# GESTÃO DE PESSOAS:

## a importância da seleção por competências

**André Rogério Berto**

**Universidad Nacional de Misiones - UNAM**

**RESUMO**

O presente estudo objetivou discorrer sobre a gestão estratégica de pessoas identificando a relação da seleção por competências na realização dos processos seletivos. Para o alcance do objetivo proposto utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica em livros e artigos pertinentes à temática abordada. Têm-se como resultados que o recrutamento e a seleção tem como objetivo minimizar os riscos do mau posicionamento de um funcionário dentro da organização. Um funcionário bem posicionado, ou na função certa, aumenta suas chances de realizar um trabalho satisfatório e se motivar mais. A seleção de pessoas dentro de uma empresa é de extrema importância, pois são as pessoas que constituem o principal ativo de uma organização. A existência de falhas nesse processo prejudicam a produtividade do trabalho e o desempenho das equipes. Desta forma, selecionar a pessoa certa para o cargo certo é decorrência esperada de um processo seletivo eficaz, além de agregar valores para os objetivos organizacionais. Ao final do estudo concluiu-se que a finalidade da seleção por competências é fazer com que o processo seja mais fidedigno e evitar as falhas verificadas com maior freqüência em outros métodos seletivos e nessa modalidade de seleção, a entrevista por competências contribui avaliando atributos técnicos e comportamentais relevantes à seleção do candidato ideal a um determinado cargo.

**Palavras-chave**: Competências. Seleção por competências. Entrevista por competências.

**ABSTRACT**

The present study aimed to discuss the strategic management of people identifying the relationship of the selection of competencies in conducting selection processes. To achieve the proposed objective was used as the research methodology on books and articles relevant to the theme. Have as results that recruitment and selection is to minimize the risks of poor positioning of an employee within the organization. An employee well-positioned, or the right job, increase your chances of realizing a satisfactory job and motivate more. The selection of people within a company is of the utmost importance, as are the people who are the main asset of an organization. The existence of failures in the process undermine labor productivity and team performance. Thus, selecting the right person for the right job is expected to result in a selection process effectively, and add value to the organizational goals. At the end of the study concluded that the purpose of the selection of competencies is to make the process more reliable and avoid the shortcomings found more frequently in other selective methods and this type of selection, interview skills contributes evaluating technical attributes and behavior relevant to the selection of the ideal candidate for a particular position.

**Keywords:** Skills. Selection by skills. Interview skills

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema "Seleção por competências: uma ferramenta de gestão de pessoas no processo seletivo" tendo em vista que as organizações passaram a personalizar as contratações em função da capacidade de interagir com o grupo e da habilidade do indivíduo para se comunicar, entre outros. Esses desafios são vistos, na gestão de pessoas, com a necessidade de um novo modelo de gestão preparado para os dias atuais. A nova gestão com pessoas tem como tarefa ajudar aos profissionais a descobrir quais os seus interesses, proporcionar condições necessárias para que o trabalho seja executado, além de contribuir com outras atividades que agreguem valor à empresa, clientes, funcionários e investidores (ROCHA-PINTO et al, 2004).

Diante deste contexto tem-se como problema de pesquisa:qual é a relação entre a seleção por competências na realização dos processos seletivos.

Com o propósito de responder à questão de pesquisa, tem-se como objetivo geral, identificar a relação da seleção por competências na realização dos processos seletivos.

Para tanto, traçou-se os seguintes objetivos específicos: explicar o conceito de competência; Identificar a relevância das competências na seleção de pessoas e Analisar a entrevista por competências como instrumento fundamental de avaliação nos processos seletivos.

A escolha do tema justifica-se, pois o recrutamento e a seleção têm como objetivo minimizar os riscos do mau posicionamento de um funcionário dentro da organização. Um funcionário bem posicionado, ou na função certa, aumenta suas chances de realizar um trabalho satisfatório e se motivar mais. Assim, novas condições e a nova política de trabalho exigida da área de recursos humanos determinou a necessidade de buscar novas competências, capazes de atuar de maneira integrada com as demais áreas da organização e de assumir um novo papel estratégico na sua gestão, fornecendo-lhe respostas rápidas, mas trouxe também um perfil diferente para os gestores e colaboradores. O novo estilo passou a depender da criação de uma cultura empresarial de competência e resultado, o que supõe mudanças nos sistemas, nas políticas e práticas da gestão com pessoas e, também, na maneira de se pensar a organização e o indivíduo.

A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa bibliográfica em livros, artigos, teses e dissertações que tratam a temática ora abordada.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE HISTÓRICA

A administração é o conjunto de conhecimentos que fornece ao Gerente instrumentos para desempenhar sua função na organização. Esses instrumentos surgiram logo após a Revolução Industrial, construídos pela reunião dos conhecimentos oriundos das ciências que se desenvolveram no fim do século XVIII e início do século XIX: Biologia, Psicologia, Sociologia e Estatística (GOULART, 2002).

A origem da administração está vinculada à forma de produção, organização do trabalho e ideologia do capitalismo. Sua adoção pelas organizações é associada a um certo nível de

desenvolvimento econômico e industrial, situado mais precisamente por ocasião da II Revolução Industrial (GOULART, 2002).

Goulart (2002) argumenta que a necessidade de tornar as pessoas mais produtivas, oferecendo o melhor de si para o rendimento do trabalho, levou as organizações a investirem em uma área técnico-científica, usualmente denominada de Administração de Recursos Humanos (ARH), que é considerada um ramo da ciência da administração. A ARH constitui, portanto, uma tecnologia de gerenciamento que visa auxiliar ao Gerente a garantir a produtividade e o lucro mediante a integração do trabalhador no contexto da organização. Tratando-se de um corpo de conhecimentos que resulta da aplicação da pesquisa produzida em várias ciências sociais e humanas, a ARH está constantemente buscando oferecer referências ao mercado e, por isso, são freqüentes as alterações em sua configuração.

A partir do fim da década de 90, mudanças ocorridas nas relações entre capital e trabalho têm determinado algumas modificações na maneira de se efetivar as ações da ARH, em razão da chamada Era do Conhecimento e do destaque dado ao elemento humano pelos empresários.

Por outro lado, Batitucci (2000) e Aktouf (1996) acham inadequado o uso do termo “Recursos Humanos”.

Batitucci (2000) argumenta que o termo “Recursos Humanos” é bastante impróprio e inadequado para designar pessoas. Recursos Humanos dizem respeito a insumos e condicionantes materiais, tecnológicos e inertes, que devem ser organizados, trabalhados e otimizados pelo homem para produzir resultados em direção aos objetivos fixados. Portanto, o homem não é recurso: ele é o próprio agente, com vida e movimento intrínsecos, que irá dominar e utilizar justamente esses mesmos recursos disponíveis. Segundo este autor, o homem não pode ser otimizado, como se fosse máquina ou equipamento: ele pode sim, ser “oportunizado”, isto é, pode ser colocado diante de oportunidades e alternativas múltiplas de crescimento e de desenvolvimento em direção à felicidade.

Aktouf (1996) argumenta sobre a necessidade de romper muitos conceitos do passado. Segundo ele, o primeiro é o de transformar os trabalhadores em verdadeiros parceiros, deixando de considerá-los apenas como “recursos” ou “máquinas” de produção. Essa condição de funcionário parceiro, de agora em diante, irá retomar a produtividade e o bom desempenho, e influenciar o futuro e a própria sobrevivência das empresas.

Dutra (2002) também concorda com os dois autores acima a respeito da inadequação do termo “Recursos Humanos”. Segundo ele, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como insumo, ou seja, como recurso a ser administrado.

Apesar das transformações na organização da produção, o autor comenta que os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas, mas, em contraponto, as empresas vêm sofrendo grande pressão do ambiente externo, o que as força a uma revisão na forma de gerir pessoas, conclui o autor.

