entrevistar todos os candidatos e alimentar as informações relacionadas aos critérios e indicadores, atribuindo as notas para cada item, a ferramenta retorna com a avaliação e comparação dos resultados obtidos por categoria para cada candidato, sendo observados nas abas CAT 1, CAT 2 e CAT 3, conforme apresentado nas figuras 20, 21 e 22.

Figura 20: Classificação dos candidatos na categoria Conhecimentos

CANDIDATO	CND_IDX	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7
Joao	0,041	0,287	0,389	0,607	0,308	0,549	0,621	0,434
Maria	0,057	0,584	0,695	0,502	0,388	0,437	0,714	0,328
Jose	0,048	0,431	0,389	0,738	0,388	0,586	0,477	0,448

Observa-se na figura 20, categoria Conhecimento, no processo de seleção para o cargo de Vendedor, que o candidato João apresenta o melhor resultado, seguido pelo candidato José, que por sua vez é seguido pela terceira candidata, Maria. Enquanto isso, na figura 21 o cenário apresentado é diferente.

Figura 21: Classificação dos candidatos na categoria Habilidades

HABILIDADES	2.1 Flexibilidade/Adaptabilidade	2.2 Comunicativa	2.3 Criatividade	2.4 Agilidade/Dinamismo	2.5 Negociação	2.6 Liderança	2.7 Organização e Sistematização	2.8 Empreendedorismo
CAT_IDX	1,000	0,331	0,231	0,157	0,106	0,071	0,048	0,033
Candidato	CND_IDX							
Joao	0,057	0,531	0,593	0,639	0,500	0,531	0,613	0,500
Maria	0,062	0,381	0,802	0,734	0,782	0,500	0,742	0,433
Jose	0,075	0,882	0,673	0,834	0,462	0,710	0,651	0,582

Na figura 21 é possível compreender que o candidato melhor posicionado é o José, seguido pelo candidato João, que por sua vez é seguido pela candidata Maria.

Figura 22: Classificação dos candidatos na categoria Atitudes

ATITUDES	3.1 Comprometimento	3.2 Motivação	3.3 Foco	3.4 Persistência	3.5 Iniciativa	3.6 Resiliência	3.7 Criatividade	3.8 Inteligência Emocional	3.9 Autodesenvolvimento
CAT_IDX	1,000	0,312	0,222	0,155	0,108	0,074	0,051	0,035	0,025
Candidato	CND_IDX								
Joao	0,056	0,500	0,500	0,500	0,649	0,548	1,000	0,834	0,582
Maria	0,067	0,500	0,872	0,834	0,649	0,500	0,500	0,834	0,500
Jose	0,061	0,639	0,628	0,500	0,730	0,500	0,500	0,834	0,500

A figura 22 apresenta o candidato João em melhor posição, seguido pela candidata Maria, que por sua vez é seguida pelo candidato José.

Na sequência, em uma única tela, compiladas todas as categorias, é possível verificar o desempenho e o resultado dos candidatos.

Passo 6: Na aba TOTAIS da ferramenta, verifica-se o desempenho de cada um dos candidatos em todas as categorias do CHA, possibilitando ao selecionador uma visão geral do desempenho dos candidatos, conforme apresentado na figura 23.

Figura 23: Classificação dos candidatos nas categorias Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

GER_IDX	CND_IDX	CAT1	CAT2	CAT3	Resultado
1,000	0,252	0,343	0,405		
Joao	0,153	0,041	0,057	0,056	1 Maria 0,185
Maria	0,185	0,057	0,062	0,067	2 Jose 0,184
Jose	0,184	0,048	0,075	0,061	3 Joao 0,153

Passo 7: O desempenho geral dos candidatos, por ordem de classificação, consta na ferramenta sob o nome Relatório Final de Classificação dos Candidatos, representando o resultado final de todo o processo de seleção de pessoas realizado pela empresa para o cargo em análise, conforme figura 24.

Figura 24: Relatório Final de Classificação

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

Class.	Candidato	Pontos
1	Maria	0,185
2	Jose	0,184
3	Joao	0,153

The spreadsheet also shows a title 'Relatório de Classificação' in cell A1 and a ribbon with tabs for 'ci33', 'ci34', 'ci35', 'ci36', 'ci37', 'ci38', 'ci39', 'CAT1', 'CAT2', 'CAT3', 'TOTALS', and 'Report'.

Passo 8: Dar continuidade ao processo seletivo, utilizando-se de outras técnicas de seleção, tais como testes psicológicos, dinâmicas de grupos, entre outros. Em se tratando do encerramento do processo de seleção, proceder o retorno (*feedback*) aos candidatos e solicitar os documentos e exames admissionais ao candidato selecionado.

4.5.3 Testagem e aplicação da ferramenta

Como forma de garantir a aplicabilidade da ferramenta de gestão, bem como, identificar possíveis necessidades de ajustes, realizou-se testagem da referida ferramenta. Para essa ação, foram inseridos novos indicadores e alterados os pesos individuais destes, como orienta o Manual. Vários candidatos foram lançados na ferramenta, assim como foi realizada a simulação das entrevistas e o lançamento dos pesos para cada um deles.

Realizada a referida simulação, verificou-se que a ferramenta de gestão atende aos comandos realizados pelo selecionador, realizando os cálculos de maneira correta e conferindo confiabilidade ao executor do processo de seleção de pessoal.

Para validar a confiabilidade da ferramenta em situação real prática, uma das empresas participantes do estudo foi convidada a aplicar a ferramenta em um de seus processos seletivos, testando e avaliando sua aplicabilidade e confiabilidade dos

resultados. Após a aplicação da ferramenta de gestão no processo de seleção da empresa selecionada, o gestor retornou a pesquisadora com avaliação positiva sobre a mesma (Apêndice I), destacando a facilidade de interpretação dos resultados, da atribuição e preenchimento das notas aos candidatos que participaram do processo e da relevância de possuir indicadores e critérios definidos para serem utilizados e adaptados de acordo com o cargo a ser selecionado e de acordo com o que o selecionador (gestor) julgar mais importante para a realidade da sua empresa.

A empresa ainda, destacou que o Manual com as instruções de uso e as telas ilustrativas auxiliam no entendimento da ferramenta e, que a partir do preenchimento das notas de avaliação do primeiro candidato, utilizando o questionário de referência, para os demais o processo já se torna mais rápido e compreensível.

Com isso, obteve-se a confirmação que a ferramenta de gestão para seleção de pessoas em micro e pequenas empresas, contemplando indicadores multicriteriais é válida, confiável, funciona e servirá satisfatoriamente às empresas objeto deste estudo, em seus processos seletivos.

Por fim, encerra-se este capítulo destacando-se o cumprimento dos objetivos específicos estipulados no estudo, que proporcionaram a consecução do objetivo maior, que foi desenvolver uma ferramenta de gestão para seleção de pessoas em micro e pequenas empresas.

1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O último capítulo desta dissertação visa estabelecer considerações finais e sugerir recomendações para estudos futuros a partir das limitações dessa pesquisa, relacionados ao tema principal.

O propósito dessa dissertação foi desenvolver uma ferramenta de gestão para seleção de pessoas em micro e pequenas empresas, a partir de indicadores multicriteriais, com aplicação direcionada ao município de São Luiz Gonzaga (RS).

Os aspectos apresentados na revisão da literatura e a pesquisa recente do SEBRAE (2018) enfatizando a situação atual das micro e pequenas empresas em relação aos processos, em especial ao de gestão de pessoas, no município em que foi desenvolvido o estudo, corroboram com a necessidade de melhoria nos processos de gestão de pessoas em micro e pequenas empresas, especialmente aos relacionados à seleção de pessoal.

Os resultados apresentados respondem satisfatoriamente ao questionamento inicialmente proposto, ao identificar os indicadores multicritérios adequados para o processo de seleção de pessoas em micro e pequenas empresas. O estudo além de identificar os critérios e indicadores, dentro das categorias de conhecimento, habilidade e atitudes (CHA), também os validou junto aos gestores das micro e pequenas empresas de São Luiz Gonzaga. Nesse processo se constatou que os critérios e indicadores tiveram grau de importância diferentes entre si e entre os cargos analisados, conforme demonstrado nos apêndices D e E. Complementando a pesquisa, se testou a ferramenta num processo seletivo de uma das empresas envolvidas na pesquisa. Esse teste obteve resultados positivos validando e demonstrando a confiabilidade da ferramenta na seleção de pessoas.

Como contribuições à academia, a pesquisa enriquece as discussões teóricas no campo de gestão de pessoas, especialmente referidas aos processos de seleção de pessoas, como critérios e indicadores de competências do CHA e técnicas/ferramentas de seleção. Destaca-se que foram poucos estudos específicos identificados na revisão da literatura, o que demonstra a existência de lacuna a ser preenchida.

No campo prático organizacional, o trabalho que aqui se conclui, contribui na resolução de um problema enfrentado pela maioria das micro e pequenas empresas, conforme demonstrado pelas respostas à primeira pergunta do questionário 1 no

gráfico 01 e pelos resultados do estudo do SEBRAE (2018) que apontam , a falta de critérios, indicadores e ferramentas de seleção apropriados à realidade dessas empresas. Assim, por meio do desenvolvimento de uma ferramenta de gestão para seleção de pessoas, com indicadores multicriteriais, os gestores e selecionadores dessas empresas tem a oportunidade de atuar de forma mais qualificada e segura nos processos de seleção de pessoal. Os resultados da profissionalização desse processo poderão se configurar em aumento do valor econômico das empresas, se refletindo também na comunidade onde elas estão inseridas.

Como limitação do método teórico analítico, destaca-se que os indicadores multicriteriais que compõe a ferramenta de seleção, foram validados por amostra constituída apenas de micro e pequenas empresas do município de SLG (RS), ao qual recomenda-se ampliação do recorte geográfico, contemplando outras regiões em estudos futuros, afim de ampliar a validação da ferramenta, considerando as adaptações ou aprimoramentos pertinentes. Além disso, estudos futuros podem envolver empresas de médio porte. O intuito poderia ser verificar se a realidade do processo de seleção de pessoas dessas é diferente do identificado nas micro e pequenas empresas, bem como verificar se os critérios e indicadores sofreriam alterações para os cargos analisados, dado o tamanho das empresas.

