

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS

Área temática: Direitos Humanos, Relações de Gênero e Gestão de Pessoas.

Rogério Nunes

rogerio.sn@ufsc.br

Ana Paula Guimarães

profapguimaraes@gmail.com

Carleno Quintino

caquinti@gmail.com

Alessandra Jacobsen

alessandradelinhajacobsen@gmail.com

Resumo: *O trabalho tem o objetivo de compreender o processo de seleção e recrutamento de trabalhadores terceirizados no Campus Litoral da Universidade Federal do Paraná (UFPR), verificando sua conformidade com as práticas de gestão por competências. Para tal, foi aplicado um instrumento semiestruturado nos trabalhadores terceirizados. A seleção dos pesquisados seguiu o critério de tipicidade e acessibilidade. Houve vinte e cinco trabalhadores respondentes de sete empresas terceirizadas diferentes, representando 44% da população. Os resultados apontaram que os entrevistados tiveram um processo de recrutamento com poucas exigências e etapas de seleção, com pouca concorrência. A abordagem de um recrutamento e seleção baseada na gestão por competência foi incipiente, não havendo métodos claros onde se pode perceber mensuração dos conhecimentos das habilidades e atitudes dos candidatos às vagas UFPR-Campus Litoral.*

Palavras-chaves: *Terceirização, Gestão por competências, Administração universitária, Avaliação.*

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este artigo tem o objetivo de abordar o tema recrutamento e seleção de pessoal na perspectiva de uma gestão baseada em competências, utilizando como caso concreto o processo de seleção e recrutamento dos trabalhadores terceirizados da UFPR – Campus Litoral.

Para este fim, parte-se para uma pesquisa teórico-bibliográfica buscando apresentar conceitos relacionados ao Recrutamento e Seleção de Pessoas e a Gestão por Competência. E também, para a apresentação do processo de terceirização nas universidades públicas federais e seu desdobramento na UFPR – Campus Litoral.

O processo de seleção será estudado mediante a uma pesquisa aplicada junto aos trabalhadores terceirizados atuantes no ambiente da UFPR – Campus Litoral por meio de questionário semiestruturado. O trabalho pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: a seleção dos profissionais terceirizados que trabalham na UFPR – Campus Litoral está de acordo com os preceitos da seleção por competências?

Assim, está proposto como objetivo principal compreender o processo de recrutamento e seleção adotado pelas empresas terceirizadas com vistas a gestão por competências, tendo como fonte de investigação os relatos dos próprios trabalhadores terceirizados atuantes na UFPR – Campus Litoral

Para tal, foi preciso identificar o perfil de profissional terceirizado desejado; analisar editais em relação à seleção por competências; e analisar como ocorreu o processo de seleção de trabalhadores terceirizados.

2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

O campo da Gestão de Recursos Humanos ao longo do desenvolvimento das teorias organizacionais foi sofrendo influências de diversas abordagens teóricas-conceituais com o passar do tempo, partindo de uma postura completamente pré-jurídica e trabalhista dos anos 30 para uma postura estratégica nos anos 80-90 (WOOD JR.; PICARELLI Fº, 2004).

E por conta disto, nas referências atuais sobre recursos humanos tem-se a utilização do termo ‘Gestão de Pessoal’ percebendo-a como uma área funcional inter-relacionadas com as

demais, e também, fortemente associada com a estratégia da organização. (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2006).

A Gestão por Competência é uma abordagem emergente na área de recursos humanos. E especificamente o termo ‘Competência’ tem aparecido constantemente nas literaturas de administração. Porém, nem todos se remetendo a competência relacionada à Gestão de Pessoas (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2006).

Para Mascarenhas (2008, p.139) a Gestão por Competência seria uma forma alternativa aos modelos tradicionais de Administração de Recursos Humanos (RH). Porém, afirma que:

[...]o conceito de competência tem papel importante nas atuais discussões sobre a gestão de pessoas. Desenvolver continuamente certas competências, tanto no nível individual como no organizacional, é visto como uma necessidade das organizações atuais.