Se existem críticas ao uso do termo “Recursos Humanos”, observa-se que um fator é inquestionável: a crescente importância do elemento humano nas organizações e sua gestão.

## 2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

O campo de estudo da gestão estratégica de pessoas se consolidou nos anos 80, a partir do modelo estratégico apontado por Fischer (2002). A denominação de gestão estratégica de pessoas, conhecida como *Michigan Concept,* foi utilizada pela primeira vez na Inglaterra, por Fombrun, Tichy e Devanna (1984). Esse conceito define gestão estratégica de pessoas como a ligação entre a missão, estratégias, estrutura e gestão de pessoas.

Dessler (2004) que define a gestão estratégica de pessoas como a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade. Portanto, deve estar centrada no pressuposto de que os empregados são ativos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado por meio de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento.

Mascarenhas (2008), ao enfocar a gestão estratégica de pessoas, apresenta a evolução, pressupostos, comprometimentos, prioridades, críticas e fronteiras que permeiam o debate sobre o tema. Em relação à evolução, o autor aponta que os primórdios da gestão estratégica de pessoas se ancoram no paradigma de adequação indivíduo-cargo difundido pela teoria clássica da administração, cabendo ao departamento de recursos humanos apenas gerir funções administrativas, sem pensar no fator humano como vantagem competitiva. Perpassa pela Teoria das Relações Humanas, que percebe a organização como um sistema social complexo e sistêmico, evidencia e populariza o papel da gestão de pessoas para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. Segue pela Teoria da Contingência que considera a necessidade de alinhamento da gestão de pessoas ao ambiente externo, a estratégia e a cultura organizacional.

Mascarenhas (2008) aponta teorias organizacionais que se relacionaram com a gestão estratégica de pessoas: desenvolvimento organizacional e gestão estratégica de pessoas, no qual o enfoque principal repousa a gestão previsional de competências e práticas-chave como personalização, adaptação, mobilização, compartilhamento e antecipação.

De acordo com Inyang (2010), a gestão estratégica de pessoas surgiu como uma mudança de paradigma, na qual o RH tradicional, voltado para serviços de suporte transacional e administrativo e práticas isoladas, como apontado anteriormente por Mascarenhas (2008) cedeu lugar à preocupação em integrar a gestão de recursos humanos e a gestão estratégica da organização, a fim de alcançar vantagem competitiva, sustentável e de longo prazo, por intermédio das pessoas. Partiu do aspecto essencialmente administrativo para o aspecto estratégico do negócio, afirmação também defendida por Wrigh, Snell & Dyer (2005).

Para Wrigh, Snell & Dyer (2005) a área de recursos humanos, historicamente, era vista principalmente como uma função interna, ligada a processos e atividades rotineiras. Para eles, a função básica da gestão estratégica de pessoas é a preocupação com a concepção e implementação de um conjunto de políticas consistentes internamente e práticas que asseguram que o capital humano de uma organização contribua para a realização dos objetivos do negócio.

Em relação à necessidade de alinhamento e consistência entre políticas, práticas e objetivos estratégicos defendidos por Wrigh, Snell & Dyer (2005), torna-se oportuno complementar com Ulrich (1996). Esse autor subdivide a gestão estratégica de pessoas em dois grandes eixos de políticas: o eixo “estratégico” (de longo prazo) e o eixo “operacional” (de curto prazo) que devem ser tratados em conjunto. Conforme ressalta Albuquerque e Leite (2009), a necessidade de se pensar em recursos humanos de forma estratégica decorreu, principalmente, do reconhecimento da importância de se considerar a influência e a complexidade do ambiente externo na formulação das estratégias de negócios. O autor aponta a necessidade de profissionais multidisciplinares, com capacidade de reconhecer mudanças e interpretar seus impactos nas políticas da empresa de curto e longo prazo.

Outro fator ressaltado por Albuquerque e Leite (2009) é a ocorrência de mudanças nas relações de trabalho em decorrência do aumento da competitividade entre as organizações. Concepção essa que se redesenhou e que tem por objetivo maior o atendimento dos interesses dos *stakeholders.* Isso implica desenvolver como políticas de recursos humanos a manutenção das pessoas na organização de modo flexível, com intercâmbio de carreiras e funções, foco no desempenho e incentivos grupais a fim de favorecer o trabalho em equipe. Além de profissionais multidisciplinares apontados por Albuquerque e Leite (2009) ressalta-se a importância da preparação desses empregados para desempenhar funções presentes e futuras.

Albuquerque e Leite (2009) ao apontar a necessidade de se pensar estrategicamente sobre gestão de pessoas propõem um modelo que mostra a integração da estratégia de gestão de pessoas na estratégia corporativa. Esse modelo está representado na Figura 1 e foi utilizado para caracterizar as estratégias de recursos humanos da unidade de análise escolhida para esta pesquisa. Para o autor, a formulação estratégica apresenta-se como um processo que permite a organização definir seus propósitos, orientando e implementando ações para atingi-los.

**Figura 1-** Integração da estratégia de RH à estratégia da empresa

Fonte: Albuquerque e Leite (2009 p. 41)

No alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia corporativa, Albuquerque (2002) coloca como um importante fator a adoção de uma estratégia que comprometa as pessoas com os objetivos da organização, partindo do pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está diretamente relacionado ao desempenho organizacional. A estratégia de comprometimento faz oposição à estratégia de controle.

A estratégia de comprometimento se diferencia da estratégia de controle ao ver os empregados como parceiros do negócio. Consiste em desenvolver ações que propiciem melhor desempenho e confiança mútua entre equipes de trabalho, maior participação nas tomadas de decisões, redução de níveis hierárquicos, foco no longo prazo e desenvolvimento e enriquecimento de carreiras. Soma-se a isso, a análise de ambiente externo que afeta direta ou indiretamente as

relações de trabalho e a análise das capacidades internas das pessoas. Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, que, para desempenhar bem as funções, devem ser mandados e controlados.

Além da multidisciplinaridade dos empregados, preparação para exercer ações presentes e futuras e capacidade de trabalho em equipe, apontadas por Albuquerque e Leite (2009) e Albuquerque (2002), novas mudanças, apontadas por Hendry e Pettigrew (1990) são necessárias: a) planejamento de pessoal tendo como foco os objetivos estratégicos da organização; b) visão das pessoas como recursos estratégicos da organização; c) condução e alinhamento da gestão estratégica de pessoas com a estrutura formal e essa estrutura com os objetivos estratégicos do negócio; d) alinhamento das práticas de RH, tais como seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento, sistema de recompensas, relações de emprego com a cultura da organização.

Em linha com o pensamento de Inyang (2010) e Wrigh, Snell & Dyer (2005), já se encontravam as ideias de Albuquerque e Leite (2009) e Albuquerque (2002), Marucci e Tortato (2000) quando afirmavam a necessidade do entrelaçamento da gestão estratégica de pessoas com a estratégia organizacional. Tal entrelaçamento faz-se necessário, uma vez que as políticas e práticas de gestão de pessoas devem ser coerentes e consistentes com o planejamento global da empresa.

A fim de acrescentar outros fatores que podem contribuir para a elucidação do campo da gestão estratégica de pessoas, torna-se oportuno apresentar a pesquisa de Martin-Alcazar, Romero-Fernandez e Sanchez-Gardey (2005). Por intermédio de uma refinada revisão bibliográfica, Martin-Alcazar, Romero-Fernandez e Sanchez-Gardey (2005) classificam a literatura sobre a gestão estratégica de pessoas em quatro perspectivas: a universalista; a de contingência; a configuracional e a contextual. Embora diferentes, ao se equilibrar as principais contribuições e limitações dessas perspectivas, é possível extrair um modelo abrangente e integrativo que contribui para ampliar o conhecimento acadêmico sobre o tema.