Assim, Pesquisas futuras também poderiam comparar, por meio de avaliação de desempenho, se as pessoas selecionadas por meio dessa ferramenta apresentam desempenho diferente das demais, isso poderia ser feito entre colaboradores de uma mesma organização e ou entre organizações. Nesse caso, os resultados econômicos e financeiros também poderiam servir de parâmetros para essas comparações.

2. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. T. de. **Processos de decisão nas organizações**: construindo modelos de decisão multicritério. 2013. Editora Atlas: São Paulo.

ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Processo de decisão nas organizações: construindo modelos de decisão multicritério**. São Paulo: Atlas, 2013.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2015.

BARBOSA, Cristiane Leivas. LOPES, Izabel Cristine. Empresas versus Processos Seletivos: A importância do Recrutamento e da Seleção para o desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração e Comércio Exterior**, v. 2, n. 1, p. 2 - 6, 2016.

BITENCOURT, C. C., AZEVEDO, D.; FROELICK, C. (Orgs.) (2013). **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman.

BOYATZIS, R. E. (1982). **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. (2001, janeiro/março). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, 41(1), p. 8-15.

BRANDÃO, H. P. (2012). Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível. **Tese de doutorado**, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

BRASIL. **Lei n. 123**, de 14 de dezembro de 2006. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Brasília, DF, dezembro 2006.

BRASIL. **Lei n. 9317**, de 05 de dezembro de 1996. Regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, Brasília, DF, dezembro 1996.

BRIOZO, Rodrigo Amancio. MUSETTI, Marcel Andreotti. Método multicritério de tomada de decisão: aplicação ao caso da localização espacial de uma Unidade de Pronto Atendimento – UPA 24 h. **Gestão da Produção**, São Carlos.

CASSIANO, Cecilia Nascimento. LIMA, Luciana Campos. ZUPPANI, Tatiani dos Santos. Navus: **Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC. v. 6, n. 2, p. 52 – 67, abr/jun 2016.

CARVALHO, I. M. V., PASSOS, A. E. V. M.; Saraiva, S. B. C. (2011). **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV.

CHAIM, D. F.; MARTINELLI, C. R.; AZEVEDO, M. M. Redes Sociais on-line e seleção de pessoas: LinkedIn e SERVQUAL. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 1, n. 3, p. 30-42, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

COSTA, Carlos A. Bana e. MEZA, Lidia Ângulo. OLIVEIRA, Mônica D. O Método, MACBETH e aplicação no Brasil. **ENGEVISTA**, V. 15, n. 1. p. 3-27, abril 2013.

CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., CARDOSO, C. C., MARQUES, C. A.; GOMES, J. (2015). **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano** (3ª ed.). Lisboa: Silabo.

DEMO, Gisela. FOGAÇA, Natasha. NUNES, Iara. EDREI, Laylla. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p.15-42, 2011.

DUTRA, Ademar. MOLIN, Luiz Henrique Dal. Estudo de caso: Proposta de modelo multicritério de avaliação de desempenho: um estudo de caso na secretaria municipal de indústria e comércio de Tubarão/SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau. V.7, n.1, p.15-47, TRI I, 2013. ISSN 1980-7031.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M.; SILVA, C. M. (1998). Gestão de pessoas por competências. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 22.

ENSSLIN, Sandra Rolim. CARVALHO, Fernando Nitz. GALLON, Alessandra Vasconcelos. ENSSLIN, Leonardo. Uma metodologia multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, V. 9, N. 7. Nov/Dez 2008.

FERREIRA, S. F.; SANTOS, F, S. Diálogos Acadêmicos. **Revista Eletrônica**. V. 04, nº 1, p. 46-56, JAN-JUN, 2013.

FLEURY, Maria T. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2001a.

FORSBERG, K., Mooz, H.; Cotterman, H. **Visualizing Project Management: Models and Frameworks for Mastering Complex Systems**. 3. Ed. EUA: John Wiley & Sons, Inc, 2005.

FREITAG, B.; OHTSUKI, C.; FERREIRA, M. A. A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? In.: XXXVI ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – ENANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais ENAMPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. da S.; Mourão, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006.

FREITAS, Andressa Marques de Pina. Descrição das Aplicações do Método AHP no Campo da Administração Através da Construção de Mapa Conceitual. **Trabalho de Conclusão de Curso** – Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

GOODWIN, Paul; WRIGHT, George. **Decision Analysis for Management Judgment**. 4. ed. Great Britain: TJ International, 2010.

JESUS, Rodrigo Mesquita. Produção de uma Escala de Competências em Consultoria de Gestão de Pessoas. São Cristóvão: UFS, **Dissertação** (Mestrado) -- Universidade Federal de Sergipe, 2015.

JUNIOR, Odair de Souza Gloria. ZOUAIN, Deborah Moraes. ALMEIDA, Gustavo de Oliveira. Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada. RAM, **Revista de Administração Mackenzie**, 15(4), 15-46. São Paulo, SP. Jul/Ago. 2014.

KAHRAMAN, C. **Fuzzy Multicriteria Decision Making** - Theory and Applications with Recent Developments. Turkey: Springer Science, 2008.

LADO, A. A.; WILSON, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. **Academy Of Management Review**, 19(4), p. 699-727.

LEE, Amy H. I., CHANG, Hsing-Jen; LIN, Chun-Yu. An evaluation model of buyer-supplier relationships in high-tech industry — The case of an electronic components manufacturer in Taiwan. **Computers & Industrial Engineering**. Volume 57, Issue 4, November 2009, Pages 1417–1430.

LEE, Amy H. I., CHANG, Hsing-Jen; LIN, Chun-Yu. Analytic network process (ANP) approach for product mix planning in semiconductor fabricator. **International Journal of Production Economics**. Volume 96, Issue 1, 18 April 2005, Pages 15–36

LENGNICK-HALL, M.; MORITZ, S. The impact of e-HR on the Human Resource Management function. **Journal of Labor Research**, v. 24, n. 3, p. 365-379, 2003.

LIMA, Leonardo Parma. RODRIGUES, Eduardo Sá Fortes Leitão. GUIDUCCI, Aline Aparecida. Utilização do método Analytic Hierarchy Process (AHP) para o processo de seleção de pessoal. **Revista Científica Fagoc Multidisciplinar** - Volume I, 2016, pg. 21-29.

LIMA, C. de S.; SANTOS, S. H.; MAIA, A. C. Plano de carreira nas empresas de auditoria e consultoria: práticas e consultoria. **Revista de Administração do Unisal**, v. 4, n. 6, 2014.

MACCARI, Emerson Antônio. MARTINS, Sérgio Bonfim. MARTINS, Sibeles Barsalini. Priorização Multicritério de Projetos em um Programa de Mestrado Profissional. JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. Vol. 12, Nº. 2, May/Aug., 2015 pp. 393-414.

MACIEL, Marcelo Sampaio Dias. MURYAMA, Úrsula Gomes Rosa. ÁVILA, Rosângela Mourat da Rocha. Proposta de análise multicritério para tomada de decisão. V **CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. 2008.

MACHADO, A.; Portugal, M. (2013). **Seleção e Recrutamento de Pessoas** - A Regeneração das Organizações. Lisboa: Escolar Editora.

- MARTINS, Jairo. 2014. **Gestão de pessoas**: estabeleça boas práticas e alcance resultados positivos. <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/gestao-de-pessoas-estabeleca-boas-praticas-e-alcance-resultados-positivos> <acesso em 13/04/2017>.
- MARTINS, R., ALMEIDA, G.; DORNELLES, M. I. (2012). Recrutamento e seleção de pessoal: o processo de buscar e escolher novos profissionais. **Revista eletrônica Ponto Científico**, 1(1), 2012.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MATOSINHOS, Hélio Borges. Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos. Porto: U. Porto, 2012. 80f. **Dissertação de Mestrado** – Faculdade de Economia – FEP - Universidade do Porto. Disponível em: <file:///C:/Users/A/Downloads/TESE_DE_MESTRADO.pdf>. Acesso em: 13 janeiro 2018.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MCCLELLAND. Testing for Competence Rather Than “Intelligence”. **American Psychologist**. January. 1973
- MICHAUX, V. (2011). Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: Retour, D., Picq, T., Defélix, C.; Ruas, R. L. e cols. **Competências coletivas**: no limiar da estratégia. Porto Alegre: Artmed/Bookman.
- MOLON DA SILVA, F. O que sabemos sobre competências coletivas? In: XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012, Rio de Janeiro: **Anais Eletrônicos**, 2012.
- MORENO-JIMÉNEZ, J. M. **El proceso analítico jerárquico: fundamentos, metodología y aplicaciones**. **Recta Monográfico**, 2002, v. 1, p. 21-53. Disponível em: <http://www.uv.es/asepuma/recta/extraordinarios/Vol_01/02t.pdf>. Acesso em: 11 abril. 2017.
- MURINI, L.; CORADINI, J. (2009). **Recrutamento e Seleção de Pessoal**: Como Agregar Talentos à Empresa. *Disciplinarum Scientia*, pp. 55-78.
- NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S.; BINOTTO, E. (Org.) **@-RH Conceitos e Práticas de RH Eletrônico**. Passo Fundo: Editora UPF, 2006.
- OLIVEIRA, Cleber Almeida de; BELDERRAIN, Mischel Carmen N. Considerações sobre a obtenção de vetores de prioridades no AHP. **I ERABIO - XXI ENDIO – XIX EPIO**. *Sistemas Boscosos y Tecnologia*. Posadas. 2008.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1990). The core competencies of the corporation. **Harvard Business Review**, 68(3), p. 1-13.
- PICOLINI, Ana Claudia. Sistemática de seleção de servidores para as funções de confiança, baseada na abordagem das competências. 130 f. **Dissertação** (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, 2015.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 17. ed. — São Paulo: LTr, 2015.

