

SELEÇÃO DE PESSOAL PARA UMA EMPRESA DE GASES MEDICINAIS E INDUSTRIAIS A PARTIR DO MÉTODO SAPEVO-M

¹Marcos dos Santos; ¹marcosdossantos_doutorado_uff@yahoo.com.br; ¹UNIGRANRIO;

²Nathália de Farias Cupertino; ²nathaliacupertino@unigranrio.br; ²UNIGRANRIO;

³Carlos Francisco Simões Gomes; ³cfsgl@bol.com.br; ³UFF

⁴Angélica Rodrigues de Lima; ⁴angeliquinha.lima@gmail.com; ⁴SENAI CETIQT;

⁵Marcone Freitas dos Reis; ⁵marconefreis11@gmail.com; ⁵SENAI CETIQT.

RESUMO: *O presente trabalho aborda a importância da Gestão de Pessoas para uma instituição, e os transtornos que podem ocorrer caso não se obtenha sucesso na seleção e recrutamento de pessoal. Para a elaboração do artigo, identificou-se uma problemática que norteou a pesquisa e possibilitou desenvolver parâmetros em relação a contratação de profissionais adequados para a empresa de produto medicinais em estudo. Como metodologia, utilizou-se o método Simple Aggregation of Preferences Expressed by Ordinal Vector – Multi Decision Makers (SAPEVO-M) para apoio à decisão, para a criação de parâmetros e uma análise fundamentada, o que permitiu encontrar os atributos corretos, necessários para suprir as necessidades da corporação através da relação dos candidatos ao cargo de gerência, os critérios de avaliação e os tomadores de decisão os quais definiram o peso de cada critério. Dessa forma, a referida ferramenta possibilitou que se chegasse com êxito ao resultado desejado e a seleção do candidato adequado para a vaga de gerente disponível.*

PALAVRAS-CHAVE: *Elaboração de Parâmetros; Método SAPEVO-M; Seleção de Pessoal.*

ABSTRACT: *This paper addresses the importance of People Management for an institution, and the disorders that can occur if staff selection and recruitment are unsuccessful. For the elaboration of the article, it was identified a problem that guided the research and allowed to develop parameters in relation to the hiring of suitable professionals for the company of medicinal products under study. As methodology, the SAPEVO-M method was used for decision support, for the creation of parameters and a grounded analysis, which allowed to find the correct attributes, necessary to supply the corporation needs through the relation of the candidates for the management position. , the evaluation criteria and the decision makers who defined the weight of each criterion. Thus, the aforementioned tool made it possible to successfully reach the desired result and to select the appropriate candidate for the available manager position.*

KEYWORDS: *Preparation of Parameters; SAPEVO-M Method; Personnel Selection.*

1. Introdução

De acordo com Chiavenato (2005), quando as organizações são bem-sucedidas, elas tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio etc. E, ainda, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Com tudo isto se assegura que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia. E as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva

em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

É necessário gerir o recurso humano através da Gestão de Pessoas, que possui como um dos principais objetivos ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar a sua missão além de proporcionar à organização empregados bem treinados e motivados. (MARQUES, 2014)

Para Marques (2014), o processo de recrutamento e seleção é o conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização. É o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

Dentro desse contexto, o recrutamento realizado pelos Recursos Humanos sob a ótica gerencial de uma empresa de gases industriais e medicinais, tem-se grande dificuldade em realizar a contratação de profissionais adequados, pois a citada organização, assim como a maioria das corporações possuem áreas comerciais, responsáveis pela captação de recursos financeiros, e a área operacional, que necessita de colaboradores que tenham conhecimento da aplicabilidade e de funcionamento de seus produtos, assim como os resultados esperados. Porém um problema enfrentado na empresa é a grande dificuldade de contratação de profissionais capacitados nestas duas áreas, motivo da grande rotatividade do corpo funcional.

O presente estudo busca através da aplicação da ferramenta de apoio a decisão multicritério SAPEVO-M selecionar um profissional adequado para suprir as necessidades de uma empresa do ramo medicinal. Com os resultados alcançados o processo decisório de recrutamento do setor de RH tornar-se-á mais claro permitindo ao gestor um direcionamento sobre o candidato a ser contratado.

2. Descrição do problema

O processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido. As exigências dependem desses dados e informações para que a seleção tenha maior objetividade e precisão para preencher o cargo. Se de um lado tem-se o cargo a ser preenchido, de outro, há candidatos profundamente diferentes entre si, disputando a mesma posição. Nestes termos, a seleção passa a ser configurada basicamente como um processo de comparação e de decisão (MARQUES, 2014).