Para Tosta et al. (2010, p. 42) “o conceito de competência está estritamente relacionado com o desenvolvimento do indivíduo e com a formação contínua, ou seja, com a oportunidade para melhorar ou adaptar as competências”. Os autores afirmam ainda que “a competência é composta por um conjunto de conhecimento que, combinados, resultam em uma ação competente”.

Sendo assim, esses autores definem gestão de competência como sendo:

Um processo de planejamento, organização, liderança e controle de recursos organizacionais voltados para o atingimento de alguns objetivos específicos: o de se gerar e manter condições para que os profissionais consigam obter e desenvolver novas competências no intuito de realizar, com excelência, o seu trabalho (TOSTA et al., 2010, p. 53).

O conceito de competência também apresenta variações no seu tipo de abordagem como os da escola francesa, Inglesa, Americana. E no Brasil, a mais conhecida é a abordagem CHA (conhecimento, habilidades, atitudes) proveniente da escola americana que pensa o conceito de competência como sendo:

[...] um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nesta abordagem considera-se competência, por tanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 44).

Esses componentes segundo a abordagem comportamental dada ao conceito de competência trata o Conhecimento como o domínio intelectual da área de atuação; Habilidade como a capacidade de saber fazer, de aplicar, ter experiência na área de atuação; Habilidade como a capacidade de agir, comportar-se frente a uma necessidade de tomada de decisão (ROBAGLIO, 2005 *apud* BANOVA, 2012). Numa outra perspectiva é possível de classifica-las em ‘Saber’, ‘Saber fazer’ e ‘Saber Ser’ respectivamente o conhecimento, a habilidade e a atitude da abordagem anterior (DUTRA, 2001 *apud* BANOVA, 2012).

Lopez (2004) também sugere três categorias para representar as dimensões da Competência estas são: ‘o que uma pessoa é’; ‘o que uma pessoa faz’; e, e o ‘que uma pessoa pode fazer’. Sendo que a primeira e a ultima dimensão representam características pessoais. E a segunda, os processos, teorias e os dados que se utilizam.

3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Lodi (1976) um dos pioneiros na edição de obras focada no recrutamento descreveu etapas do processo comum a maioria das literaturas do tema. Com exceção a do Planejamento de Pessoal, onde o autor sugere que sejam tratados temas como a previsão de vagas para uma determinada época, análises da oferta interna de recursos humanos que se traduz em análise de desempenho, avaliação de potencial e a implantação de um plano de sucessão.

Para Pontes (1988), no processo de alocação de novos colaboradores, era preciso um planejamento, um recrutamento e uma seleção de pessoal. Esse modelo começa com o processo de análise de cargos que é realizado em conjunto com o planejamento de pessoal. Seguido de um recrutamento de pessoal e após, da seleção de pessoal. O processo termina com o a integração de pessoal no ambiente de trabalho. O planejamento, a seleção, e a integração de pessoal, o autor denominou de ‘fases da colocação de pessoal’.

O processo de seleção descrito por Pontes (1988) inicia com a triagem dos candidatos recrutados através da entrevista e análise de Currículo Vitae. Após, tem-se a realização de testes de conhecimentos, desempenho e psicológicos. Na sequência são realizadas entrevista de seleção, entrevista técnica e exames médicos. E antes de sua admissão, é sugerida uma análise das referências do candidato.

Para carvalho e nascimento (1993) o recrutamento de recursos humanos compõe um processo que se inicia com o perfil de recursos humanos da empresa, com o levantamento das necessidades de pessoal, com recrutamento propriamente dito e com a triagem inicial.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 122) denominam de captação e seleção de pessoas o processo de agregar pessoas na organização. Para os autores “o processo de captação deve iniciar-se a partir da percepção da necessidade de uma competência a ser desempenhada por uma pessoa, necessária à consecução de uma competência organizacional”. Os autores, antes do início do processo de captação e seleção de pessoas, sugerem a reflexão sobre as seguintes questões: ‘De quem precisamos?’, ‘Para que precisamos?’ e ‘Porque precisamos?’. Para os autores recrutamento externo é indicado quando se esgotam a possibilidade de se encontrar alguém dentro da empresa.