- RIBEIRO, R. B. **Recrutamento e Seleção**. 8. ed. Lisboa: Editora RH, 2015.
- SAATY, T. L. **Theory and Applications of the Analytic Network Process**. RWS Publications, Pittsburgh, 2005.
- SAATY, T.L., 1980. **The Analytic Hierarchy Process**. McGraw-Hill, New York.
- _____, **Método de Análise Hierárquica**. Makron Books do Brasil Editora Ltda.,1991.
- _____, 2008. Decision making with the analytic hierarchy process. **International Journal of Services Sciences**, 1(1), 83–98.
- SANDBERG, J. TARGAMA, A. **Managing Understanding in Organizations**. London: Sage, 2006.
- SCHEIN, E. 1999. **Process consultation revisited: building the helping relationship**, Reading, MA, Addison-Wesley.
- SEBRAE .2017. **Como as Micro e Pequenas Empresas podem contratar funcionários** <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-as-micro-e-pequenas-empresas-podem-contratar-funcionarios,ba497a07dcfdb410VgnVCM2000003c74010aRCRD><acesso em 12/04/2017>
- _____. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD><Acesso em 03/04/2017>.
- _____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2014**. 5 ed. Brasília: DIEESE, 2015.
- _____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2017**. 8 ED. Brasília: DIEESE, 2018.
- SILVA, Amanda C. Simões da. BELDERRAIN, Mischel Carmen N. PANJOTA, Francisco Carlos M. Prioritization of R&D projects in the aerospace sector: AHP method with ratings. **J. Aerosp.Technol. Manag**. São José dos Campos, Vol.2, Nº 3, pp. 339-348, Sep-Dec., 2010
- SILVA, Ana Catarina Carvalho da. As Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de Recrutamento e Seleção. Porto: Portugal. 80 f. **Dissertação** (Mestrado) - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, 2016.
- SILVA, Elayne Furtado. Processo de Seleção com foco em competências: um estudo de caso na Loja Show de Variedades em São José de Ribamar. São Luís, Maranhão: Brasil. 57 f. **Dissertação** (Mestrado) – Universidade Federal do Maranhão, 2017.
- SILVA, R.M.; BELDERRAIN, M.C.N. **Considerações sobre métodos de decisão multicritério**. São José dos Campos: ITA, 2005. Disponível em: <http://www.bibl.ita.br/xiencita/Artigos/Mec03.pdf>. <acesso em 17/04/2017>
- SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

SOUSA, S. (2009). **Tecnologias de Informação** - O que são? Para que servem? Lisboa: Lidel.

SOUZA, Cesar Alexandre de and ARPINO, Giuseppe. TI e eficiência organizacional: um estudo no setor brasileiro de bens de capital mecânicos com foco em micro, pequenas e médias empresas. **Prod.[online]**. 2011, vol.21, n.4, pp.742-754. Epub Oct 14, 2011. ISSN 0103-6513.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2012. 4ª edição. Saraiva: São Paulo.

TREVIZANO, W. A. Ferramenta computacional multiusuário para auxílio à tomada de decisão multicritério. 2007. **Dissertação**. CCT/UENF.

VELASQUEZ, Jorge Luiz. LIMA, Mauricio Andrade de. LIMA, Carlos Rogério Montenegro. LEITE, André Luis da Silva. Contribuição do Modelo de Excelência em Gestão para a Avaliação da Gestão® de Pessoas em Micro e Pequenas Empresas de Caçador-SC. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.9, n.3, set./dez. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, A. GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **ERA eletrônica**, 2004 (3)1, 1-18.

Whitaker, R. (2007), Validation examples of the Analytic Hierarchy Process and Analytic Network Process. **Mathematical and Computer Modelling**, 46, 840-859.

WHITE, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. **Psychological Review**, 66(5), 297-333.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO 1

TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAL UTILIZADAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO LUIZ GONZAGA

Este questionário é parte integrante da construção da Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, da aluna Andréia dos Santos Moreira e objetiva levantar informações a respeito da utilização de técnicas de seleção de pessoal em Micro e Pequenas Empresas da cidade de São Luiz Gonzaga - RS, sob orientação da Professora Berenice B. R. Wbatuba.

1. A seguir, são apresentadas técnicas de seleção de pessoal. Defina como estas são utilizadas em sua empresa:

	Sim	Não	Parcialmente
Entrevista dirigida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista livre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prova de conhecimentos e/ou capacidades gerais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prova de conhecimentos e/ou capacidades específicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Testes psicológicos de aptidões gerais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Testes psicológicos de aptidões específicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Testes de personalidade - expressivos (PMK)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Testes de personalidade - projetivos Rorschach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Testes de personalidade - projetivos Teste da árvore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Testes de personalidade - projetivos TAT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Testes de personalidade - inventários de motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Testes de personalidade - inventários de interesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnicas de simulação - Psicodrama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnicas de simulação - Dramatização (Role Playing)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outra (especifique)

2. Dentre os cargos apresentados, quais você contrata para desenvolvimento de atividades em sua empresa?

- Almozarife
- Analista administrativo
- Assistente administrativo
- Atendente balconista
- Auxiliar administrativo
- Auxiliar de escritório
- Auxiliar de pessoal
- Balconista
- Caixa
- Comprador
- Empregado doméstico nos serviços gerais
- Estoquista
- Faxineiro
- Gerente Comercial ou Gerente e Vendas
- Operador de caixa
- Promotor de Vendas
- Secretário(a) executivo(a)
- Subgerente
- Supervisor
- Vendedor
- Outro (especifique)

APÊNDICE B: CLASSIFICAÇÃO DE CRITÉRIOS

Para os cargos de Vendedor e Caixa, indique o peso para cada CRITÉRIO, considerando-os para avaliação de candidatos aos referidos cargos por meio de uma entrevista. Considere o peso 1 o mais baixo e o peso 5 o mais alto.

CATEGORIA	CRITÉRIOS	VENDEDOR					CAIXA				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CONHECIMENTOS	FORMAÇÃO										
	FINANÇAS/ CÁLCULOS										
	COMUNICAÇÃO										
	GESTÃO										
	PRODUTO/SERVIÇO										
	LEGISLAÇÃO										
	TECNOLOGIAS										
	OUTRO:										
HABILIDADES	AGILIDADE/DINAMISMO										
	FLEXIBILIDADE/ ADAPTABILIDADE										
	LIDERANÇA										
	EMPREENDEDORISMO										
	COMUNICATIVA										
	CRIATIVIDADE										
	NEGOCIAÇÃO										
	ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO										
OUTRO:											
ATITUDES	FOCO										
	COMPROMETIMENTO										
	MOTIVAÇÃO										
	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL										
	INICIATIVA										
	AUTODESENVOLVIMENTO										
	PERSISTÊNCIA										
	CRIATIVIDADE										
	RESILIÊNCIA										
OUTRO:											

APÊNDICE D: INDICADORES SEM CLASSIFICAÇÃO E APÓS COM CLASSIFICAÇÃO DAS HABILIDADES E ATITUDES DO VENDEDOR

CATEGORIA	CRITÉRIOS	INDICADORES	VENDEDOR				
			1	2	3	4	5
HABILIDADES	AGILIDADE/DINAMISMO	Tomada de decisões				4	6
		Retorno aos clientes				2	8
		Resolução de conflitos	1		1	3	5
		Execução do projeto/tarefa/atividade				3	7
		Outro:					
	FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE	Tomada de decisões			2	1	7
		Situações de conflito			3	4	3
		Na mudança de regras, normas ou padrões pré-estabelecidos				6	4
		Nas mudanças de cenário				1	3
		Nos momentos de crise			1	3	6
	Outro:						
	LIDERANÇA	Ser arrojado			1	5	4
		Iniciativa e poder decisório			1	3	6
		Saber ouvir colega/grupo e compartilhar decisões				2	8
		Influência interpessoal				3	7
		Habilidade motivacional				2	8
		Habilidade de compreensão/administração de conflitos e vaidades				4	6
		Assumir grandes responsabilidades				7	3
		Habilidade de delegar			4	2	4
	Outro:						
	EMPREENDEDORISMO	Foco no cliente - atender as demandas dos clientes				3	7
		Foco nos resultados - atender os objetivos traçados				2	8
		Atuação arrojada - correr riscos				4	3
		Foco na inovação - preocupação constante em inovar produtos e processos			1	6	3
	Outro:						
	COMUNICATIVAS	Expressão verbal, oral, lógica, objetiva e clara				2	8
		Escrita lógica, correta e objetiva			1	7	2
		Expressão corporal/teatral			1	2	1
		Linguagem dos sinais	2	2	2	2	2
		Expressão oral para grandes públicos	2	2	3	1	2
	Outro:						
	CRIATIVIDADE	Solução de problemas				3	7
		Implementação de novos métodos e processos				2	5
		Desenvolvimento de novos produtos e processos			1	1	5
		Na comunicação de produtos e/ou serviços				4	6
	Outro:						
	NEGOCIAÇÃO	Habilidade de intermediar processos com interesses diferenciados			3		7
		Habilidade de administrar conflitos			1	3	3
		Habilidade de aplicação de técnicas comportamentais				5	1
		Habilidade de formular estratégias			2	5	3
		Habilidade de argumentação lógica e linguagem apropriada ao contexto					2
	Outro:						
	ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO	Distribuição adequada das atividades e dos métodos e processos organizacionais	1		6	1	2
		Capacidade de organização lógica	1	1	2	4	2
		Distribuição adequada do tempo		1	4	2	3
	Outro:						

CATEGORIA	CRITÉRIOS	INDICADORES	VENDEDOR				
			1	2	3	4	5
HABILIDADES	AGILIDADE/DINAMISMO	Retorno aos clientes	0	0	2	8	
		Execução do projeto/tarefa/atividade	0	0	3	7	
		Tomada de decisões	0	0	4	6	
		Resolução de conflitos	1	0	1	3	5
		Outro:	0	0			
	FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE	Nas mudanças de cenário	0	0	1	3	
		Tomada de decisões	0	0	2	1	7
		Nos momentos de crise	0	0	1	3	6
		Na mudança de regras, normas ou padrões pré-estabelecidos	0	0	6	4	
		Situações de conflito	0	0	3	4	3
	Outro:	0	0				
	LIDERANÇA	Saber ouvir colega/grupo e compartilhar decisões	0	0	2	8	
		Habilidade motivacional	0	0	2	8	
		Influência Interpessoal	0	0	3	7	
		Habilidade de compreensão/administração de conflitos e visões	0	0	4	6	
		Iniciativa e poder decisório	0	0	1	3	6
		Ser arrojado	0	0	1	5	4
		Habilidade de delegar	0	0	4	2	4
		Assumir grandes responsabilidades	0	0	7	3	
	Outro:	0	0				
	EMPREENDEDORISMO	Foco nos resultados - atender os objetivos traçados	0	0	2	8	
		Foco no cliente - atender as demandas dos clientes	0	0	3	7	
		Foco na inovação - preocupação constante em inovar produtos e processos	0	0	1	6	3
		Atuação arrojada - correr riscos	0	0	4	3	3
		Outro:	0	0			
	COMUNICATIVAS	Expressão verbal, oral, lógica, objetiva e clara				2	8
		Expressão corporal/teatral		1	2	1	6
		Escrita lógica, correta e objetiva			1	7	2
		Linguagem dos sinais	2	2	2	2	2
		Expressão oral para grandes públicos	2	2	3	1	2
	CRIATIVIDADE	Solução de problemas	0			3	7
		Na comunicação de produtos e/ou serviços	0			4	6
		Implementação de novos métodos e processos	0		2	5	3
		Desenvolvimento de novos produtos e processos	0	1	1	5	3
		Outro:	0				
	NEGOCIAÇÃO	Habilidade de argumentação lógica e linguagem apropriada ao contexto				2	8
		Habilidade de intermediar processos com interesses diferenciados	0		3	7	
		Habilidade de aplicação de técnicas comportamentais			5	1	4
		Habilidade de formular estratégias			2	5	3
		Habilidade de administrar conflitos	1	3	3	3	
	Outro:						
	ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO	Distribuição adequada do tempo		1	4	2	3
		Capacidade de organização lógica	1	1	2	4	2
		Distribuição adequada das atividades e dos métodos e processos organizacionais	1		6	1	2
		Outro:					