Para os autores acima, o valor da perspectiva universalista reside na demonstração da importância da gestão estratégica de pessoas, mas, segundo eles, essa perspectiva possui limitações, tanto no domínio teórico quanto no metodológico. É nesse ponto que a perspectiva da contingência complementa o modelo universalista à medida que, ao incluir as relações ambientais externas, os pesquisadores passam a utilizar técnicas de investigação mais sofisticadas, permitindo uma compreensão mais profunda da gestão estratégica de pessoas.

Esse sistema ainda apresenta uma lacuna: não considera como o sistema de recursos humanos é estruturado. Tal lacuna pode ser preenchida pelos pressupostos da perspectiva configuracional. Essa perspectiva introduz o conceito de sinergias internas entre práticas de recursos humanos, políticas e estratégias e oferece uma análise interna das funções, definindo seus principais elementos e explica como eles podem ser organizados.

Já a perspectiva contextual oferece um quadro de análise mais amplo da gestão estratégica de pessoas, ao inserir a dimensão social no cenário da perspectiva configuracional apresentada no parágrafo anterior, propondo uma explicação que ultrapassa o nível organizacional e considerando a importância dos fatores ambientais sociais, culturais, governamentais, políticas, sindicais, etc.

Martin-Alcazar, Romero-Fernandez e Sanchez-Gardey (2005) propõem um modelo da gestão estratégica de recursos humanos, no qual, ao integrar as perspectivas universalista, contingencial, configuracional e contextual, também definem a gestão estratégica de pessoas como “um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio do qual as organizações gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciado pelas estratégias de negócio, o contexto organizacional e o contexto sócio-econômico” (tradução nossa).

# 3 ENTENDENDO O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competência, no âmbito organizacional, começou a ser construído com a perspectiva do indivíduo. O trabalho de McClelland, no início da década de 70, marcou o debate entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos, ao abordar as competências ao invés da inteligência. Em seu artigo, ele argumenta que a competência está relacionada ao desempenho superior de uma pessoa na realização de uma tarefa. Posteriormente, outros estudos surgiram na literatura com este enfoque como os de Boyatzis, Spencer e Spencer, McLagan, Mirabile e Le Boterf, apontando para a praticidade do conceito de competência nas práticas de recursos humanos (FERNANDES, 2004).

Durante o período dos anos 1980, a competência era conceituada como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes presentes em cada indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004).

A competência individual era avaliada pelo desenvolvimento das tarefas que cada um executava no contexto organizacional. Nesse período, criou-se uma imagem mais moderna, porém baseada nos princípios do taylorismo e do fordismo, vinculada à concepção de qualificação como um estoque de conhecimentos que podem ser certificados pelo sistema educacional (FLEURY; FLEURY, 2004).

As mudanças se iniciam e são provenientes das organizações que estão sendo pressionadas pelos fatores ambientais que são contingências e fazem parte de um novo trabalho voltado para profundas mudanças e novas idéias e novas tecnologias organizacionais. Práticas gerenciais são utilizadas nas organizações para o desenvolvimento de um novo sistema produtivo, uma nova visão organizacional (BITTENCOURT; BARBOSA, 2004).

Para inserção neste mercado globalizado, são necessários alguns elementos voltados para a gestão de novos processos, como a terceirização e o *downsizing* gerencial, a contínua melhoria na qualidade e a produtividade, a ênfase na figura do cliente, a valorização do indivíduo e da sua capacidade de desenvolvimento e produtividade. Assim, todos, de certa forma, contribuíram para uma nova estrutura organizacional voltada para novas tendências e para o desenvolvimento de competências (BITTENCOURT; BARBOSA, 2004).

A atual tendência de mercado busca várias modificações em diversas direções: de um lado, estão as organizações e, do outro lado, a pressão sobre o empregado, o trabalhador.

No âmbito das organizações, o que se visualiza é a crescente busca por estratégias para superar concorrentes num mercado competitivo, pela maximização dos resultados e dos lucros. Já em relação ao empregado, a tendência atual está voltada para a busca de um profissional qualificado, com uma formação ampla, com conhecimentos e habilidades para a resolução de conflitos e problemas (BARBOSA, 2002).

Bittencourt e Barbosa (2004) mostram que na França, as organizações que buscam acompanhar os processos de globalização e enfrentar o aumento da concorrência, são levadas a encontrar novas estratégias para problemas que envolvem qualidade, custo, prazos, variedade e inovação. Nesse cenário, a competência retrata um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho: a) os conhecimentos específicos para a execução de uma tarefa; b) as aptidões, a inteligência pessoal e profissional; c) a vontade de colocar em prática e desenvolver novas competências.

No eixo do conhecimento, o saber significa questionamento e esforços investidos na obtenção da informação que possa agregar valor ao trabalho. Representa aquilo que é necessário saber para desenvolver com qualidade uma tarefa (BARBOSA, 2002).

O saber fazer dá significado às habilidades práticas e à consciência de uma ação. São as habilidades que caracterizam o saber para alcançar um bom desempenho. Ainda neste sentido, o *saber agir* relaciona-se a atitudes mais adequadas à uma fusão de discurso e ação com a realidade desejada (BITTENCOURT; BARBOSA, 2004).

Looy, Dierdonck e Gemmel (1999 *apud* RUAS, 2001) definem competências como características humanas relacionadas com a eficácia e a eficiência profissionais. Na visão desses autores, analisar essas características no desempenho dos empregados permite aos gestores correlacionar certos comportamentos e desempenhos dos empregados com competências individuais depois de prever alguns deles. Ao estabelecer a relação e a previsibilidade do comportamento e do desempenho dos empregados, os gestores podem estabelecer sistemas de controles de entrada e saída de talentos e avaliar o desempenho profissional baseado em competências, além de estabelecer indicadores para a formação e a qualificação de empregados, permitindo à organização compatibilizar competências e desempenhos individuais.

Picarreli (2002) define a competência de forma mais simples, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que levam ao desempenho superior. O conhecimento ficou emparelhado com o "saber", enquanto atitudes se relacionam a comportamentos e habilidades, a "saber-fazer".

Outra definição que enfatiza o aspecto relacional entre as pessoas é fornecida por Boog (2002), que considera a competência como um conjunto de características desenvolvidas que resultam no encantamento de todos aqueles que se relacionam. A competência é um produto de "saber fazer" e de "querer fazer": utiliza o "saber" e o "querer" para enfatizar os termos "conhecimentos, habilidades e experiências, educação, motivação e comprometimento".

Além desses aspectos, Fleury e Fleury (2004) destacam novas tendências, dentre elas: a) atribuição de papel mais atuante ao RH na definição das estratégias do negócio e no estabelecimento de políticas e práticas modernas e atuais, adequadas ao processo de reter e desenvolver os melhores talentos; b) elevação do nível de exigência na contratação de novos empregados quanto às competências necessárias aos postos de trabalho e do nível de preocupação com as pessoas mais comprometidas, cujas competências agregam mais valor ao negócio; c) deslocamento da unidade de gestão do cargo para o indivíduo; d) valorização da função comercial e de manufatura, com o desenvolvimento de competências específicas para atender às demandas do mercado passando a função treinamento a ter um papel estratégico em termos da inovação de produtos e processos; e) enxugamento das estruturas, o que propicia maior integração e comunicação, com a adoção de formas diversas – matricial, célula ou processo – com múltiplas linhas de comando e maior ênfase na comunicação.

Prahalad e Hamel (2001), tratando do conceito no nível organizacional, definem competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização que representam a soma do aprendizado. Assim, as competências humanas relacionam-se ao indivíduo ou à equipe de trabalho e as organizacionais dizem respeito a toda a organização.

No contexto da qualificação, Zarifian (2001) atribui o nome competência a um modelo construído para conferir ao indivíduo novo papel na organização. Nesse novo modelo, pressupõem-se mudanças visíveis nas estruturas das organizações e, conseqüentemente, uma nova estruturação no perfil do trabalhador que passará a ser polivalente, tomar iniciativa, desenvolver novas habilidades, assumir responsabilidade diante de situações novas e decidir na hora certa. Ao possuir estas características, ele se torna potencialmente capaz de desempenhar novas atribuições e, assim, passar a ser multifuncional, pela capacidade de desenvolver múltiplas funções. Com isto, o gerente passará a gerir pessoas por competências e pelas performances individuais. O contexto em que se

insere o indivíduo é imprescindível que o elo de comunicação se estabeleça para que seja eficiente e assim gere a competência.