Os tipos de recrutamento mais difundidos são o Interno e o Externo. No primeiro, encontram as ações na tentativa de selecionar quem já estão atuando na organização estando no anseio por melhores oportunidades na organização. No segundo estão as ações feitas para tentar trazer para a organização pessoas de fora da organização. (ALLES, 2006).

Snell e Bohlander (2009) trabalham o assunto relacionado com o recrutamento e seleção em conjunto com o assunto da carreira. Os autores denominam de ‘expansão do quadro de talentos’ dando ênfase para o recrutamento externo quando se busca trabalhadores fora do ambiente da empresa. E para a carreira, quando se busca colaboradores dentro da empresa. Nesta mesma linha, outros autores também aceitam os processos de recrutamento como sendo somente externo. Pois a seleção interna deveria estar no planejamento de pessoal da organização e relacionado com gestão da carreira (PONTES, 1988; MIKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Dutra (2006) preferiu incluir os conceitos de recrutamento e seleção em um conceito maior que o autor chama de ‘movimentação de pessoal’. Enfatizando qualquer tipo de dinâmica que acarreta em mudanças// das pessoas na organização e fora dela. Nesta perspectiva, elenca cinco categorias de movimentação de pessoal: a captação (busca de seleção), a internalização (manter pessoal), transferência (mudanças de locais), expatriação (ações para fora do país), recolocação (movimentos para fora da organização, a pedido ou por interesse da organização).

Na relação entre o processo de recrutamento e processo de seleção, Snell e Bohlander (2009) consideram que a seleção é um processo inverso ao processo de recrutamento e visa a reduzir o número de candidatos por meio de aplicação de técnicas e filtros com o intuito de formar um pequeno grupo que melhor atende as expectativas da empresa. Para os autores, ajudam a identificar as competências individuais, aptidões individuais que os funcionários precisam para alcançar o sucesso: Conhecimento, Habilidade e Atitude.

Para os autores (SNELL E BOHLANDER, 2009), O formulário de solicitação de emprego, o formulário de Informações Bibliográficas, as Investigações dos antecedentes, testes utilizando polígrafo, testes de honestidade e de integridade, grafologia, exames médicos, e aplicação de testes de drogas. São recursos confiáveis que as empresas podem usar para obter informações sobre os candidatos. E estritamente correlacionado ao cargo as empresas podem fazer uso dos testes de admissão que são testes realizados com candidatos na realização das atividades na empresa e pode englobar testes de aptidão e testes de realização.

As entrevistas para os autores vêm logo em seguida, são relatadas as entrevistas não diretiva, estruturada, situacional, de descrição comportamental, coletiva, por computador e por vídeo conferência. A escolha por uma ou mais vai depender da situação e dos objetivos propostos (SNELL E BOHLANDER, 2009).

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) citam como técnicas: os anúncios que devem ser objetivos e capazes de atrair os candidatos; o recrutamento pela Internet que pode variar das visitas às salas de bate papos até o ingresso em comunidades específicas; o uso de home site institucional com a presença do link ‘trabalhe conosco’; e por último a opção de contratação de consultoria externa.

Num processo seletivo que se baseia em competências desejadas pela organização, a colheita de dados deve se concentrar nas competências individuais que são repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social à pessoa.

Alles (2006) dá maior ênfase ao conceito da seleção quando na sua metodologia aponta um processo de 20 etapas para a realização de uma seleção baseada em competências, percebendo o recrutamento como um processo inerente a seleção. A seleção é o processo de eleição de uma pessoa em particular mediante critérios preestabelecidos e procurará fazer o relacionamento do perfil buscado com as expectativas do participante. Estes 20 passos podem

ser reagrupados e forma um subsistema de seleção de pessoas denominado: **Atração, Seleção e Incorporação** de Pessoas.

Para Alles (2006), o processo de seleção por competência começa quando surge na organização, a necessidade do preenchimento de um cargo ou posto de trabalho. Usualmente formalizada por um cliente interno (setor que se reporta a área de recursos humanos) área de Recursos Humanos da Organização através de uma carta de ‘solicitação de pessoal’ e termina com a introdução da pessoa escolhida no seu posto de trabalho. A autora ainda alerta em relação a construção de um perfil para o cargo que na existência de um perfil organizacional (modelo de competência da organização) a criação dele é facilitado. Já na ausência, seria necessário ter acesso aos componentes estratégicos da organização como a história, a filosofia, plano de carreira entre outras informações que deverão orientar a descrição do perfil do cargo.