CATEGORIA	CRITÉRIOS	INDICADORES	VENDEDOR					
			1	2	3	4	5	
ATITUDES	FOCO	Possuir objetivos definidos e planos de ação traçados			1	3	6	
		Ser capaz de priorizar ações e tarefas que são primordiais para alcançar os objetivos previstos				4	6	
		Outro:						
	COMPROMETIMENTO	Respeito ao cliente e à empresa					10	
		Capacidade de assumir erros e a responsabilidade pelo desempenho atingido					10	
		Bem-estar do ser humano (interno e externo à empresa)	1			3	6	
		Políticas e normas da empresa			1	1	8	
	Outro:							
	MOTIVAÇÃO	Capacidade de acreditar e se reinventar				2	8	
		Superar problemas ou frustrações pessoais/profissionais			1	3	6	
		Aprender constantemente					1	9
		Difundir/externalizar motivação e bom astral à equipe/colegas/subordinados			1	1	8	
	Outro:							
	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	Conhecer a si mesmo					5	5
		Atuar com eficácia na administração das próprias habilidades e deficiências				1	6	3
		Autoanálise e avaliação de terceiros	1	1	6	1		
	Outro:							
	INICIATIVA	Agir no momento certo					3	7
		Tomar decisão					3	7
		Atender às necessidades do seu cliente					2	8
		Proatividade e planejamento			1	5	4	
	Outro:							
	AUTODESENVOLVIMENTO	Disposição para aprender novas técnicas de desenvolvimento pessoal e profissional			1	1	8	
		Buscar atualização constante					5	5
	Outro:							
	PERSISTÊNCIA	Enfrentar obstáculos e lidar com imprevistos					2	8
		Resolver desafios e problemas					7	3
		Defender ideia, produto ou projeto					2	8
Outro:								
CRIATIVIDADE	Capacidade de solucionar problemas dos clientes e relacionam-se com eles						10	
	Buscar novas oportunidades para encaixar seus produtos/serviços					1	9	
Outro:								
RESILIÊNCIA	Ter humilde para aprender						10	
	Outro:							

CATEGORIA	CRITÉRIOS	INDICADORES	VENDEDOR						
			1	2	3	4	5		
ATITUDES	FOCO	Ser capaz de priorizar ações e tarefas que são primordiais para alcançar os objetivos previstos					4	6	
		Possuir objetivos definidos e planos de ação traçados	0	0	1	3	6		
		Outro:							
	COMPROMETIMENTO	Capacidade de assumir erros e a responsabilidade pelo desempenho atingido	0					10	
		Respeito ao cliente e à empresa						10	
		Políticas e normas da empresa				1	1	8	
		Bem-estar do ser humano (interno e externo à empresa)			1		3	6	
	Outro:								
	MOTIVAÇÃO	Aprender constantemente						1	9
		Capacidade de acreditar e se reinventar	0					2	8
		Difundir/externalizar motivação e bom astral à equipe/colegas/subordinados		0	1	1	8		
		Superar problemas ou frustrações pessoais/profissionais				1	3	6	
	Outro:								
	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	Conhecer a si mesmo						5	5
		Atuar com eficácia na administração das próprias habilidades e deficiências	0			1	6	3	
		Autoanálise e avaliação de terceiros		1	1	6	1		
	Outro:								
	INICIATIVA	Atender às necessidades do seu cliente	0	0				2	8
		Agir no momento certo						3	7
		Tomar decisão						3	7
		Proatividade e planejamento				1	5	4	
	Outro:								
	AUTODESENVOLVIMENTO	Disposição para aprender novas técnicas de desenvolvimento pessoal e profissional	0	0	1	1	8		
		Buscar atualização constante					5	5	
	Outro:								
	PERSISTÊNCIA	Enfrentar obstáculos e lidar com imprevistos	0	0	0		2	8	
		Defender ideia, produto ou projeto						2	8
		Resolver desafios e problemas					7	3	
Outro:									
CRIATIVIDADE	Capacidade de solucionar problemas dos clientes e relacionam-se com eles	0	0	0				10	
	Buscar novas oportunidades para encaixar seus produtos/serviços						1	9	
Outro:									
RESILIÊNCIA	Ter humilde para aprender	0	0	0	0			10	
	Outro:								

APÊNDICE E: INDICADORES SEM CLASSIFICAÇÃO E APÓS COM CLASSIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES DO CAIXA

CATEGORIA	CRITÉRIOS	INDICADORES	CAIXA				
			1	2	3	4	5
CONHECIMENTOS	FORMAÇÃO	Graduação na área específica de atuação ou afim	4	5	1		
		Graduação em outras áreas	2	2	4	1	1
		Ensino médio		1		2	7
		Curso técnico ou Tecnólogo em área afim		1	5	3	1
		Curso técnico em outra área	5	2	3		
	Outro:						
	FINANÇAS/CÁLCULOS	Taxas e cálculos de juros e descontos (simples e compostos), taxas de retorno, VLR presente e futuro				3	7
		Cálculos de área, volume, massa corporal, medidas	4	5	1		
		Conhecimentos de cálculos estatísticos e/ou complexos	3	5	1	1	
		Conhecimento da moeda nacional, títulos e contratos mercantis		1	4	2	3
		Conhecimento de moedas e títulos estrangeiros	1	5	2	1	1
	Outro:						
	COMUNICAÇÃO	Verbal e escrita (língua mãe)			1	2	6
		Verbal (fluência) - Língua Inglesa/Espanhola	3	6	1		
		Verbal e escrita - Língua Inglesa/Espanhola	3	7			
		Verbal (fluência) - Outras línguas - Alemão/Francês/Outra	8	2			
	Outro:						
	GESTÃO	Conhecimento da Cultura Organizacional		1	3	2	4
		Conhecimento Missão, Visão e Princípios					4
		Conhecimento para capacitar e desenvolver pessoas		3	4	3	
		Conhecimentos de processos operacionais e sistema organizacional				2	4
		Conhecimento de custos/despesas e uso racional de recursos materiais, naturais e humanos		1	2	3	4
	Outro:						
	PRODUTO/SERVIÇO	Conhecimento de fabricação/construção/produção/desenvolvimento	6		2		2
		Conhecimento de implantação/implementação	5	1	3		1
		Conhecimento de manutenção/revisão/suporte	4	2	2	1	1
		Conhecimento de negócios/tendências mercadológicas	6	1	1	2	
	Outro:						
	LEGISLAÇÃO	Conhecimento das normas de importação e exportação	7	2	1		
		Conhecimento normas e regulamentos internos	2		2	1	5
		Conhecimento da legislação trabalhista e previdenciária	3	5	1	1	
		Conhecimento das leis de trânsito	7	2	1		
		Conhecimento das leis municipais, estaduais e federais	3	5	2		
		Conhecimento da legislação ambiental relacionada ao produto ou serviço	6		2	1	1
		Conhecimento de Normas de Segurança - NR's, uso de EPI's e EPC's	7	1	2		
		Conhecimento de ISO's	7	2		1	
		Conhecimento da legislação fiscal e tributária	2	2	2	2	2
		Conhecimento do código civil e código de defesa do consumidor	1		1	5	3
	Outro:						
	TECNOLOGIAS	Conhecimento e uso de ferramentas Windows			2	5	3
		Conhecimento e uso de planilhas eletrônicas		1	1	3	5
		Conhecimento e uso de softwares estatísticos	1	1	1	5	2
		Conhecimento e uso de softwares qualitativos		3	4	2	1
		Conhecimento e uso de softwares de projeção arquitetônica ou de construção civil	3		1		
	Outro:						

CATEGORIA	CRITÉRIOS	INDICADORES	CAIXA					
			1	2	3	4	5	
CONHECIMENTOS	FORMAÇÃO	Ensino médio		1		2	7	
		Curso técnico ou Tecnólogo em área afim		1	5	3	1	
		Graduação em outras áreas	2	2	4	1	1	
		Graduação na área específica de atuação ou afim		4	5	1		
		Curso técnico em outra área	5	2	3			
		Outro:						
	FINANÇAS/CÁLCULOS	Taxas e cálculos de juros e descontos (simples e compostos), taxas de retorno, VLR presente e futuro					3	7
		Conhecimento da moeda nacional, títulos e contratos mercantis		1	4	2	3	
		Conhecimento de moedas e títulos estrangeiros	1	5	2	1	1	
		Conhecimentos de cálculos estatísticos e/ou complexos	3	5	1	1		
		Cálculos de área, volume, massa corporal, medidas	4	5	1			
		Outro:						
	COMUNICAÇÃO	Verbal e escrita (língua mãe)			1	2	6	
		Verbal (fluência) - Língua Inglesa/Espanhola	3	6	1			
		Verbal e escrita - Língua Inglesa/Espanhola	3	7				
		Verbal (fluência) - Outras línguas - Alemão/Francês/Outra	8	2				
		Outro:						
	GESTÃO	Conhecimento Missão, Visão e Princípios					4	6
		Conhecimentos de processos operacionais e sistema organizacional	0	2	4	4		
		Conhecimento de custos/despesas e uso racional de recursos materiais, naturais e humanos		1	2	3	4	
		Conhecimento da Cultura Organizacional		1	3	2	4	
		Conhecimento para capacitar e desenvolver pessoas		3	4	3		
		Outro:						
	PRODUTO/SERVIÇO	Conhecimento de negócios/tendências mercadológicas		6	1	1	2	
		Conhecimento de fabricação/construção/produção/desenvolvimento	6	2	2	2		
		Conhecimento de manutenção/revisão/suporte	4	2	2	1	1	
		Conhecimento de implantação/implementação	5	1	3		1	
		Outro:						
	LEGISLAÇÃO	Conhecimento normas e regulamentos internos	2		2	1	5	
		Conhecimento do código civil e código de defesa do consumidor	1		1	5	3	
		Conhecimento da legislação fiscal e tributária	2	2	2	2	2	
		Conhecimento da legislação ambiental relacionada ao produto ou serviço	6		2	1	1	
		Conhecimento da legislação trabalhista e previdenciária	3	5	1	1		
		Conhecimento de ISO's	7	2	1			
		Conhecimento das leis municipais, estaduais e federais	3	5	2			
		Conhecimento de Normas de Segurança - NR's, uso de EPI's e EPC's	7	1	2			
		Conhecimento das normas de importação e exportação	7	2	1			
		Conhecimento das leis de trânsito	7	2	1			
	Outro:							
	TECNOLOGIAS	Conhecimento e uso de planilhas eletrônicas		1	1	3	5	
		Conhecimento e uso de ferramentas Windows			2	5	3	
		Conhecimento e uso de softwares estatísticos	1	1	1	5	2	
		Conhecimento e uso de softwares qualitativos		3	4	2	1	
		Conhecimento e uso de softwares de projeção arquitetônica ou de construção civil	3		1			
		Outro:						