Um novo cenário organizacional se instala e, conseqüentemente, traz consigo a exigência de novas competências, o que, por si só, implica novo envolvimento e iniciativa do profissional. Assim, ter competência é também ter iniciativa, assumir responsabilidades diante de situações com que se depara. Tomar iniciativa diante de um fato implica necessariamente desenvolver a capacidade de imaginação, de invenção e poder lidar com os imprevistos de forma adequada e inovadora. Ter competência é enfrentar situações, é resolver problemas em momentos de incerteza e adversidade, é alcançar sucesso. Segundo este autor, um sistema de gestão de pessoas deve ter como objetivo desenvolver as competências individuais necessárias para que as estratégias organizacionais se tornem viáveis (ZARIFIAN, 2001).

A primeira responsabilidade dos gestores é a de desenvolver e sustentar relacionamentos saudáveis, além de manter uma comunicação aberta e de duas mãos com todos os *stakeholders*, representados por aqueles que possuem uma parcela de contribuição no sucesso das organizações. Os gestores devem respeitar a integridade do processo de gestão, bem como da legitimidade, dos papéis e interesses dos *stakeholder*s. Quando confrontados com assuntos que podem afetar os grupos de interesse, os gestores devem buscar uma comunicação direta e regular com estes, assegurando que seus interesses estejam sendo devidamente atendidos. Todos esses imperativos recaem sobre as habilidades políticas, as quais são essenciais para uma gestão efetiva (HANASHIRO et al, 2007).

Aos gestores cabe buscar oportunidades para o desenvolvimento e educação de seus funcionários, garantindo *feedback* sobre o desempenho, avaliando seus pontos fortes e limitações e examinando os erros ou oportunidades perdidas. Preparar as pessoas para que sejam capazes de compreender o conjunto de forças que operam na organização, discutir sobre erros cometidos, reconhecer responsabilidades sobre as decisões tomadas e aprender a dar respostas eficientes é tarefa fundamental dos gestores em cargos de comando. Cabe garantir que os *stakeholders* tenham uma clara e ampla informação sobre a organização, seus objetivos, seu papel, suas responsabilidades e expectativas de desempenho (ARAUJO, 2006).

As mudanças, tanto no ambiente externo como no interno às organizações, afetam estas e há a necessidade constante de ajustes. Internamente, a equipe de gestores muda com o tempo e membros que ingressam na equipe devem aprender o máximo possível sobre a organização, como as tendências externas a afetam e como os times operam. Externamente, mudanças globais, como tecnologia, força de trabalho, concorrência, legislação etc. impactam a forma como as organizações respondem a essas mudanças. A necessidade do gestor de compreender as implicações das mudanças em ambos ambientes é importante para uma gestão efetiva.

Os gestores também devem nutrir o desenvolvimento dos funcionários para que trabalhem em grupos. A atenção deve estar voltada especificamente ao bem-estar coletivo e à busca por um senso de colegiado entre os participantes. O desenvolvimento da habilidade interpessoal permite aos gestores atuar efetiva e individualmente nos talentos e criar um time cujo todo é mais importante que a soma das partes (HANASHIRO et al, 2007).

Observa-se que o conceito de competência do indivíduo procura ir além do conceito de qualificação, ou pelos saberes ou pelo estoque de conhecimentos da pessoa. Num sentido mais amplo, o conceito da qualificação pode estar definido pela posse dos requisitos ligados à posição ou ao cargo que o indivíduo ocupa. A competência pode ser conceituada como a capacidade de cada indivíduo para ter, assumir iniciativas, realizar atividades além das que estavam prescritas e ainda ser capaz de compreender, dominar novas situações de trabalho e buscar o reconhecimento e a recompensa.

# 4 A RELEVÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS NA SELEÇÃO DE PESSOAS

Conforme Fischer (2002), os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas se definem por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações. Por princípios entendem-se as orientações de valor e as crenças básicas adotadas pela empresa, e que determinam o modelo de gestão de pessoas; as políticas, por sua vez, estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais; já os processos são os elementos mais visíveis do modelo, pois são cursos de ação previamente determinados, orientados por políticas específicas, instrumentalizados mediante ferramentas de gestão, que são: Seleção e Recrutamento, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração e Relação com o Sindicato. E, nesses processos, a peça fundamental para colocá-los em prática é o gestor de pessoas, pois é por intermédio dele que essas ferramentas tomam vida quando são por ele utilizadas e sua inadequação põe em risco toda a composição do modelo.

O mercado de trabalho cada vez mais exigente impõe a busca por candidatos que melhor possam desempenhar tarefas, bem como contribuir para que a empresa alcance seus objetivos. Normalmente, o objetivo maior das empresas privadas é geração de lucro. Neste contexto, o objetivo da seleção de pessoas é proceder à escolha do candidato com melhores competências para desempenhar uma determinada tarefa (REIS, 2007).

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), o recrutamento e a seleção de pessoal são ferramentas da área de recursos humanos, importantes e integradas na estratégia de negócios da empresa.

As práticas de recrutamento e seleção correspondem a todas as técnicas e métodos utilizados para orientar as ações da organização relativamente à captação de pessoas.

Segundo Marras (2000), o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos com o objetivo de atrair candidatos qualificados para ocupar cargos dentro da organização. O recrutamento pode ser de dois tipos: interno e externo. É interno quando as oportunidades são divulgadas entre os próprios funcionários da empresa e a movimentação de pessoal ocorre em termos de transferências ou promoções; é externo, quando os candidatos são do mercado de trabalho ou externos à organização à qual se submetem à seleção.

Como práticas de recrutamento, definem-se as técnicas utilizadas para atrair candidatos interessados nas vagas que a empresa disponibiliza no mercado. Como exemplo dessas técnicas, mencionam-se: anúncios em jornais e revistas especializadas; agências de recrutamento, contatos com escolas, universidades, cursos profissionalizantes, entidades de classe; exposição de cartazes em locais estratégicos; banco de dados advindo de currículos deixados na empresa por candidatos interessados; rede de contatos ou relacionamentos do recrutador; internet; mídia etc (ALMEIDA, 2008).

Spector (2004) ressalta que uma das primeiras aplicações da Psicologia no campo dos problemas humanos dentro das organizações foi a avaliação de candidatos para seleção. Durante a Primeira Guerra Mundial, foi realizado o primeiro teste psicológico em larga escala para determinar as funções no exército nos Estados Unidos. No período posterior à guerra, as grandes empresas perceberam a importância de se avaliar os candidatos a emprego mediante uma seleção e de outras formas de decisão, popularizando o uso de testes e técnicas seletivas. Desde então, os estudos sobre recrutamento e seleção passaram a ser mais aprofundados, uma vez que já se havia demonstrado ser uma forma de obter competitividade e bom desempenho.

Na perspectiva de Marras (2000), a seleção corresponde à comparação e escolha dos profissionais que foram atraídos pelo recrutamento. Enquanto o recrutamento abastece a seleção com candidatos, a seleção abastece a organização com profissionais adequados mediante escolha e classificação dos candidatos.

A seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os previamente recrutados. Para se operacionalizar a seleção dos empregados, utilizam-se ferramentas para se obter maiores informações sobre os candidatos, como entrevistas, que, se forem conduzidas de uma forma semiestruturada, podem dar subsídios para uma avaliação da inteligência do candidato, bem como seu nível de motivação, habilidades interpessoais, sua personalidade, seus valores pessoais e demais traços que podem ser semelhantes à cultura da organização; provas de conhecimento, para verificar a aptidão e habilidade do candidato em relação ao que se espera de temas específicos; testes psicológicos, que visam predizer o comportamento do entrevistado; técnicas vivenciais, que forçam os candidatos a interagirem e participaram de situações em grupo; e também avaliação de saúde (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Spector (2004) complementa ainda que o objetivo da seleção é contratar pessoas com probabilidade de serem bem-sucedidas no trabalho, que se pode acreditar ser de interesse de todas as organizações que buscam se manter produtivas e competitivas.

Assim, a seleção visa solucionar dois problemas: adequação do homem ao cargo e eficiência do homem no cargo.

Ressalta-se que segundo Adami (2001 *apud* CARVALHO; NASCIMENTO, 2000, p.33) “o momento de seleção deve ser alvo de toda a atenção possível, uma vez é o momento em que a empresa procura atrair e reter como garantia de qualidade e eficiência para ser competitiva, seus colaboradores”.

Ainda sobre o assunto, a seleção cuidadosa e criteriosa, de acordo com o perfil desejado e estabelecido pela empresa, traz como vantagem reduzir problemas como a ineficiência e a rotatividade.

É necessário avaliar, antes de efetuar uma seleção, o que será mais adequado para a empresa, se uma seleção externa ou interna. Muitas empresas, ao se concentrarem mais na procura e recrutamento de novos talentos, se esquecem de que podem recrutar internamente, oferecendo oportunidades de crescimento para os colaboradores que ali já trabalham.

O processo de seleção, assim, é de suma importância para a organização, visto que a escolha da pessoa certa, para o cargo certo, é tarefa difícil. E também, contratar pessoas tem um alto custo, nem sempre medido em qualidade.

O grau de importância que se tem atribuído ao recrutamento e seleção das pessoas é tão elevado que, esta atividade, assume um posicionamento mais atual, perante a organização, com a participação dos gerentes no processo de escolha, que não deve ser delegado. Este envolvimento direto dos gestores, nestas atividades, para que se tenha o melhor resultado, deve estar apoiada pela unidade de Rh com as competências para recrutamento e seleção ou contar com a parceria da uma empresa especializada.

Dessa forma, o recrutamento e a seleção tornam-se procedimentos descentralizados e compartilhados pelas diversas áreas da empresa. Com a participação dos gestores, a escolha torna-se aberta, participativa, democrática e motivadora. Neste caso, a área de recursos humanos assume o papel de apoio operacional.

Recrutamento e seleção também podem ser vistos como dupla entrada, ou seja, de decisão tanto da parte da empresa e das pessoas que decidem, como do lado das pessoas envolvidas no preenchimento da vaga. Nos procedimentos de seleção, candidatos e entrevistadores se posicionam simultaneamente como tomadores de decisão em virtude dos dados e informações que conseguem coletar e interpretar em relação à outra parte. Assim, o candidato está sendo visualizado como uma oportunidade e vice-versa. É sempre bom lembrar, entretanto, que, com a recessão econômica e o desemprego em alta, os candidatos geralmente ficam à mercê das organizações, exceto para algumas funções mais complexas ou mais altas na hierarquia organizacional (DUTRA, 2004).

Dutra (2004) entende que captação de pessoas não pode ser mais um simples preenchimento tópico e imediatista de um cargo específico. Elas deveriam se tornar o aporte de mais talento para necessidades presentes e também futuras da organização. Existe nesta óptica a preocupação de reunir mais valor para a empresa e para o cliente, tornando a organização melhor no futuro do que é no seu momento atual.

Em algumas organizações o sistema de seleção agrega no final um programa de integração do escolhido, também, chamado de processo de socialização. Consiste na maneira pela qual os recém contratados são recebidos e integrados à cultura da instituição, para que possam comportar-se como membro afinado com os objetivos da empresas, bem como a preservação da imagem organizacional (CARVALHO et al, 2008).

## 4.1 Estratégias para seleção de pessoas

A estratégia mais utilizada para selecionar pessoas são as abordagens subjetivas, nas quais, em geral, os gestores entrevistam os candidatos e decidem de acordo com critérios subjetivos. Ressalta Spector (2004), no entanto, que os procedimentos de contratação puramente subjetivos estão propensos a tendenciosidade e imprecisão e, portanto, é mais adequada a utilização de métodos científicos que se mostraram eficazes no decorrer de mais de um século de pesquisa e aplicação na área de seleção de pessoal.

Além disso, sabe-se das questões legais e sociais a que estão submetidas as oportunidades de emprego. Em muitos países leis existentes proíbem atos discriminatórios que prejudiquem os candidatos. Spector (2004) ressalta que a utilização da abordagem científica contribui para a eliminação de práticas injustas. Dessa forma, cabe aos profissionais de recursos humanos direcionar esforços para igualar as oportunidades de trabalho durante a seleção, com o emprego de uma feição profissional e de técnicas apropriadas para identificar o perfil e o potencial presente nos candidatos, evitando atitudes discriminatórias que pouco elevam o nível da gestão das pessoas na organização.

Os métodos e técnicas científicas são aplicados durante a seleção, com o objetivo de realizar a escolha mais adequada. Dentre as técnicas científicas utilizadas na seleção, podem ser mencionados os testes psicológicos, os de habilidade e conhecimento, a entrevista, técnicas de simulação (dinâmicas de grupo) etc. Todas essas técnicas servem como apoio à tomada da melhor decisão (ALMEIDA, 2008).

## 4.2 Seleção por competências

As empresas, ao contratarem novas pessoas para trabalharem em seus quadros de colaboradores, procedem a processos seletivos cujas etapas são predominantemente avaliativas. Há, no entanto, diferentes enfoques nesses processos, sendo os mais usuais (1) a busca pelo melhor dentro de um determinado grupo e (2) a busca pelo mais adequado à determinada tarefa. O primeiro caso foca-se em determinar as pessoas mais capazes de realizar mais tarefas ou realizar tarefas da

melhor forma. Os parâmetros usualmente utilizados são dinamismo, inteligência, pró-atividade, etc. O segundo caso foca-se na tarefa e busca alguém que se adapte bem a ela e gere resultados eficazes. Uma função, por exemplo, que requeira concentração na análise de dados, em grande parte do dia, para produzir relatórios consolidados, possivelmente seja melhor realizada por uma pessoa mais focada à mesa de trabalho o que não ocorreria com uma dinâmica e adepta a relacionamentos (TSUNO, 2007).

Um método de seleção válido apresenta a média de candidatos com melhor desempenho no trabalho, e pode-se supor com isso que sua permanência também é ampliada, diminuindo a rotatividade (SPECTOR, 2004).

Para realizar um bom recrutamento, os profissionais de recursos humanos devem conhecer – ensina Lucena (1999) - a importância do perfil profissional, que compreende o dimensionamento dos objetivos do cargo, do tipo de contribuição esperada, expressa nos resultados pretendidos.

Spector (2004) chama de perfil este critério, que corresponde ao conceito da organização sobre as características de um bom funcionário para cada cargo. Enfim, estes indicadores orientarão a identificação das responsabilidades, conhecimentos, qualificações, experiências, habilidades e aptidões requeridas pelos objetivos do cargo.

Atualmente tem sido muito utilizada a seleção de pessoas por competências pois a escolha de um candidato competente facilita o êxito de programas que têm como objetivo elevar a produtividade de funcionários, aumentando a receita e reduzindo as despesas organizacionais. Se funcionários aprendem com maior facilidade as tarefas que necessitam desempenhar ou erram menos, as despesas que a empresa tem com treinamento e capacitação também diminuirão (REIS, 2007).

Sem a existência de um perfil profissional do cargo, torna-se desnecessário falar de práticas de recrutamento e seleção, pois as técnicas servem para levantar dados sobre o perfil dos candidatos. Os indicadores dos postulantes são comparados com os indicativos do perfil do cargo e, a partir daí, é realizada a escolha.