Em relação a algumas questões éticas, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) sugerem que as empresas informem os candidatos sobre as técnicas empregadas e o que se pretende com elas. Além disso, forneçam *feedback*, mediante solicitação. Já Alles (2006), sugere que a empresa forneça informações claras e corretas sobre as partes mais importante do processo e que atente para informações econômicas e para a possibilidade de existência de discriminação no processo de seleção.

4 TERCEIRIZAÇÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

A terceirização surgiu como prática administrativa nos Estados Unidos um pouco antes da Segunda Guerra Mundial e se consolidou como técnica de administração empresarial a partir da década de cinquenta em decorrência do desenvolvimento acelerado da indústria. No Brasil, a rotina de terceirização foi introduzida pelas fábricas multinacionais de automóveis que intencionalmente ficaram sendo dependentes de peças fabricadas por inúmeras outras empresas. Com esta ação, as empresas estavam objetivando uma maior agilidade como meta (LEIRIA, 1993).

Em relação economia estatal, no caso brasileiro, a prática de terceirização foi incentivada por exemplos de sucesso ocorridos nos Estados Unidos e em quase todos os países da Europa e também pelo sucesso nas empresas privadas. Embora de maneira dispersa,

foram aparecendo práticas de terceirização na União, Estados e Municípios. Como exemplos, Leiria (1993) cita a terceirização na construção de estradas, no transporte público e no recebimento de taxas e impostos.

Para Leiria (1993) o termo terceirização está na relação entre as empresas. Relação que se caracteriza pelo fato dos trabalhadores ligados por uma relação laboral com a prestadora de serviço acaba sendo terceirizados em relação à empresa tomadora (terceirizante). No contexto da gestão pública (1993, p. 25), “enxuga quadros superlotados e sem função, ao mesmo tempo em que garante à comunidade um serviço eficiente”.

Segundo Leiria (1993, p. 100) na década de 80 a sociedade necessitava de um novo padrão de Estado. “Um Estado menor, mais ágil, mais eficiente e menos caro”. Nesta época a estrutura da máquina pública tinha dificuldade na prestação de serviços sociais básicos ao exercício da cidadania. A maior parte dos seus esforços e dinheiro era consumida nas atividades-meio. Os recursos públicos eram principalmente consumidos na auto reprodução da máquina administrativa. Restando pouco para as funções do Estado como saúde, educação, segurança, infraestrutura. E nesse contexto, a terceirização passou a ser visada na esfera pública com instrumento administrativo de gestão capaz de ajudar a reverter a crise de credibilidade que pesava sobre as administrações públicas.

A terceirização nas universidades públicas federais foi uma das consequências das mudanças nas orientações das políticas públicas do Governo por meio dos movimentos de reforma e contra reforma do aparelho do Estado que teve as suas maiores consequências na década de 90 (SANTOS, 2005). Esse movimento foi motivado pela ideologia neoliberal que preconizava principalmente a abertura econômica externa, liberação comercial e a desestatização, acarretando na ampliação do espaço privado em detrimento do espaço público (ANTUNES, 1999).

Especificamente nas universidades públicas federais a contratação de trabalhadores terceirizados foi oportunizada pelo Estado primeiramente mediante a pressão do Governo para uma suposta melhora na eficiência operacional e segundo, pela interferência no plano de cargos dos servidores técnicos administrativos criando e extinguindo cargos (SIRELLI, 2009).

Di Pietro (2009), denomina o tipo de terceirização onde uma mão de obra é posta à disposição de uma outra entidade de terceirização tradicional ou de risco, porque ela acaba mascarando a relação de emprego que seria própria da Administração Pública, gerando uma

série de inconvenientes. Cita o autor, falta de proteção do interesse público, favorecimento de apadrinhamento político, escapa as normas constitucionais e a exigência de concursos público, onerosa aos cofres públicos por conta de encargos sociais e taxas administrativas, entre outros.