CATEGORIA	CRITÉRIOS	INDICADORES	CAIXA				
			1	2	3	4	5
HABILIDADES	AGILIDADE/DINAMISMO	Tomada de decisões		2	1	2	5
		Retorno aos clientes		1	2	1	6
		Resolução de conflitos	1	1	1	2	5
		Execução do projeto/tarefa/atividade	1	2			7
		Outro:					
	FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE	Tomada de decisões		1	2	2	5
		Situações de conflito	1		1	3	5
		Na mudança de regras, normas ou padrões pré-estabelecidos		2	3	5	
		Nas mudanças de cenário		1	3	1	5
		Nos momentos de crise	1	2	1	6	
	Outro:						
	LIDERANÇA	Ser arrojado		2	2	6	
		Iniciativa e poder decisório	1	1	5	3	
		Saber ouvir colega/grupo e compartilhar decisões			3	1	6
		Influência Interpessoal		4	3	3	
		Habilidade motivacional		5	1	4	
		Habilidade de compreensão/administração de conflitos e vaidades		1	3	3	3
		Asumir grandes responsabilidades		1	1	2	6
		Habilidade de delegar	1	3	1	2	3
		Outro:					
	EMPREENDEDORISMO	Foco no cliente - atender as demandas dos clientes		1	1	1	7
		Foco nos resultados - atender os objetivos traçados			3		7
		Atuação arrojada - correr riscos	1	1	6	2	
		Foco na inovação - preocupação constante em inovar produtos e processos		1	3	3	3
		Outro:					
	COMUNICATIVAS	Expressão verbal, oral, lógica, objetiva e clara			3		7
		Escrita lógica, correta e objetiva			2	5	3
		Expressão corporal/teatral	1	1	2	4	2
		Linguagem dos sinais	2	2	1	4	1
		Expressão oral para grandes públicos	2	5	2		1
	Outro:						
	CRIATIVIDADE	Solução de problemas	1		1	1	7
		Implementação de novos métodos e processos		2	2	4	2
		Desenvolvimento de novos produtos e processos		5	2	1	2
		Na comunicação de produtos e/ou serviços		2	5		3
		Outro:					
	NEGOCIAÇÃO	Habilidade de intermediar processos com interesses diferenciados		1	4	1	4
		Habilidade de administrar conflitos		1	4	1	4
		Habilidade de aplicação de técnicas comportamentais		2	5	2	1
		Habilidade de formular estratégias	1	1	3	2	3
		Habilidade de argumentação lógica e linguagem apropriada ao contexto			4	2	4
	Outro:						
	ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO	Distribuição adequada das atividades e dos métodos e processos organizacionais	1	1	1	2	5
		Capacidade de organização lógica			3	3	4
		Distribuição adequada do tempo			2	1	7
		Outro:					

CATEGORIA	CRITÉRIOS	INDICADORES	CAIXA				
			1	2	3	4	5
HABILIDADES	AGILIDADE/DINAMISMO	Execução do projeto/tarefa/atividade	1	2	3	4	5
		Retorno aos clientes	1	2	1	6	
		Tomada de decisões	2	1	2	5	
		Resolução de conflitos	1	1	1	2	5
		Outro:					
	FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE	Nos momentos de crise	1	2	1	6	
		Na mudança de regras, normas ou padrões pré-estabelecidos		2	3	5	
		Situações de conflito	1	1	3	5	
		Tomada de decisões	1	2	2	5	
		Nas mudanças de cenário	1	3	1	5	
	Outro:						
	LIDERANÇA	Assumir grandes responsabilidades	1	1	2	6	
		Saber ouvir colega/grupo e compartilhar decisões		3	1	6	
		Habilidade motivacional		5	1	4	
		Iniciativa e poder decisório	1	1	5	3	
		Influência Interpessoal		4	3	3	
		Habilidade de compreensão/administração de conflitos e vaidades	1	3	3	3	
		Habilidade de delegar	1	3	1	2	3
		Ser arrojado	2	2	6		
	Outro:						
	EMPREENDEDORISMO	Foco no cliente - atender as demandas dos clientes	1	1	1	7	
		Foco nos resultados - atender os objetivos traçados		3		7	
		Foco na inovação - preocupação constante em inovar produtos e processos	1	3	3	3	
		Atuação arrojada - correr riscos	1	1	6	2	
	Outro:						
	COMUNICATIVAS	Expressão verbal, oral, lógica, objetiva e clara			3	7	
		Escrita lógica, correta e objetiva		2	5	3	
		Expressão corporal/teatral	1	1	2	4	2
		Linguagem dos sinais	2	2	1	4	1
		Expressão oral para grandes públicos	2	5	2	1	
	Outro:						
	CRIATIVIDADE	Solução de problemas	1	1	1	7	
		Na comunicação de produtos e/ou serviços	2	5		3	
		Implementação de novos métodos e processos	2	2	4	2	
		Desenvolvimento de novos produtos e processos	5	2	1	2	
	Outro:						
	NEGOCIAÇÃO	Habilidade de argumentação lógica e linguagem apropriada ao contexto			4	2	4
		Habilidade de intermediar processos com interesses diferenciados	1	4	1	4	
		Habilidade de administrar conflitos	1	4	1	4	
		Habilidade de formular estratégias	1	1	3	2	3
		Habilidade de aplicação de técnicas comportamentais	2	5	2	1	
	Outro:						
	ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO	Distribuição adequada do tempo			2	1	7
		Distribuição adequada das atividades e dos métodos e processos organizacionais	1	1	1	2	5
		Capacidade de organização lógica			3	3	4
	Outro:						

CATEGORIA	CRITÉRIOS	INDICADORES	CAIXA				
			1	2	3	4	5
ATITUDES	FOCO	Possuir objetivos definidos e planos de ação traçados	1	1	1	1	6
		Ser capaz de priorizar ações e tarefas que são primordiais para alcançar os objetivos previstos	1	3	3	3	3
		Outro:					
	COMPROMETIMENTO	Respeito ao cliente e à empresa					10
		Capacidade de assumir erros e a responsabilidade pelo desempenho atingido					1 9
		Bem-estar do ser humano (interno e externo à empresa)					3 7
		Políticas e normas da empresa			2	2	6
	Outro:						
	MOTIVAÇÃO	Capacidade de acreditar e se reinventar			2	4	4
		Superar problemas ou frustrações pessoais/profissionais			1	2	7
		Aprender constantemente			3	2	5
		Difundir/exteriorizar motivação e bom astral à equipe/colegas/subordinados					7 3
	Outro:						
	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	Conhecer a si mesmo			2	4	4
		Atuar com eficácia na administração das próprias habilidades e deficiências			3	4	3
		Autoanálise e avaliação de terceiros	1	3	5	1	1
	Outro:						
	INICIATIVA	Agir no momento certo		1	2	1	6
		Tomar decisão	1			1	3 4
		Atender às necessidades do seu cliente			2	2	6
		Proatividade e planejamento			4	2	4
	Outro:						
	AUTODESENVOLVIMENTO	Disposição para aprender novas técnicas de desenvolvimento pessoal e profissional			1	5	4
		Buscar atualização constante			1	3	6
		Outro:					
	PERSISTÊNCIA	Enfrentar obstáculos e lidar com imprevistos			2	3	5
		Resolver desafios e problemas	1		2		7
		Defender ideia, produto ou projeto	2	1	5	2	
		Outro:					
	CRIATIVIDADE	Capacidade de solucionar problemas dos clientes e relacionam-se com eles			2		8
Buscar novas oportunidades para encaixar seus produtos/serviços				1	5	4	
Outro:							
RESILIÊNCIA	Ter humilde para aprender				2	8	
	Outro:						

CATEGORIA	CRITÉRIOS	INDICADORES	CAIXA				
			1	2	3	4	5
ATITUDES	FOCO	Possuir objetivos definidos e planos de ação traçados	1	1	1	1	6
		Ser capaz de priorizar ações e tarefas que são primordiais para alcançar os objetivos previstos	1	3	3	3	3
		Outro:					
	COMPROMETIMENTO	Respeito ao cliente e à empresa	0				10
		Capacidade de assumir erros e a responsabilidade pelo desempenho atingido	0			1	9
		Bem-estar do ser humano (interno e externo à empresa)				3	7
		Políticas e normas da empresa			2	2	6
	Outro:						
	MOTIVAÇÃO	Superar problemas ou frustrações pessoais/profissionais	0	1	2	7	
		Aprender constantemente			3	2	5
		Capacidade de acreditar e se reinventar	0		2	4	4
		Difundir/exteriorizar motivação e bom astral à equipe/colegas/subordinados					7 3
	Outro:						
	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	Conhecer a si mesmo			2	4	4
		Atuar com eficácia na administração das próprias habilidades e deficiências	0		3	4	3
		Autoanálise e avaliação de terceiros	1	3	5	1	1
	Outro:						
	INICIATIVA	Atender às necessidades do seu cliente			2	2	6
		Agir no momento certo		1	2	1	6
		Tomar decisão	1		1	3	4
		Proatividade e planejamento			4	2	4
	Outro:						
	AUTODESENVOLVIMENTO	Buscar atualização constante			1	3	6
		Disposição para aprender novas técnicas de desenvolvimento pessoal e profissional	0	0	1	5	4
		Outro:					
	PERSISTÊNCIA	Resolver desafios e problemas	1		2		7
		Enfrentar obstáculos e lidar com imprevistos			2	3	5
		Defender ideia, produto ou projeto	2	1	5	2	
		Outro:					
	CRIATIVIDADE	Capacidade de solucionar problemas dos clientes e relacionam-se com eles	0	0	2		8
Buscar novas oportunidades para encaixar seus produtos/serviços				1	5	4	
Outro:							
RESILIÊNCIA	Ter humilde para aprender	0	0	0	2	8	
	Outro:						