Dessa forma, o recrutamento e a seleção correspondem ao procedimento adequado dos cargos na organização. Quando se tem funcionários sem o perfil profissional necessário ao bom desempenho do cargo, tem-se maior probabilidade de não adaptação deste à empresa, podendo este fator ter influências na rotatividade, originando maiores despesas financeiras.

A exigência por competências é dependente também das características dessa organização, como o ramo de atividade, cultura organizacional e as competências organizacionais (LEME, 2009).

O leque de competências necessárias para uma atuação efetiva é muito amplo e composto por algumas habilidades de natureza mais técnica, outras comportamentais, dependendo do nível e área de atuação. Em pesquisa desenvolvida por Sant'anna (2002, p. 23) foram selecionadas as quinze competências mais mencionadas em trabalhos acadêmicos sobre competências de gestores. Elas são as seguintes:

> [...] domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar em equipes; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos; capacidade empreendedora.

Essa seleção consegue englobar as principais exigências para a função gerencial nas organizações, independentemente da área de atuação e nível hierárquico.

Nesse sentido, é muito importante o processo de seleção a fim de que identifique-se o candidato ideal para atender às exigências do cargo agregando valor à empresa.

O modelo de seleção baseado em Competências oferece também melhores possibilidades de se definir indicadores mais precisos e, também, melhores possibilidades de se medir determinadas competências por meio de mecanismos de avaliação automatizados, o que vem a minimizar a interferência humana na atribuição da nota ou conceito.

O modelo da "Competência", no contexto dos Recursos Humanos e predominantemente adotado no Brasil, está embasado na combinação de três fatores intitulados, na língua Portuguesa, pela sigla CHA (C = conhecimento sobre determinado assunto: *Know-how*, Saber; Habilidade para produzir resultados com o conhecimento: Saber Fazer; e A = Atitude pró-ativa. Assertividade. Querer Fazer (RABAGLIO, 2004).

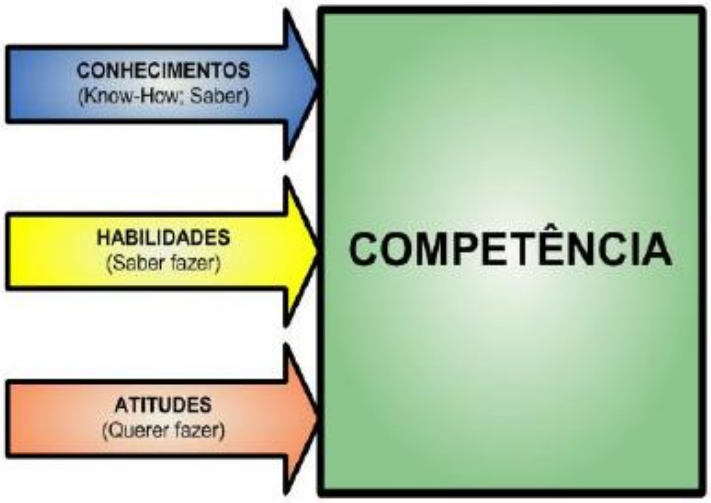


**Figura 3** – Modelo CHA de "Competência"

Fonte: Rabaglio (2004)

Segundo Dutra et al (2001), apesar deste modelo de avaliação de pessoas estar dominando o cenário corporativo dos departamentos de Recursos Humanos, por si não garante resultados satisfatórios, pois a realidade abrange outros fatores que o modelo CHA nem sempre contempla. A avaliação completa deve abranger quatro setores: técnico, comportamental, resultados e complexidade.

O setor técnico se sobrepõe à componente C (conhecimento) do modelo CHA. Trata-se do que a pessoa de fato sabe a respeito da sua profissão e pode, em grande parte, ser averiguada por meio de testes escritos, exceção aos casos em que a profissão requeira alguma espécie de atividade física ou "desempenho" presencial, o que só pode ser comprovado mediante entrevista com especialistas no domínio (DUTRA et al, 2001).

O setor comportamental se sobrepõe à componente A (atitudes) do modelo CHA. São características pessoais que podem ser, também em grande parte, averiguadas via testes escritos. Na área de Recursos Humanos foram desenvolvidos testes para avaliação de características diversas desta natureza (DUTRA et al, 2001).

O setor resultados tem tanto a componente H (habilidades) do modelo CHA como a resultante do modelo de Avaliação por Objetivos, citada anteriormente. Em outras palavras, a pessoa não só tem que ter apresentado resultados satisfatórios, mas tem que demonstrar ter as habilidades para tal (DUTRA et al, 2001).

Rabaglio (2001) ressalta a diferença entre "ser competente" e "ter competências". O primeiro caso significa que determinada pessoa foi eficaz em uma determinada tarefa, mas não se pode garantir que o será da próxima vez. No segundo caso significa que determinada pessoa tem habilidades para transformar seus conhecimentos em resultados, compatíveis com determinado tipo de tarefa, o que a habilita a ser indicada para todas que se apresentarem no futuro, mas também não há como se garantir que esta pessoa logrará êxito apesar de toda a sua habilitação. A competência, neste quadrante, portanto, deve ser uma combinação de habilidades com resultados constatados (DUTRA et al, 2001). Resultados só podem ser constatados na prática, mas habilidades podem ser avaliadas, não só por constatações práticas, mas também por meio de provas situacionais que envolvem a simulação de situações reais típicas do cotidiano.

O setor complexidade abrange um tipo de habilidade (componente H do CHA) relacionada com o conhecimento tácito. Diz respeito à capacidade de uma pessoa em assumir responsabilidades e executar atribuições de maior complexidade, o que vai se formando com o desenvolvimento e a experiência de vida da pessoa (DUTRA et al, 2001).

## 5 ENTREVISTA POR COMPETÊNCIAS

Os métodos de seleção utilizados, normalmente, envolvem entrevistas, centros de avaliação e testes (LEME et al, 2009).

Segundo Rodrigues e Alves (2007, *on line*):

> [...] a entrevista, sendo um jogo de questionamentos, que tem como objetivo captar a atenção dos ouvintes com perguntas, para descobrir informações que sirvam para inserção do candidato na vaga. É durante a entrevista que o candidato tem a oportunidade de argumentar sobre suas experiências e defender seu ponto de vista.

Por isso, para atuar no processo seletivo, é necessário que o selecionador tenha conhecimento de todos os tipos de entrevistas, para que tenha a opção de escolher aquela que for mais adequada ao processo.

De acordo com Araújo (2009, *on line*),

> [...] o selecionador deve ter habilidade para captar os comportamentos dos selecionados, evitando perguntas evasivas e elaborando uma lista de competências que deve ser mapeada antes com o gestor da vaga. Por isso, toda preparação é importante, partindo da preparação da entrevista, alinhando o local, horário e material para a condução do processo que envolve introdução, coleta de informações pessoais e profissionais, informações baseadas no perfil de competências e fechamento.

A realização da entrevista no processo de escolha do candidato, nas empresas mais modernas, tem uma importante participação dos gerentes de linha, pois, é a quem cabe a escolha daquele que integrará a sua equipe de trabalho (LEME et al, 2009).

Quando o departamento de Recurso Humanos recebe os currículos, tem início a fase de afunilamento, ou seja, os candidatos são convocados a passar por testes de conhecimento e a comparecerem para responder a entrevista prévia situacional com o RH. Também são realizadas dinâmicas e testes psicológicos diversos e, posteriormente, a entrevista por competências (CAMARGOS; SOUZA, 2009).

Normalmente, as entrevistas são baseadas em questões técnicas e comportamentais. As questões baseadas em questões técnicas objetivam identificar o conhecimento e práticas relacionadas à função a ser exercida sendo analisadas em avaliações que se fundamentam apenas no conhecimento do candidato. As entrevistas comportamentais apresentam indagações direcionadas ao passado, comparando-as a condutas e situações adversas (RABAGLIO, 2004).