A empresa de gases industriais e medicinais busca contratar profissionais para ocupar o cargo de gerente, e necessita que estes sejam qualificados para atuarem na área comercial e operacional, que saibam vender e descrever as funcionalidades do produto.

Contudo, a empresa tem atraído e encontrado perfis profissionais capacitados para cobrir apenas uma das áreas, ou a comercial ou a operacional, deixando a outra descoberta. O problema se configura quando os gerentes contratados, que possuem grande experiência na área comercial, conseguem efetuar suas primeiras vendas, porém não conseguem dar o suporte necessário para o cliente em termos operacionais, o que ocasiona em demissão.

É um problema crítico que sempre está retornando, pois ao anunciar a vaga, surgem novos candidatos que apenas possuem experiência em uma das áreas, não em ambas, que ao ser contratado, não consegue resolver os problemas gerados pela gerência anterior, e isso acaba por sobrecarregar outros departamentos, pois alguém precisa resolver tais gargalos.

Houve tentativas de aplicar treinamentos para a área operacional dos profissionais aptos para a área comercial, porém é algo que demanda tempo, e o cargo necessita ser preenchido de forma imediata, não havendo tempo hábil para treiná-los a ponto de capacitá-los deixando-os produtivos de acordo com a urgência da empresa.

Para a compreensão e com o intuito de delimitar as opções para o contorno do problema, foi elaborado um mapa mental, apresentando na Figura 1, que auxiliará no preenchimento dos dados necessários para a aplicação do método SAPEVO-M.



FIGURA 1 – Mapa Mental com os critérios e as alternativas. Fonte: Autores (2019).

3. Referencial teórico

3.1. Gestão de pessoas e recursos humanos

Para Cintra *et al.*, (2017), a história da Gestão de Pessoas é relativamente recente. Na verdade, tudo começou com a Revolução Industrial e veio desaguar nos dias de hoje com força total. O mundo está mudando com uma muita rapidez. E com grande intensidade. A evolução sempre existiu na história da humanidade, porém não com essa explosão.

Diante de tantas mudanças uma das áreas empresariais que mais sofre modificações é a área de Recursos Humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação Administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Parceiros ou de Colaboradores, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com pessoas. Diferentes nomes para representar um novo espaço e configuração da área.

Dentro do processo de gestão os processos de recrutamento e seleção de pessoal assumem características essenciais ao bom andamento e ao aprimoramento das atividades exercidas por organizações públicas e privadas (CUNHA; CAVALCANTI, 2012).

De acordo com Chiavenatto (2005), o termo RH ou Gestão de Pessoas pode ter três significados diferentes:

- RH como função ou departamento: RH é a unidade operacional que funciona como órgão de *staff*, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios etc.;
- RH como práticas de recursos humanos: RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho;
- RH como profissão: RH se refere aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho etc.

Encontrar pessoas capacitadas para preencher as vagas da organização pode levar a demoras desnecessárias ou a escolhas precipitadas. Para que isso não aconteça é necessário um planejamento de pessoal. Através do planejamento de recursos humanos, a administração se

prepara para ter as pessoas certas nos lugares certos, nas ocasiões certas, a fim de serem cumpridos tanto os objetivos organizacionais como os individuais. (CHIAVENATTO, 2009)

Para isso, pode-se considerar como fontes de recrutamento: Banco de dados interno; Indicações; Cartazes internos e externos; Entidades diversas (CIEE, parcerias com escolas etc.); Consultorias de outplacement (encaminhamento de funcionários para outras empresas); Consultorias de *replacement* (recolocação de profissionais); Agências de emprego; Consultorias de recrutamento e seleção; Headhunters (caçadores de talento); Mídia (conjunto de canais de comunicação: jornais, revistas, rádio, televisão etc.); Internet (PEZZI; FIGUEIREDO, 2013).

3.2. Método multicritério SAPEVO-M

O método *Simple Aggregation of Preferences Expressed by Ordinal Vectors –Multi Decision Makers* (SAPEVO-M) é uma nova versão do método SAPEVO (Gomes, Mury e Gomes, 1997), que possibilita a utilização de múltiplos decisores. Ademais, introduziu um processo de normalização das matrizes de avaliação, incrementando a sua consistência.

O método SAPEVO-M consiste, basicamente, em dois processos:

- Primeiramente, a transformação ordinal da preferência entre critérios, expressada por um vetor representando os pesos dos critérios.
- O segundo processo é a transformação ordinal da preferência entre alternativas dentro de um determinado conjunto de critérios.