APÊNDICE F: ÁRVORE DAS CATEGORIAS CARGO DE CAIXA

- **Goal: Seleção de Cargo: Caixa**
 - **Conhecimentos**
 - **1 Finanças/Cálculos (L: ,354)**
 - 1 Taxas e Cálculos de Juros e Descontos (Simples e Compostos), Taxas de Retorno, VPL, Presente e Futuro (L: ,419)
 - 2 Conhecimento da Moeda Nacional, Títulos e Contratos Mercantis (L: ,263)
 - 3 Conhecimento de Moedas e Títulos Estrangeiros (L: ,160)
 - 4 Conhecimentos de Cálculos Estatísticos e/ou Complexos (L: ,097)
 - 5 Cálculos de Área, Volume, Massa Corporal, Medidas (L: ,062)
 - **2 Tecnologias (L: ,240)**
 - 1 Conhecimento e uso de planilhas eletrônicas (L: ,419)
 - 2 Conhecimento e uso de ferramentas Windows (L: ,263)
 - 3 Conhecimento e uso de softwares estatísticos (L: ,160)
 - 4 Conhecimento e uso de softwares estatísticos qualitativos (L: ,097)
 - 5 Conhecimento e uso de software de projeção arquitetônica ou de construção civil (CAD) (L: ,062)
 - **3 Comunicação (L: ,159)**
 - 1 Verbal e Escrita (Língua Mãe) (L: ,467)
 - 2 Verbal (Fluência) - Língua Inglesa/Espanhola (L: ,277)
 - 3 Verbal e Escrita - Língua Inglesa/Espanhola (L: ,160)
 - 4 Verbal (Fluência) - Outras Línguas (L: ,095)
 - **4 Produto/Serviço (L: ,104)**
 - 1 Conhecimento de Negócios/Tendências Mercadológicas (L: ,467)
 - 2 Conhecimento de Fabricação/Construção/Produção/Desenvolvimento (L: ,277)
 - 3 Conhecimento de Manutenção/Revisão/Suporte (L: ,160)
 - 4 Conhecimento de Implantação/Implementação (L: ,095)
 - **5 Legislação (L: ,068)**
 - 1 Conhecimento Normas e Regulamentos Internos (L: ,296)
 - 2 Conhecimento do Código Civil e Código de Defesa do Consumidor (L: ,215)
 - 3 Conhecimento da Legislação Fiscal e Tributária (L: ,153)
 - 4 Conhecimento da Legislação Ambiental relacionada ao Produto ou Serviço (L: ,109)

- 5 Conhecimento da Legislação Trabalhista e Previdenciária (L: ,076)
- 6 Conhecimento de ISOs (L: ,053)
- 7 Conhecimento das Leis Municipais, Estaduais e Federais (L: ,037)
- 8 Conhecimento das Normas de Segurança - NRs, uso de EPIs e EPCs (L: ,027)
- 9 Conhecimento das Normas de Importação e Exportação (L: ,019)
- A Conhecimento das Leis de Trânsito (L: ,015)
- 6 Gestão (L: ,045)
 - 1 Conhecimento da Missão, Visão e Princípios (L: ,419)
 - 2 Conhecimento de Processos Operacionais e Sistema Organizacional (L: ,263)
 - 3 Conhecimento de Custos/Despesas e Uso Racional de Recursos Materiais, Naturais e Humanos (L: ,160)
 - 4 Conhecimento da Cultura Organizacional (L: ,097)
 - 5 Conhecimento para Capacitar e Desenvolver Pessoas (L: ,062)
- 7 Formação (L: ,031)
 - 1 Ensino Médio (L: ,419)
 - 2 Curso Técnico ou Tecnólogo em Área afim (L: ,263)
 - 3 Graduação em Outras Áreas (L: ,160)
 - 4 Graduação na Área Específica de atuação ou afim (L: ,097)
 - 5 Curso Técnico em outra área (L: ,062)
- Habilidades
 - 1 Agilidade/Dinamismo (L: ,331)
 - 1 Execução do Projeto/Tarefa/Atividade (L: ,467)
 - 2 Retorno aos Clientes (L: ,277)
 - 3 Tomada de Decisões (L: ,160)
 - 4 Resolução de Conflitos (L: ,095)
 - 2 Comunicativa (L: ,231)
 - 1 Expressão Verbal, Oral, Lógicas, Objetiva e Clara (L: ,419)
 - 2 Escrita Lógica, Correta e Objetiva (L: ,263)
 - 3 Expressão Corporal/Teatral (L: ,160)
 - 4 Linguagem dos Sinais (L: ,097)
 - 5 Expressão Oral para Grandes Públicos (L: ,062)
 - 3 Organização e Sistematização (L: ,157)
 - 1 Distribuição Adequada do Tempo (L: ,540)
 - 2 Distribuição Adequada dos Métodos e Processos Organizacionais (L: ,297)

- 3 Capacidade de Organização Lógica (L: ,163)
- 4 Negociação (L: ,106)
 - 1 Habilidade de Argumentação Lógica e Linguagem Apropriada ao Contexto (L: ,419)
 - 2 Habilidade de Intermediar Processos com Interesses Diferenciados (L: ,263)
 - 3 Habilidade de Administrar Conflitos (L: ,160)
 - 4 Habilidade de Formular Estratégias (L: ,097)
 - 5 Habilidade de Aplicação de Técnicas Comportamentais (L: ,062)
- 5 Flexibilidade/Adaptabilidade (L: ,071)
 - 1 Momentos de Crise (L: ,419)
 - 2 Mudança de Regras, Normas ou Padrões Pré-Estabelecidos (L: ,263)
 - 3 Situações de Conflito (L: ,160)
 - 4 Tomadas de Decisões (L: ,097)
 - 5 Nas mudanças de Cenário (L: ,062)
- 6 Criatividade (L: ,048)
 - 1 Solução de Problemas (L: ,467)
 - 2 Na comunicação de produtos e/ou serviços (L: ,277)
 - 3 Implementação de Novos Métodos e Processos (L: ,160)
 - 4 Desenvolvimento de Novos Produtos e Processos (L: ,095)
- 7 Empreendedorismo (L: ,033)
 - 1 Foco no Cliente/Atender as Demandas dos Clientes (L: ,467)
 - 2 Foco nos Resultados/Atender os Objetivos traçados (L: ,277)
 - 3 Foco na Inovação - Preocupação Constante em Inovar Produtos e Processos (L: ,160)
 - 4 Atuação Arrojada - Correr Riscos (L: ,095)
- 8 Liderança (L: ,024)
 - 1 Assumir Grandes Responsabilidades (L: ,331)
 - 2 Saber Ouvir Colega/Grupo e compartilhar decisões (L: ,231)
 - 3 Habilidade Motivacional (L: ,157)
 - 4 Iniciativa e Poder Decisório (L: ,106)
 - 5 Influência Interpessoal (L: ,071)
 - 6 Habilidade de Compreensão/Administração de Conflitos e Vaidades (L: ,048)
 - 7 Habilidade de Delegar (L: ,033)
 - 8 Ser arrojado (L: ,024)
- Atitudes
 - 1 Comprometimento (L: ,312)

- 1 Respeito ao Cliente e à Empresa (L: ,467)
- 2 Capacidade de Assumir erros e a responsabilidade pelo desempenho atingido (L: ,277)
- 3 Bem-estar do Ser Humano (Interno e Externo à Empresa) (L: ,160)
- 4 Políticas e Normas da Empresa (L: ,095)
- 2 Motivação (L: ,222)
 - 1 Superar problemas ou frustrações pessoais/profissionais (L: ,448)
 - 2 Aprender Constantemente (L: ,283)
 - 3 Capacidade de Acreditar e se Reinventar (L: ,164)
 - 4 Difundir/Exteriorizar Motivação e Bom astral à Equipe/Colegas/Subordinados (L: ,106)
- 3 Inteligência Emocional (L: ,155)
 - 1 Conhecer a si mesmo (L: ,540)
 - 2 Atuar com Eficácia na administração das próprias habilidades e deficiências (L: ,297)
 - 3 Autoanálise e avaliação de terceiros (L: ,163)
- 4 Autodesenvolvimento (L: ,108)
 - 1 Buscar atualização constante (L: ,667)
 - 2 Disposição para Aprender novas técnicas de desenvolvimento pessoal e profissional (L: ,333)
- 5 Foco (L: ,074)
 - 1 Possuir objetivos definidos e planos de ação traçados (L: ,667)
 - 2 Ser capaz de priorizar ações e tarefas primordiais para alcançar os objetivos previstos (L: ,333)
- 6 Iniciativa (L: ,051)
 - 1 Atender as Necessidades do seu Cliente (L: ,467)
 - 2 Agir no momento certo (L: ,277)
 - 3 Pró-atividade e Planejamento (L: ,160)
 - 4 Tomar decisão (L: ,095)
- 7 Resiliência (L: ,035)
 - 1 Ter humildade para aprender (L: 1,000)
- 8 Persistência (L: ,025)
 - 1 Resolver Desafios e Problemas (L: ,540)
 - 2 Enfrentar obstáculos e lidar com imprevistos (L: ,297)
 - 3 Defender Ideia, Produto ou Projeto (L: ,163)
- 9 Criatividade (L: ,018)
 - 1 Capacidade de Solucionar Problemas dos Clientes e Relacionar-se com eles
 - 2 Buscar novas oportunidades para encaixar seus produtos/serviços