Um exemplo de entrevista por competências pode ser visualizado a seguir no quadro 1

| | |
|---|---|
| **Persistência** | • Dê exemplo de uma situação que você tenha assumido a responsabilidade, como se você fosse o dono do negócio; conte como foi.<br>• Relate algumas situações em que o excesso de trabalho tenha trazido conseqüências negativas para sua vida pessoal? |
| **Visão sistêmica** | • Descreva uma situação específica, onde sua visão de futuro e de mercado o ajudou a corrigir.<br>• Coisas que trariam conseqüências negativas para um determinado projeto. |
| **Espírito de equipe** | • Conte alguma vez que você recebeu agradecimentos da equipe por alguma colaboração extra.<br>• Relate uma situação em que você presenciou uma indelicadeza do seu cliente com uma colega de trabalho. |
| **Foco em resultados** | • Conte algum projeto que tenha sido muito difícil chegar a um resultado satisfatório.<br>• Qual foi o projeto mais significativo que você coordenou ou participou e como foi? |
| **Flexibilidade e inovação** | • Quais as mudanças mais significativas que você implementou na sua área de atuação?<br>• Conte rotinas que tenham sido modificadas por sugestões suas; como foi?<br>• Conte algumas situações em que você tenha discordado de uma mudança no seu setor.<br>• Conte alguma idéia criativa que tenha trazido retorno positivo para sua área. |
| **Persistência e determinação** | • Conte alguma meta importante que você planejou alcançar e acabou desistindo. Por quê?<br>• Relate alguma situação em que você tenha persistido numa idéia que ninguém acreditava e teve sucesso.<br>• Conte alguma vez em que você teve todos os motivos para desistir, mas continuou confiante e atingiu o objetivo. |

| | |
|---|---|
| **Foco no cliente** | • Conte algum conflito com algum cliente interno ou externo que não tenha tido uma solução adequada.<br>• Relate alguma situação em que tenha extrapolado a expectativa do cliente e tenha sido reconhecido por isso.<br>• Relate alguma mudança que implementou na sua área para melhor atender a clientes internos e externos. |
| **Relacionamento interpessoal e consenso** | • Qual a maior incompatibilidade que você já teve na vida profissional? Fale a respeito.<br>• Conte dificuldades de relacionamento com um cliente interno, líder, par, ou colega de equipe. Como terminou?<br>• Conte feedbacks positivos que você tenha recebido de colegas de equipe, pares ou clientes internos. |
| **Cooperação, participação e integração** | • Fale de alguns projetos que você tenha participado espontaneamente, fora da sua área de atuação.<br>• Conte alguma situação que você tenha sentido dificuldade em se integrar a uma equipe de trabalho.<br>• Relate uma grande contribuição espontânea que você tenha dado num momento difícil e como foi? |
| **Liderança participativa** | • Conte feedbacks positivos ou homenagens que você tenha recebido espontaneamente da equipe.<br>• Como você gerenciava fluxo de informações com a sua equipe de trabalho?<br>• Como você gerenciou a comunicação interna entre sua equipe e clientes internos?<br>• Conte alguma situação em que seu estilo de liderança tenha sido questionado por alguém da equipe ou pelos seus superiores hierárquicos. |
| **Liderança empreendedora** | • Quais os maiores investimentos que você fez na sua equipe de trabalho?<br>• O que você fazia para aumentar a produtividade da equipe?<br>• Conte como eram suas reuniões com sua equipe e qual a periodicidade. |
| **Liderança motivadora** | • Conte as ações que você implementava quando sua equipe atingia a meta.<br>• Agora conte o que você fazia quando sua equipe não atingia a meta.<br>• Relate alguma reunião de motivação que você tenha feito com sua equipe.<br>• Descreva uma reunião de motivação que você tenha realizado com sua equipe. |

**Quadro 1**: Modelos de entrevista por competências

Fonte: Alonso (2010)

Nota: adaptado pelo autor

Trata-se de uma técnica de análise pretérita que se fundamenta no fato de que as pessoas, quando submetidas a situações iguais ou similares, tendem a apresentar o mesmo comportamento que apresentaram anteriormente.

O que diferencia a entrevista comportamental dos demais tipos de entrevista é que é realizada a análise da *performance* passada como indicador de qual será o desempenho no futuro. Conforme o comportamento manifestado, analisa-se se o candidato será ou não competente para desempenhar a tarefa inerente ao cargo que está sendo pleiteado.

Esta nova metodologia minimiza a subjetividade típica das entrevistas (REIS, 2007). No entanto, é preciso ter a cautela de afastar a subjetividade inerente a estes procedimentos, pois é bastante tênue a linha divisória entre a narração pelo candidato de uma experiência atual e a conclusão de quem a escuta.

Embora seja importante a análise de eventos pretéritos, também é importante considerar que as pessoas vivenciam novas experiências e podem modificar seus conceitos e opiniões, o que demanda cuidados do entrevistador a fim de que a conclusão não seja distorcida (CAMARGOS; SOUZA, 2009).

Na entrevista, embora o objetivo seja a seleção por competências, seu objetivo maior é o caminho que leva à competência e não a competência propriamente dita em si. O processo seletivo enfatiza o comportamento do candidato, ou seja, a partir da detecção dos eventos comportamentais durante o processo seletivo é que será feito o mapeamento das competências a ele associadas (CAMARGOS; SOUZA, 2009).

Segundo Bruno (2005, p.87-88):

> Para atingir os objetivos, a entrevista por competências trabalha com *abordagens abertas* e *incidentes críticos*. Aquelas fazem o candidato dissertar sobre a situação vivenciada; estes são as situações em que o desempenho terá de ser efetivamente superior, pois suas competências serão exigidas ao máximo. Tais incidentes permitem uma visão mais detalhada das prováveis competências envolvidas em comparação com o trabalho humano envolvido: analisa-se, portanto, qual o incidente crítico (exemplo: lidar com clientes resistentes) e a qual natureza do problema nele compreendido (clientes que exigem recursos de empatia).

Nesse sentido, a conclusão lógica é que as questões devem induzir a uma resposta que viabilize ao avaliador a identificação de algum comportamento, sob pena de se tornar inócua. Assim, os questionamentos precisam ser abertos para permitir que o pretendente ao cargo disserte com detalhes o fato vivenciado e possibilite que o avaliador identifique ou não, uma ou diversas competências. Questões fechadas instigam as respostas objetivas ou monossílabas e por isso precisam ser evitadas.

Ao realizar as perguntas, os verbos empregados precisam estar no pretérito para permitir que o candidato conte uma experiência passada importante. O interessante é que seja enfatizado um passado recente, e não um passado remoto (LEME, 2009).

Finalmente, além de focar o comportamento, em detrimento da competência em si, é preciso perquirir o comportamento do próprio entrevistado, e não de uma equipe ou colega com quem ele trabalhou. Visa-se conhecer a experiência do candidato: apenas sua experiência será importante para deslindar o processo seletivo; a forma como outras pessoas agiram não podem influenciar a conclusão (LEME, 2009).

Esses passos irão induzir o candidato, ao responder alguma pergunta, a dissertar apenas sobre o que foi perguntado, sobre o comportamento por ele desempenhado naquela situação e qual o resultado gerado por aquela atitude. Esta equação, contexto, ação e resultado, ficou conhecida pelas iniciais CAR[1]. Ressalta-se que o trinômio CAR é apenas um guia para que o objetivo da entrevista seja atingido, e não implica em dizer que foi mapeada alguma competência, derivada de um determinado comportamento (CAMARGOS; SOUZA, 2009).

[1] Também instrumentalizada pela sigla americana STAR (situação, tarefa, ação, resultado), que, utilizando outras palavras, conduzem à mesma conclusão.

Embora o CAR seja insuficiente se for utilizado de maneira isolada, relatar os resultados que foram obtidos em experiências pretéritas é de grande importância, pois irá mostrar o(s) aspecto(s) que foram tidos como importante pelo pretendente para alcançarem resultado satisfatório. Este item permitirá mapear mais facilmente o perfil de competências (CAMARGOS; SOUZA, 2009).