4. Proposta de solução

O modelo proposto escolhido para a solução do problema foi o método de apoio a decisão SAPEVO-M. A ferramenta SAPEVO *Web*, desenvolvida no Instituto Militar de Engenharia (IME), utilizada para tratamento e análise dos dados pode ser acessada através do endereço: <http://www.sapevoweb.com>.

Os tomadores de decisões definidos foram o Gerente Regional Medicinal e o Gerente da Unidade de Negócios, Figura 2.

FIGURA 2 – Cadastro dos decisores no sistema SAPEVO Web. Fonte: Autores (2019).

Na Figura 3, apresenta-se o cadastro de candidatos à vaga de gerente.

FIGURA 3 – Cadastro dos candidatos no sistema SAPEVO Web. Fonte: Autores (2019).

Após rigorosa análise por parte dos decisores sobre os critérios importantes para cada candidato e o perfil necessário para ocupar o cargo de gerência, os tomadores de decisões definiram os seguintes critérios: Experiência na área comercial; Conhecimento técnico; e Capacidade de comunicação, que foram computados no formulário da ferramenta SAPEVO Web, apresentados na Figura 4 a seguir.

FIGURA 4 – Cadastro dos critérios no sistema SAPEVO Web. Fonte: Autores (2019).

O grau de importância para cada critério segue a escala de preferências apresentada no Quadro 1.

QUADRO 1 - Pesos dos critérios pré-estabelecidos.

Escala 1 (símbolo)	Escala 1 (variável / expressão Linguística Correspondente)	Escala 2
<< 1	Absolutamente pior / Absolutamente menos importante	-3
< 1	Muito pior / Muito menos importante	-2
« 1	Pior / Menos importante	-1
1	Igual ou equivalente / Tão importante quanto	0
» 1	Melhor / Mais importante	1
> 1	Muito melhor / Muito mais importante	2
>> 1	Absolutamente melhor / Absolutamente mais importante	3

Fonte: Gomes, Mury e Gomes (1997).

Assim que os critérios foram estabelecidos, os pesos foram avaliados por cada tomador de decisão, conforme apresentado nas Figuras 5 e 6.



FIGURA 5 – Avaliação de peso gerente regional medicinal. Fonte: Autores (2019).



FIGURA 6 – Avaliação de peso gerente da unidade de negócio. Fonte: Autores (2019).

Com todas as etapas cadastradas, foram iniciadas as avaliações individuais por critério entre os candidatos na opinião de cada tomador de decisão. Na Figura 7, observa-se a avaliação do critério Experiência na área comercial entre os três candidatos do Gerente Regional Medicinal.



FIGURA 7 - Avaliação do Gerente Regional para o critério experiência na área comercial. Fonte: Autores (2019).

Na Figura 8, observa-se a avaliação do critério Conhecimento Técnico para o tomador de decisão Gerente Regional Medicinal entre os três candidatos.



FIGURA 8 - Avaliação do Gerente Regional para o Critério Conhecimento Técnico. Fonte: Autores (2019).

Na Figura 9, observa-se a avaliação do critério capacidade de comunicação para o tomador de decisão Gerente Regional Medicinal entre os três candidatos.



FIGURA 9 - Avaliação do Gerente Regional para o critério Capacidade de Comunicação. Fonte: Autores (2019).

Na Figura 10 pode-se observar a avaliação do tomador de decisão Gerente da Unidade de Negócios para o critério Experiência na área comercial entre os três candidatos.



FIGURA 10 - Avaliação do Gerente da Unidade de Negócios para o critério Experiência na área comercial.

Fonte: Autores (2019).

Na Figura 11 observa-se a avaliação do tomador de decisão do Gerente da Unidade de Negócios para o critério Conhecimento Técnico entre os três candidatos.



FIGURA 11 - Avaliação do Gerente da Unidade de Negócios para o critério Conhecimento Técnico. Fonte: Autores (2019).

Na Figura 12 observa-se a avaliação do tomador de decisão do Gerente da Unidade de Negócios para o critério Capacidade de Comunicação entre os três candidatos.

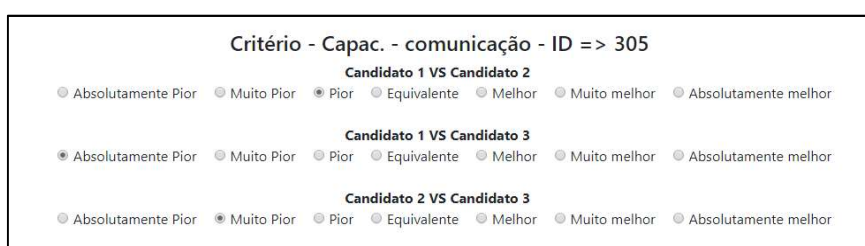


FIGURA 12 - Avaliação do Gerente da Unidade de Negócios para o critério Capacidade de Comunicação. Fonte: Autores (2019).

5. Resultados alcançados

A utilização da ferramenta SAPEVO-M permitiu que os critérios fossem avaliados pelos decisores com necessidades em comum, contratar funcionários com determinados atributos que fossem capazes de suprir a defasagem no cargo de gerência. Quando determinaram o peso dos critérios, apontaram o que consideravam mais importante, em seguida, identificaram os atributos de cada candidato comparando-os entre si em grau de relevância, o candidato que tinha mais adequado ao menos adequado.

A avaliação dos atributos entre cada candidato foi o que decidiu qual potencial poderia ser o selecionado para futura admissão.

Quando os tomadores de decisão avaliaram a importância de cada critério, estava determinando o peso que cada atributo tinha para eles, e após, a ferramenta SAPEVO-M, apresentou o resultado através de representação numérica, a qual pode ser observada na Figura 13 a seguir.

Pesos	
Critério - Exp. área comercial	- 2.0
Critério - Conhecimento técnico	- 1.3333333333333333
Critério - Capac. - comunicação	- 0.01333333333333332

FIGURA 13 - Determinação do peso após avaliação dos tomadores de decisão. Fonte: Autores (2019).

Atribuídos os pesos dos critérios a ferramenta SAPEVO *Web* gerou uma ordenação dos candidatos, o resultado é apresentado na Figura 14 a seguir.

Ordenação	
1º -- Candidato 1	-- 6.666666666666666
2º -- Candidato 3	-- 4.026666666666666
3º -- Candidato 2	-- 0.3898412698412698

FIGURA 14 - Resultado das avaliações. Fonte: Autores (2019).

Com o resultado apresentado pela ferramenta, observa-se que o candidato com perfil adequado para preencher a vaga ofertada pela empresa é o candidato 1.

6. Considerações finais

O processo de recrutamento e seleção de candidatos capacitados para uma empresa é detalhado, até que se encontre o funcionário ideal outros funcionários passaram pelos cargos ofertados e não apresentaram resultados condizentes com o requerido, o que aumenta a rotatividade, a perda de tempo e o prejuízo financeiro com encargos provenientes das rescisões.

Para contratar o funcionário correto, é necessário que seja especificado os requisitos necessários para o preenchimento da vaga, porém, com a grande necessidade, muitas empresas caem no erro de selecionar pessoas que tenham parte das exigências requeridas e tentam resolver a outra parte com treinamentos e acabam por esbarrar em grandes complicações.

Com a aplicação da ferramenta SAPEVO-M, acredita-se que a possibilidade de encontrar o colaborador correto e nortear o processo decisório torna-se menos complicado e aumenta a assertividade, o que perfaz por uma solução interessante e inteligente para a criação de novos horizontes na gestão de pessoas e para o sucesso da empresa.

Referências

CERVO, A. L. **Metodologia Científica**. Ed Pearson Education do Brasil. 6ª ed. São Paulo 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Revisada e Atualizada. Campus: Rio de Janeiro, 2005.

CHIAVENATO. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CINTRA, Leandro Pinheiro, et al. Recursos Humanos, Competências e Desempenho: (im)possível articulação em fundação de Minas Gerais. R. Adm. **FACES Journal Belo Horizonte** v. 16 n. 4 p. 27-44 out./dez. 2017. ISSN 1984-6975.

CUNHA, Adriano Sérgio; CAVALCANTI, Fernando Rossoni. Recrutamento e Seleção de Pessoal: análise comparativa entre a iniciativa privada e a pública. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 131 – Abril de 2012, Mensal – Ano XI – ISSN 1519-6186.

GOMES, L. F. A. M., MURY, A. R., GOMES, C. F. S. (1997). Multicriteria Ranking with Ordinal Data. **SAMS**, vol. 27, pp. 139 – 145.

MARQUES, Heráclides Veloso. **Módulo Gestão de Recursos Humanos**. Curso de pós-graduação lato sensu. Minas Gerais, 2014.

PEZZI, Cíntia Regina; FIGUEIREDO, Priscila Aparecida de. **Práticas de Recursos Humanos**. Curitiba: Instituto Federal Paraná, 2013.

SAPEVO-M. (2018). TEIXEIRA, L. F. H. S. B.; SANTOS, M.; GOMES, C. F. S. SapevoWeb Software (v.1). Desenvolvido no Instituto Militar de Engenharia (IME), no Centro de Análises de Sistemas Navais (CASNAV) e na Universidade Federal Fluminense (UFF). <http://www.sapevoweb.com>