Alternatives

Conhecimentos
Habilidades
Atitudes

APÊNDICE G: ROTEIRO DE ENTREVISTA

CATEGORIA	CRITÉRIOS	INDICADORES	PERGUNTAS
CONHECIMENTOS	FORMAÇÃO	Graduação na área específica de atuação ou afim	- Qual sua formação?
		Graduação em outras áreas	
		Ensino médio	
		Curso técnico ou Tecnólogo em área afim	
		Curso técnico em outra área	
	FINANÇAS/CÁLCULOS	Taxas e cálculos de juros e descontos (simples e compostos), taxas de retorno, VLR presente e futuro	- Como você avalia a situação atual econômica do Estado/País? - O que você faria sobre a situação atual do câmbio, se fosse o ministro da Fazenda?
		Cálculos de área, volume, massa corporal, medidas	
		Conhecimentos de cálculos estatísticos e/ou complexos	
		Conhecimento da moeda nacional, títulos e contratos mercantis	
		Conhecimento de moedas e títulos estrangeiros	
	COMUNICAÇÃO	Verbal e escrita (língua mãe)	- Em caso de necessidade de domínio de outra língua, sugere-se utilizar a seguinte variação: Comente sobre você (trajetória pessoal e profissional) em língua inglesa/espanhola/alemã/francesa/.... - Qual o último livro que você leu? - Como você se mantém informado? - O que você lê e como você consome informação?
		Verbal (fluência) – Língua Inglesa/Espanhola	
		Verbal e escrita – Língua Inglesa/Espanhola	
		Verbal (fluência) – Outras línguas - Alemão/Francês/Outra	
	GESTÃO	Conhecimento da Cultura Organizacional	- O que você sabe sobre nossa empresa? - Porque você escolheu concorrer a esta vaga/cargo? - Qual é a sua aspiração máxima de carreira? - Se você for contratado para essa vaga, o que você fará no primeiro mês de atividades?
		Conhecimento Missão, Visão e Princípios	
		Conhecimento para capacitar e desenvolver pessoas	
		Conhecimentos de processos operacionais e sistema organizacional	
		Conhecimento de custos/despesas e uso racional de recursos materiais, naturais e humanos	
PRODUTO/SERVIÇO	Conhecimento de fabricação/construção/produção/desenvolvimento	- Você acredita que a qualidade dos nossos produtos (preencher com o produto da empresa) é tão boa quanto à dos produtos	
	Conhecimento de implantação/implementação		
	Conhecimento de manutenção/revisão/suporte		

		Conhecimento de negócios/tendências mercadológicas	(preencher com a marca a ser comparada)? Por quê?
	LEGISLAÇÃO	Conhecimento das normas de importação e exportação	<p>- Você conhece os procedimentos de licitações do governo? Comente a respeito.</p> <p>- Você possui conhecimento sobre a norma (preencher com a norma específica).</p> <p>- É possível a aplicabilidade do Código de Defesa do Consumidor no seu cotidiano?</p>
		Conhecimento normas e regulamentos internos	
		Conhecimento da legislação trabalhista e previdenciária	
		Conhecimento das leis de trânsito	
		Conhecimento das leis municipais, estaduais e federais	
		Conhecimento da legislação ambiental relacionada ao produto ou serviço	
		Conhecimento de Normas de Segurança – NR's, uso de EPI's e EPC's	
		Conhecimento de ISO's	
		Conhecimento da legislação fiscal e tributária	
Conhecimento do código civil e código de defesa do consumidor			
TECNOLOGIAS	Conhecimento e uso de ferramentas Windows	<p>- Você domina o Pacote Office? Cite um exemplo de ferramenta que você utiliza e avalia que outros candidatos não utilizam ou podem não dominar.</p>	
	Conhecimento e uso de planilhas eletrônicas		
	Conhecimento e uso de softwares estatísticos		
	Conhecimento e uso de softwares qualitativos		
	Conhecimento e uso de softwares de projeção arquitetônica ou de construção civil		
HABILIDADES	AGILIDADE/DINAMISMO	Tomada de decisões	<p>- Você gosta de ajudar os clientes? Dê um exemplo.</p> <p>- Como você trabalha sob pressão?</p> <p>- Qual a sua melhor habilidade?</p>
		Retorno aos clientes	
		Resolução de conflitos	
		Execução do projeto/tarefa/atividade	
HABILIDADES	FLEXIBILIDADE/ ADAPTABILIDADE	Tomada de decisões	<p>- Você tem interação direta com os seus colegas de outra área. Faz cerca um mês que você vem observando que os documentos estão chegando rasurados e você não pode utilizá-los desta forma. Você já sinalizou diversas vezes aos seus colegas, mas a situação não muda. Que atitudes tomaria diante desta situação?</p> <p>- Se você está empregado, como você consegue tempo para as entrevistas?</p>
		Situações de conflito	
		Na mudança de regras, normas ou padrões pré-estabelecidos	
		Nas mudanças de cenário	
		Nos momentos de crise	

			<p>- Você já viveu uma situação que lhe obrigou a mudar repentinamente de ideia? Como você se saiu?</p> <p>- Como você reage a mudanças difíceis? Dê um exemplo específico.</p>
	LIDERANÇA	<p>Ser arrojado</p> <p>Iniciativa e poder decisório</p> <p>Saber ouvir colega/grupo e compartilhar decisões</p> <p>Influência Interpessoal</p> <p>Habilidade motivacional</p> <p>Habilidade de compreensão/administração de conflitos e vaidades</p> <p>Assumir grandes responsabilidades</p> <p>Habilidade de delegar</p>	<p>- Já exerceu cargos de liderança? Cite situações em que exerceu a liderança.</p> <p>- Como os seus subordinados descreveriam você?</p> <p>- Qual a condição imprescindível para ser um líder?</p>
	EMPREENDEDORISMO	<p>Foco no cliente – atender as demandas dos clientes</p> <p>Foco nos resultados – atender os objetivos traçados</p> <p>Atuação arrojada – correr riscos</p> <p>Foco na inovação – preocupação constante em inovar produtos e processos</p>	<p>- Conte-me um exemplo em que você conseguiu fidelizar o cliente.</p> <p>- O que você faz para atingir o resultado?</p> <p>- Conte sobre uma situação em que você reverteu uma má impressão que o cliente tinha da empresa/produto.</p>
	COMUNICATIVAS	<p>Expressão verbal, oral, lógica, objetiva e clara</p> <p>Escrita lógica, correta e objetiva</p> <p>Expressão corporal/teatral</p> <p>Linguagem dos sinais</p> <p>Expressão oral para grandes públicos</p>	<p>- Você lembra-se de alguma reunião onde você teve que rapidamente se posicionar e sua comunicação foi eficaz? Conte o fato.</p> <p>- Se em uma reunião, fosse necessário expor nosso produto, de que forma você faria?</p>
	CRIATIVIDADE	<p>Solução de problemas</p> <p>Implementação de novos métodos e processos</p> <p>Desenvolvimento de novos produtos e processos</p> <p>Na comunicação de produtos e/ou serviços</p>	<p>- Vamos lançar um produto novo em três meses. O que você faria para lançá-lo? Vamos fingir que temos dados muito convincentes que mostram que nenhum dos nossos clientes em potencial usa mídias sociais. Na sua opinião, deveríamos usá-la? Por quê?</p> <p>- Conte-me uma situação onde você se considerou criativo para resolver um problema complexo.</p>

			- Fale sobre uma situação em que você não tinha recursos para realizar a tarefa desejada. O que fez?	
	NEGOCIAÇÃO	Habilidade de intermediar processos com interesses diferenciados	- Qual a negociação mais difícil pela qual já passou?	
		Habilidade de administrar conflitos	- Um cliente antigo da Empresa faz um escândalo ao ser cobrado de uma parcela que já havia pago, diz que irá processar a empresa por isso e que não esperava esta atitude de uma empresa como a sua. Ele se descontrola e joga todos os papéis que estão em cima da sua mesa no chão. Que atitudes tomaria diante disso?	
		Habilidade de aplicação de técnicas comportamentais		
		Habilidade de formular estratégias		
		Habilidade de argumentação lógica e linguagem apropriada ao contexto		
	ORGANIZAÇÃO SISTEMATIZAÇÃO	E	Distribuição adequada das atividades e dos métodos e processos organizacionais	- Fernanda é sua Superior. Normalmente é muito fácil trabalhar com ela, porém é difícil você planejar seu tempo, pois ela não informa sobre projetos futuros ou mudanças nos planos já existentes. Isso está começando a atrapalhar sua eficácia. Que atitudes tomaria diante deste cenário?
			Capacidade de organização lógica	- Como você organiza o seu tempo? Você prefere trabalhar sozinho ou em equipe?
			Distribuição adequada do tempo	- Fale-me sobre um momento em que você precisou assumir responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte do seu escopo de trabalho. Como foi?
	ATITUDES	FOCO	Possuir objetivos definidos e planos de ação traçados	- A sua área está enfrentando dificuldades, documentos estão desaparecendo do arquivo, notas fiscais estão aparecendo em cima da sua mesa sem que você saiba a sua origem. Que atitudes você tomaria diante disso?
Ser capaz de priorizar ações e tarefas que são primordiais para alcançar os objetivos previstos			- Qual seu objetivo profissional? - Conte uma situação profissional que você enfrentou e da qual você se orgulha até hoje. Quais são os objetivos a curto e médio prazo?	

			- Como se vê daqui a cinco anos?
	COMPROMETIMENTO	Respeito ao cliente e à empresa	- Descreva uma situação em que percebeu alguma pessoa que trabalhava com você precisando de ajuda.
		Capacidade de assumir erros e a responsabilidade pelo desempenho atingido	- Fale um pouco sobre esta empresa e porque quer trabalhar aqui.
		Bem-estar do ser humano (interno e externo à empresa)	- Você conhece alguém que trabalha para nós?
		Políticas e normas da empresa	- O que você sabe a respeito da nossa empresa é coerente com o que você ouviu falar dela?
	MOTIVAÇÃO	Capacidade de acreditar e se reinventar	- Dê um exemplo de um caso em que você superou as expectativas para atingir suas metas.
		Superar problemas ou frustrações pessoais/profissionais	- Fale de um caso em que o trabalho em equipe foi crucial para atingir um objetivo.
		Aprender constantemente	- Como você se preparou para esta entrevista?
		Difundir/externalizar motivação e bom astral à equipe/colegas/subordinados	- Por que você está sem trabalho há tanto tempo? - O que é pior: não atingir a meta todo o mês ou o cliente não satisfeito?
	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	Conhecer a si mesmo	- O que alega você no trabalho em uma tarde de sexta?
		Atuar com eficácia na administração das próprias habilidades e deficiências	- Se você fosse uma placa de rua, qual você seria?
		Autoanálise e avaliação de terceiros	- Onde é que você realmente gostaria de trabalhar? - Como você mantém o sorriso no rosto durante um dia difícil? - O que você achou da nossa entrevista? - O que o motiva?