5 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – CAMPUS LITORAL

A UFPR Litoral foi encampada pelo atual diretor com o propósito de criar um novo modelo de Universidade, voltado para a prática social e o desenvolvimento econômico regional. Assim, “a criação da UFPR Litoral legítima a obrigação legal que as universidades têm de estar inseridas na comunidade, uma vez que se propõem à formação de profissionais integrados com as demandas locais e com os desafios da sociedade contemporânea” (UFPR LITORAL, 2008, p.1).

A gênese da UFPR Litoral possível por meio do alinhamento político das diversas esferas. Da Universidade Federal do Paraná, por meio do planejamento Estratégico de 2002-2006 realizado entre dezembro de 2001 a abril de 2002 que já previa atuação no Litoral do Estado do Paraná, no Vale da Ribeira e na região metropolitana de Curitiba. Do Governo Federal, com as políticas de Reestruturação do Ensino Superior bem como, oportunidade desejada pelo Governo do Estado do Paraná e pela prefeitura do município de Matinhos (Litoral do Estado do Paraná). Este alinhamento fez com que a UFPR Litoral fosse criada em 2005 (UFPR LITORAL, 2008a) (UFPR LITORAL, 2008b).

A UFPR Litoral iniciou suas atividades de 2005. E na metade do de 2014 já contava com mais de 1.700 alunos, 83 docentes, 14 cursos de graduação, sete cursos de especialização/aperfeiçoamento e um curso de mestrado. (UFPR LITORAL, 2008a) (UFPR LITORAL, 2014)

Trabalhadores terceirizados na área de recepção, manutenção, limpeza, copa, portaria, vigilância e transporte, formam uma população na UFPR Litoral de 55 pessoas. Uma participação significativa considerando que o montante de servidores técnicos administrativo em educação são 86 pessoas o que representa aproximadamente 40% dos trabalhadores da área administrativa.

6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se trata de um estudo de caso na UFPR Litoral, utilizando um questionário semiestruturado para a coleta de dados. A amostragem é ‘não probabilística’, por conveniência e por acessibilidade.

Na abordagem aos trabalhadores foi esclarecido a forma da pesquisa e seus objetivos, foi pedido a assinatura de um termo de consentimento livre onde foi formalizada os objetivos da pesquisa e dada a garantia de anonimato tanto da empresa terceirizada como do entrevistado na ocasião de publicações em trabalhos científicos ou artigos.

Um questionário fechado para caracterização dos entrevistados foi utilizado como complementação na coleta dos dados. A entrevista semiestruturado foi gravada com a autorização e ciência do entrevistado. As informações coletadas subsidiaram a criação de um banco de dados para a abordagem quantitativa onde foram criadas variáveis, categorias, e feitos agrupamentos e contagens para subsidiar a apresentação dos resultados em forma tabelas e as análises e discussões.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao todo 25 trabalhadores terceirizados participaram da pesquisa, provenientes de sete empresas terceirizadas diferentes. O total de entrevistados representou aproximadamente 46% (25 em 55 casos) da população de trabalhadores terceirizados atuantes na UFPR Litoral.

A amostra se caracterizou como sendo a maioria do sexo masculino (64%). Com idade de até 25 anos (32%) entre 26 a 35 (28%) e mais de 35 anos (40%). A maioria reside na cidade de Matinhos, cidade sede da UFPR Litoral (84%), sendo que os demais residem nas cidades vizinhas (Pontal do Paraná e Guaratuba).

A maioria dos entrevistados é proveniente da Empresa F responsável por terceirizados na área de vigilância e portaria (28%). E os cargos mais frequentes foram os de porteiro (da empresa G) e os motoristas (da empresa C) somando 36% do total dos trabalhadores entrevistados. Os funcionários novos na empresa representam cerca de 48% do total (até 1 ano de serviço) e os mais antigos 52% (mais de um ano de serviço).

A maioria dos entrevistados (cerca de 44% do total de trabalhadores) declararam possuir 2º grau completo (ensino médio). Vinte e quatro por cento escolaridade inferior a este grau, e 32% superior.

Cerca de 40% dos casos foram indicados por servidores do quadro a procurar a empresa terceirizada para pleitear a vaga, destes incluindo gestores de algumas unidades, ou amigos. E para 28% dos trabalhadores a indicação foi feita pela empresa terceirizada por meio de suas técnicas de recrutamento, por consulta ao seu banco de dados, observação de currículos recebidos, entre outros. E para 32% dos entrevistados, o recrutamento foi idealizado através de indicação/encaminhamento feitos por amigos ou parentes (não pertencente ao quadro de servidores).

A maioria informou não ter tido nenhuma informação além da existência da vaga ou do tipo de cargo (48% dos entrevistados). Apenas 1 caso relatou que no conhecimento da vaga, obteve informações sobre as tarefas, benefícios, e horários, dados pelo supervisor da empresa. Os demais entrevistados souberam da existência da vaga com pequenos detalhes sobre as tarefas ou benefícios.

A forma como ficou sabendo da vaga de trabalho terceirizado na UFPR Litoral foi para a maioria, através de servidores do quadro (36%, 9 casos), ou por ser amigo ou conhecido do trabalhador ou por atender uma demanda de informação. Em 28% dos entrevistados a existência da vaga foi passada amigos que já atuava como terceirizado na UFPR Litoral. Em quatro casos (20%) foi por amigos ou parentes sem ligação com a UFPR Litoral. Em 16% por contato pela empresa terceirizada (recrutado).

Sobre a exigência da empresa para preitear a vaga após o seu conhecimento muitos dos entrevistados citaram a documentação e o exame admissional, ter habilitação para o caso dos motoristas e marinheiros e o curso específico para o caso dos vigilantes e porteiros. Cerca de 36% (nove casos) não relataram nenhuma exigência. Histórico de antecedentes criminais e certificado de boa conduta foram outros tipos de exigências relatadas nas entrevistas.

A exigência de currículo formal, para a maioria dos entrevistados (52% do total) não foi exigido e também não houve acesso ou posse anterior pela empresa terceirizada. Em 40% dos entrevistados o currículo já havia sido enviado pelo trabalhador no momento que soube da vaga à empresa. Em um caso, empresa já tinha o currículo em sua base de dados e em outro a empresa acessou uma base online na internet.

Sobre a passagem por uma entrevista em seu processo de seleção, 44% (dos entrevistados) relataram não ter passado e 44% relataram ter passado. Porém, destes, mais da metade falaram que foi uma entrevista rápida por telefone logo no primeiro contato pela empresa. Testes teóricos, testes práticos e simulações não foram exigidos para a grande maioria dos entrevistados. Nestes casos, só foram citados teste práticos ou simulação por alguns motoristas entrevistados.

Sobre a cobrança de alguns exames específicos a grande maioria (92% dos entrevistados) relatou o exame admissional cujo conteúdo variou de acordo com a empresa terceirizada e também com o cargo.

Nenhum dos entrevistados relatou ter recebido da empresa algum tipo de manual escrito de atividades e atribuições. Mas houve relatos do recebimento de orientações de trabalhadores mais antigos e até mesmo de servidores do quadro.

Quando questionados sobre passagem por alguns profissionais específicos no seu processo de seleção de responsabilidade da empresa apenas casos citaram que passaram por médicos, psicólogo e outros também, por assistente social da própria empresa terceirizada em sua sede.

Ao ser perguntado sobre uma introdução formal do entrevistado ao ambiente de trabalho pela empresa terceirizada, a maioria, cerca de 64% dos entrevistados, citaram que não houve. Neste caso, se apresentando sozinho no local de trabalho buscando orientações aos seus colegas mais antigos ou servidores do quadro. E cerca de 16% do total afirmaram realmente que houve uma introdução formal onde um representante, geralmente o supervisor, apresenta e integra o funcionário no ambiente da UFPR Litoral apontando para seus colegas de trabalhos, tarefas a serem realizadas, e seu local de atuação. Relatos de que esse procedimento foi realizado por outros trabalhadores da empresa terceirizada (geralmente por colegas mais antigos) ou por gestores e servidores do quadro, também foram citados nas entrevistas, somando cinco ocorrências.

Questionados sobre a existência de um acompanhamento da empresa terceirizada nos primeiros dias de trabalhos, a grande maioria dos entrevistados relatou não ter ocorrido esse tipo de acompanhamento (84% dos entrevistados). Alguns citaram que este era feito por outros funcionários da empresa (mais antigos) e alguns servidores da UFPR Litoral. Apenas

um caso afirmou que existiu um acompanhamento e este era exclusivo por um representante da empresa terceirizada.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de seleção e recrutamento das empresas terceirizadas aplicado na seleção de pessoal para trabalhar na UFPR Litoral. De forma geral, se revelou simples. Sem a prática e a incorporação de muitas ferramentas ou procedimentos habituais de uma empresa de recursos humanos.

Cabe ressaltar, que dada à contingência do local, cultura, disponibilidade de mão de obra, as atuações das empresas terceirizadas em relação ao recrutamento e seleção de pessoal no Litoral do Estado do Paraná não pode ser entendida como sua forma global de atuação. Sendo que muitas ou quase todas as empresas fornecem trabalhadores terceirizados para a UFPR nos diversos *campi* de Curitiba e outras cidades. Neste sentido, fazendo com que as empresas se adaptem ao mercado de trabalho e a cultura de uma grande capital e de outras localidades.

A fase de recrutamento onde a empresa divulga a vaga a fim de atrair pessoas investidoras ao cargo praticamente não houve no litoral do Estado, pois a forma de conhecimento relatado pela maioria foi através de amigos, parentes ou outros trabalhadores da empresa terceirizada ou da própria Universidade.

Com algumas exceções, o trabalhador indicado/encaminhado já era o trabalhador a ser contratado não havendo uma espécie de avaliação inicial, uma triagem, ou até mesmo mais concorrente ou interessado na vaga. Pois a o encaminhamento do trabalhador já acarretava no termino do processo de seleção. Revelando certo comodismo por conta das empresas terceirizadas em fazer um processo de seleção e recrutamento de pessoal mais aprimorado.

As cobranças de requisitos para investimentos do cargo variaram desde simples documentações pessoais até certificados de cursos necessários.

A cobrança das entrevistas se caracterizou mais para recolher dados, firmar o contrato e pequenos esclarecimentos, sem nenhum fim avaliativo, classificatório ou eliminatório. Em muitos casos, realizados por telefone ou no momento em que o funcionário partia para a sede da empresa para assinar contrato.

Os contratos não revelaram um perfil exigido de funcionário terceirizado, a universidade delega a responsabilidade para a empresa terceirizada na questão do perfil. Mesmo porque enquanto prestadora de serviço o foco é o serviço e não o trabalhador. Ou seja, é de responsabilidade de empresa terceirizada garantir o serviço prestado se lançando ao mercado de trabalho para buscar colaboradores. Porém, sobre os requisitos de ingresso, a Universidade explicitou em cláusulas a exigência de atestados de boa conduta e antecedentes criminais, motivo pelo qual foram bastante citados nas entrevistas.

A abordagem baseada na gestão de competência para o recrutamento e seleção dos trabalhadores na UFPR Litoral teve um grau bastante incipiente. As empresas não tiveram momentos bem definidos de aferição do conhecimento, da habilidade e do comportamento dos trabalhadores terceirizados (atitudes).

Nenhum trabalhador revelou ter recebido um manual ou uma descrição de cargos, o que deixa em dúvidas se para a busca dos profissionais, a empresa chegou um levantamento de informações para a descrição do cargo.

Os profissionais pelos quais os entrevistados passaram foi na maioria por médicos no momento de realização de exames admissionais padrões. Apenas uma empresa, a Empresa F (responsável pela contratação de vigilantes e porteiro) foi além disso, obrigando seus funcionários a passar por médicos próprios e por entrevistas com psicólogos e alguns casos por assistente social.

Aferição de conhecimento, de prática também não foram recursos utilizados pela maioria das empresas. Testes práticos ou simulação foram relatados apenas pelos terceirizados dos cargos de motoristas em conjunto com gestores da Universidade no momento em que o trabalhador teve que dirigir um ônibus. Dinâmica de grupo, uma forte ferramenta utilizada para avaliar comportamentos não foi relatada por nenhum dos entrevistados.

A integração formal, momento em que a empresa terceirizada leva o trabalhador ao local de trabalho e faz as devidas orientações, não existiu para a maioria dos entrevistados. Isso ficava quase sempre a cargo de outros funcionários da empresa e de servidores do quadro. Além disso, não houve nenhum relato do acompanhamento pela empresa nos primeiros dias de trabalho. Apesar de serem citados casos de acompanhamento feitos por

servidores do quadro, por trabalhadores mais velhos, e até mesmo de coincidir com a visita do supervisor da empresa no dia da contratação (caso das zeladoras).

De forma geral, o recrutamento e seleção baseada apenas em indicação/encaminhamento por terceiros, apesar de poupar tempo e esforços administrativos da empresa terceirizada, pode não garantir um perfil de trabalhadores com um certo nível de qualidade. Acarretando em problemas típicos de gestão de pessoal, como a falta de comprometimento, desmotivação, altos índices de rotatividades, faltas, tarefas mal realizadas.

Posto isso, segue como sugestão para a Gestão Universitária da UFPR Litoral e da UFPR tentar respaldar nos processos licitatórios maior atenção aos aspectos relacionados ao recrutamento e seleção de pessoal forçando as empresas a utilizarem o máximo de recursos e técnicas mais eficazes para garantir um maior sucesso na escolha dos trabalhadores terceirizados.

Além disso, a universidade como forma de aferição do nível de qualidade dos trabalhadores terceirizados, poderia realizar também acompanhamento dos níveis de rotatividade, faltas, qualidade dos serviços, motivação e comprometimento. Pois é pertinente verificar o sucesso ou não do processo de recrutamento e seleção realizados pelas empresas terceirizadas.

REFERÊNCIAS

ALLES, M. A. **Selección por Competencias**. Buenos Aries: Granica, 2006.

ANTUNES, R. **Os sentidos do Trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do Trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Lei nº 9.632**, de 7 de maio de 1998. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9632.html> Acesso em 1/jun. de 2014.

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 2003. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em 1/jun. de 2014.

BRASIL. **Lei nº 11.739**, de 16 de julho de 2008. Cria cargos efetivos, cargos comissionados e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11739.htm> Acesso em 1/jun. de 2014.

CARVALHO, A. V. D.; NASCIMENTO, L. P. D. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, v. 1, 1993.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2006.

DI PIETRO, M. S. Z. D. **Parceria na Administração Pública: Concessão, Permissão, Franquia, Terceirização, Parceria Público-Privada e outras Formas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégia e Competência. **RAE -Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, p. 44-57, Janeiro/Março 2004. ISSN 1.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEIRIA, J. S. **Terceirização Uma Alternativa de Flexibilização Empresarial**. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993.

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1976.

MARRAS, N. J. P. **Gestão de Pessoas: Em empresas inovadoras**. 2005: futura, 2005.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MIKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 1988.

RUANO, A. M. **Gestão por Competência: Uma Perspectiva para a consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SANTOS, B. D. S. **A Universidade no Século XXI: Para uma Reforma Democrática e Emancipatória da Universidade**. São Paulo: Cortez, 2005.

SILVA, M. D. O. **Gestão de Pessoas Através de Competências: Estratégia Processos, desempenho e remuneração: Fundamentos e Aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SIRELLI, P. M. Terceirização no âmbito público estatal - Estratégia (im)posta à Universidade Federal de Juíz de Fora. **Libertas**, Juíz de Fora, 4, jul-dez 2009. 131-157.

SNELL, S.; BOHALANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócio**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

UFPR LITORAL, **Projeto Político pedagógico**. Curitiba:UFPR, 2008a.

_____, **Trajetória de Implantação da UFPR Litoral**. Curitiba:UFPR, 2008b.

WOOD JR., T.; PICARELLI Fº, V. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências: Preparando as organizações para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atla, 2004.