Por fim, na entrevista por competências comportamentais também observa-se linguagem corporal do candidato ao cargo. Ou seja, a entrevista é um conjunto do que se vê e escuta. Ressalta-se, porém, que estas manifestações são distintas, variando de lugar para lugar e, de acordo com a cultura local, a mesma atitude pode possuir significados diferentes.

## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar a relação da seleção por competências na realização dos processos seletivos. .

A pesquisa teve como objetivos específicos: explicar o conceito de competência; Identificar a relevância das competências na seleção de pessoas e Analisar a entrevista por competências como instrumento fundamental de avaliação nos processos seletivos.

Como resposta ao problema de pesquisa que investigou a relação entre a seleção por competências na realização dos processos seletivos, os resultados encontrados por meio de pesquisa bibliográfica foram que no meio empresarial, atualmente, o patrimônio representado pelos conhecimentos dos colaboradores diretos ou funcionários adquiriu mais significância, de forma que a Gestão de Pessoas torna-se a cada dia fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento empresarial. Nesse sentido, o processo seletivo tem sido criterioso e cada vez mais focado na avaliação de competências.

A noção de competência aparece como importante referência dentre os princípios e práticas da gestão no Brasil. Longe, entretanto, de constituir um universo homogêneo, percebe-se que a noção de competência apresenta muitas indefinições, que certamente dificultam sua utilização adequada. No entanto, é consenso que o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e outras. Os recursos articulados entre si formam as competências organizacionais e que as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competências que são entregues a empresa.

Assim, mediante a pesquisa pode-se inferir neste estudo que a seleção de pessoas dentro de uma empresa é importante, pois são as pessoas que constituem o principal ativo de uma organização. A existência de falhas nesse processo prejudica a produtividade do trabalho e o desempenho das equipes. Desta forma, selecionar a pessoa certa para o cargo certo é decorrência esperada de um processo seletivo eficaz, além de agregar valores para os objetivos organizacionais.

O principal mérito da seleção por competências é a possibilidade de selecionar pessoas com fundamento nas competências e habilidades que são necessárias para cada função, o que torna mais fácil a identificação e a implantação de políticas de desenvolvimento de pessoas e de planos de carreiras, além de reduzir a rotatividade e o *turnover*. Também, à medida que a organização faz uso da seleção por competências passa a dispor de um sistema adequado que possibilita identificar se a organização dispõe de colaboradores com qualificação adequada às suas funções.

Os métodos utilizados na seleção por competências são muitos mas este estudo priorizou a entrevista, haja vista que as entrevistas baseadas em questões técnicas e comportamentais são as mais utilizadas no processo de seleção por competências.

Portanto, pode-se inferir após a conclusão da pesquisa que a finalidade da seleção por competências é fazer com que o processo seja mais fidedigno e evitar as falhas verificadas com maior freqüência em outros métodos seletivos e nessa modalidade de processo seletivo, a entrevista por competências contribui avaliando atributos técnicos e comportamentais relevantes à seleção do candidato ideal a um determinado cargo.

As inferências acima descritas devem ser analisadas dentro de seu contexto, considerando algumas limitações do estudo. Os resultados não são conclusivos haja vista que a literatura sobre a temática ora analisada ainda é bastante incipiente.

Percebeu-se que há a possibilidade de aprofundamento sobre o tema. Uma proposta para estudos futuros é a realização de pesquisa qualitativa junto a empresas que adotam a seleção por competências de forma a garantir maior robustez à discussão.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALBUQUERQUE, L.G. Gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 35-50.

ALBUQUERQUE, L.G; LEITE, N.R.P. (Orgs.). **Gestão de pessoas***:* perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos:** repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2008.

ALONSO, Rita. **Perguntas para a entrevista por competências**. 2010. Disponível em: <http://www.ritaalonso.com.br/?p=30391>. Acesso: 28 jul. 2013.

ARAUJO, A.G.B. **Processo de seleção de pessoas para cargos de gestão e assessoramento, sob a ótica do conceito de competência, nas instituições públicas**. Brasília/DF, 2009. Disponível em: <http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/ handle/2011/27732/Processo_Sele%c3%a7%c3%a3o_%c3%82ngelo%20Giovane.pdf?sequence=2>.Acesso em: 28 jul. 2013.

ARAÚJO, J.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, A.C.Q. **Gestão de competências em organizações***.* Belo Horizonte: Ed. Da UFMG, 2002.

BATITUCCI, M. **Recursos Humanos 100%:** A Função do RH no terceiro milênio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

BITENCOURT, C.C; BARBOSA, A.C.Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 240-269.

BOOG, G. Desenvolver o gerente. In: BOOG, G; BOOG, M. (Org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

BRUNO, M.L. Selecionar por competências. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2.ed. Campinas: Papirus, 2005, p. 75-104.

CAMARGOS, S.C.Z; SOUZA, T.B. Recrutamento e Seleção por competências: o binômio qualidade-comportamento como forma de melhoria do processo seletivo. **Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-Graduação**, v. IV, nº. 4, ano 2009, p. 61-73

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2000.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J.S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza; FISHER, André Luiz; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; FLEURY, Maria Tereza Leme; EBOLI, Marisa Eboli. **Gestão por Competências**: São Paulo: Editora Gente, 2001.

FERNANDES, B.H.R. **Competências e performance organizacional:** um estudo empírico. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópio indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FOMBRUN, C; ICHY, N.M; DEVANA, M. **A Strategic human resource management**. New York: John Wiley & Sons, 1984

GOULART, I. **Psicologia organizacional do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo.

HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M. **Gestão do Fator Humano:** Uma Visão Baseada em Stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

HENDRY, C; PETTIGREW, A. Human Resource Management: an Agenda for the 1990's, **International Journal of Human Resource Management**, v.1, n. 1, 1990, p.20.

INYANG, B.J. Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization. **International Bulletin of Business Administration.** v. 7, 2010, p. 23-36.

LEME, R. **Seleção e entrevista por competência**: com o inventário comportamental? guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, Ana; ARELLANO, Eliete. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

LUCENA, M.D.S. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTÍN-ALCÁZAR, F; ROMERO-FERNÁNDES, P.M; SANCHEZ-GARDEY, G (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management,** v. 16, n. 5, pp. 633-659.

MARUCCI, J.C; TORTATO, U. **Estratégia Organizacional e Estratégia de Recursos Humanos:** uma interação necessária. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Santa Catarina, 2000.

MASCARENHAS, A.O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PICARRELI, V. Gestão por competências. In: BOOG, G; BOOG, M. (Org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. São Paulo: Editora Educator, 2001.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004.

REIS, V. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RODRIGUES, A.T.P; ALVES, J.P.M. **Recrutamento, seleção e integração.** Instituto superior de Engenharia de Coimbra, Jun/2007. Disponível em: <http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/GIRH-Recrutamento.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2013.

RUAS, Roberto Lima. Desenvolvimento de competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações. In: FLEURY, M.T.L; OLIVEIRA JUNIOR, M.M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-267.

SANT´ANNA, A.S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho***:* uma análise de organização mineira sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. 302 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (Cepead), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2004.

TSUNO, A.S; PIMENTEL, E.P; STAMP, S.M.D; OMAR, N**. Um Modelo de Sistemas Integrados para o Desenvolvimento e Gestão do Conhecimento Organizacional**. 2007. Disponível em: <http://www.br-e.org/pub/index.php/sbie/ article/view/667/653>. Acesso: 27 jul. 2013.

ULRICH, D. **Human Resource Champions**. Boston: Harvard University Press, 1996.

WRIGHT, P.M; SNELL S.A; DYER, Lee. New models of strategic HRM in a global context. **Int. J. of Human Resource Management,** 2005 v. 16, n. 6, p. 875–881.

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