	INICIATIVA	Agir no momento certo	- Seu Superior solicita mudança de estratégia para o próximo mês. Coloca que você foi o último no mês passado em suas metas e que está sendo avaliado por isso. Qual atitudes práticas tomaria?
		Tomar decisão	
		Atender às necessidades do seu cliente	
		Proatividade e planejamento	
	AUTODESENVOLVIMENTO	Disposição para aprender novas técnicas de desenvolvimento pessoal e profissional	- Fez algum curso de capacitação ultimamente? Qual o tema? - Fale algo que aprendeu nesse curso e que usa em seu dia a dia profissional.
		Buscar atualização constante	- Se a empresa estivesse disposta a te ajudar a custear uma formação, que curso você faria imediatamente?
	PERSISTÊNCIA	Enfrentar obstáculos e lidar com imprevistos	- Qual sua expectativa futura?
		Resolver desafios e problemas	- Qual foi o cliente mais difícil com quem teve que lidar? O que o tornava difícil?
		Defender ideia, produto ou projeto	- O que você fez para contornar a situação?
	CRIATIVIDADE	Capacidade de solucionar problemas dos clientes e relacionam-se com eles	- Se você entrasse em uma sala cheia de pessoas com interesses diferentes, o que você faria?
		Buscar novas oportunidades para encaixar seus produtos/serviços	- Se você tivesse uma caixa de lápis, cite 10 coisas que poderia fazer com ela que não fazem parte do seu uso tradicional. - Você é criativo? Conte um caso em que isso foi determinante para solucionar um problema.
	RESILIÊNCIA	Ter humilde para aprender	- Qual o critério pelo qual você avalia o seu desempenho? - Conte sobre um grande obstáculo que foi obrigado a superar em sua carreira. - Conte-nos sobre uma ocasião em que você tenha fracassado. - Porque saiu do último emprego? - O que mais te incomoda em relação a colegas ou chefia?

APÊNDICE H: MANUAL DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA DE SELEÇÃO DE PESSOAS

Manual de utilização da ferramenta de Seleção de Pessoas



Objetivando tornar a ferramenta de gestão desenvolvida para o processo de seleção de pessoas em micro e pequenas empresas acessível a todos os usuários, foi elaborado um Manual de instruções, conforme segue:

Passo 1

Definir os cargos a serem selecionados por meio da ferramenta;

Passo 2

Avaliar os indicadores (incluindo novos ou excluindo os não desejados) e atribuir os pesos de acordo com os requisitos e competências para cada cargo/ função em avaliação. Neste momento, o selecionador possui autonomia para alterar os pesos, bem como realizar a inclusão e/ou substituição de algum indicador, conforme o julgamento e entendimento da empresa, reconfigurando assim os somatórios iniciais, obedecendo sempre o limite de soma 1 (um).

CANDIDATO	1.1.1 Verbal e Escrita (Língua Mãe)	1.1.2 Verbal (Fluência) - Língua Inglesa/Espanh	1.1.3 Verbal e Escrita - Língua Inglesa/Espanh	1.1.4 Verbal (Fluência) - Outras Línguas
Joao	0,287	5	1	1
Maria	0,584	10	1	5
Jose	0,431	5	1	10

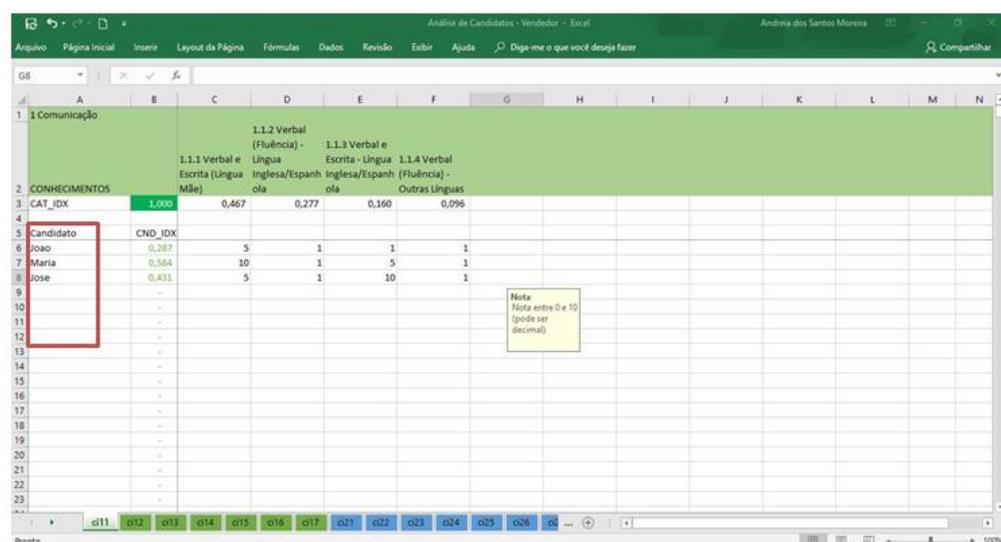


A figura acima apresenta em destaque os itens tratados nesse passo, simulando o cargo de vendedor

Caso ocorra a inclusão de novos indicadores ou atribuição de novos pesos aos indicadores existentes que excedam o somatório 1, a ferramenta apontará em vermelho tal situação, devendo o selecionador rever os indicadores e seus pesos.

Passo 3

Após a definição de pesos e indicadores, o selecionador deverá relacionar na primeira planilha todos os candidatos participantes do processo seletivo, conforme exemplificado na figura. Ao inserir a relação de candidatos nesta planilha, as demais são automaticamente carregadas com a mesma lista.



1 Comunicação		1.1.2 Verbal (Fluência)		1.1.3 Verbal e Escrita - Língua Inglesa/Espanhola		1.1.4 Verbal (Fluência) - Outras Línguas	
2 CONHECIMENTOS		1.1.1 Verbal e Escrita (Língua Mãe)		1.1.2 Verbal e Escrita (Língua Inglesa/Espanhola)		1.1.3 Verbal e Escrita (Língua Inglesa/Espanhola)	
CAT_IDX							
3	CAT_IDX	1,000	0,467	0,277	0,160	0,096	
4							
5	Candidato	CND_IDX					
6	Joao	0,287	5	1	1	1	
7	Maria	0,584	10	1	5	1	
8	Jose	0,431	5	1	10	1	
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							



Relação de candidatos participantes do processo seletivo

Passo 4

De posse do roteiro de entrevista sugerido, ou elaborado pela empresa, o selecionador passa para a execução das entrevistas e alimentação da ferramenta, com atribuição das notas para cada candidato, de acordo com a legenda disponível ou elaborada pela empresa.

Sugestão de legenda para atribuição de notas:

Nota	Alternativa
1	Não atende
5	Atende parcialmente
10	Atende totalmente

Mesmo com a sugestão de legenda apresentada, o selecionador, assim como realizado com os pesos e indicadores, possui autonomia para alterar a tabela e criar sua própria escala de notas, obedecendo o limite compreendido entre 0 e 10.



Atribuição de notas aos candidatos

Análise de Candidatos - Vendedor - Excel

2	CONHECIMENTOS					
3	CAT_IDX	1,000	0,467	0,277	0,160	0,096
5	Candidato	CND_IDX				
6	Joao	0,389	5	1	5	5
7	Maria	0,695	10	5	5	1
8	Jose	0,389	5	1	5	5

Nota: Nota entre 0 e 10 (pode ser decimal)

Passo 5

Após entrevistar todos os candidatos e alimentar as informações relacionadas aos critérios e indicadores, atribuindo as notas para cada item, a ferramenta possibilita a avaliação e comparação dos resultados obtidos por categoria para cada candidato, sendo observados nas abas CAT 1, CAT 2 e CAT 3, conforme apresentado na figura abaixo.



Classificação dos candidatos na categoria Conhecimentos

Análise de Candidatos - Vendedor - Excel

2	CONHECIMENTOS								
3	CAT_IDX	1,000	0,332	0,244	0,162	0,106	0,069	0,053	0,034
5	Candidato	CND_IDX							
6	Joao	0,041	0,287	0,389	0,607	0,308	0,549	0,621	0,434
7	Maria	0,057	0,584	0,695	0,502	0,388	0,437	0,714	0,328
8	Jose	0,048	0,431	0,389	0,738	0,388	0,586	0,477	0,448

Valor de Critério: Valor deve estar entre 0,001 e 1

Passo 6

Na aba TOTAIS da ferramenta, verifica-se o desempenho de cada um dos candidatos em todas as categorias do CHA, possibilitando ao selecionador uma visão geral do desempenho dos candidatos.



Classificação dos candidatos nas categorias Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

GER_IDX	CAT1	CAT2	CAT3	
1,000	0,252	0,343	0,405	
Candidato	CND_IDX	Valor de Índice de Categoria Valor deve estar entre 0,0001 e 1		Resultado
Joao	0,153	0,041	0,057	0,055
Maria	0,185	0,057	0,062	0,067
Jose	0,184	0,048	0,075	0,061

Passo 7

O desempenho geral dos candidatos, por ordem de classificação, consta na ferramenta sob o nome Relatório Final de Classificação dos Candidatos, representando o resultado final de todo o processo de seleção de pessoas realizado pela empresa para o cargo em análise.



Relatório Final de Classificação

Class.	Candidato	Pontos
1	Maria	0,185
2	Jose	0,184
3	Joao	0,153

Passo 8

Dar continuidade ao processo seletivo, utilizando-se de outras técnicas de seleção, tais como testes psicológicos, dinâmicas de grupos, entre outros ou encerrando o processo através do retorno aos candidatos e solicitação de documentos e exames admissionais ao candidato selecionado.

Em caso de dúvidas/sugestões contate:

Andréia dos Santos Moreira

andreiadmora@gmail.com

(55) 984522215

APÊNDICE I: AVALIAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO