

A GESTÃO POR COMPETÊNCIA NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE GRANDE PORTE

Cristiane Aparecida Fernandes

(cris.pessin@gmail.com)

Prof. Ms. Wilson Chagas Gouveia

(wilsoncg52@gmail.com)

FATEC – Faculdade de Tecnologia de Garça

Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial

RESUMO: *Esse trabalho apresenta como objetivo geral diagnosticar as melhores práticas em determinada organização quanto à gestão por competência nos processos de seleção, necessárias à otimização dos resultados corporativos. A problemática da pesquisa se expressa através da identificação das práticas que ao serem adotadas, permitem que a empresa cresça saudável, considerando como parte crucial desse crescimento o seu colaborador. Trata-se de uma pesquisa exploratória realizada através de questionário, com perguntas abertas, que permitiu então avaliar através de um estudo de caso, os procedimentos técnicos adotados em uma prestadora de serviços de grande porte na região de Marília/SP.*

Palavras-chave: *Gestão por competências. Práticas adotadas. Otimização de resultados.*

ABSTRACT: *This paper presents the general objective of diagnosing the best practices in organizations as to the competence of management in the selection processes needed to optimize corporate results. The issue of research is expressed by identifying the practices to be adopted, allow the company to grow healthy, considering how crucial part of growing your employee. This is an exploratory survey conducted by questionnaire with open questions, which allowed then evaluate through a case study, the technical procedures adopted in a provider of large service in the region of Marilia / SP.*

Keywords: *Competence Management. Practices adopted. Results optimization.*

1 INTRODUÇÃO

Com o acirramento da concorrência entre organizações, torna-se cada vez mais necessária a melhoria nos processos e na qualidade da gestão empresarial. O investimento em pessoas, habilidades e competências é essencial para o crescimento sustentado da empresa. Com isso um passo decisivo para uma performance de resultados acontece no momento da contratação, e é por isso que a seleção de pessoas por competência vêm se tornando uma realidade nas práticas de gestão organizacional.

Para a aplicação desse processo faz-se necessário a preparação prévia do perfil de competências exigidos pelo cargo. Esse trabalho inicial fortalece a integração do requisitante com o recrutador, na medida em que ele permite estabelecer os indicadores de competência exigidos pelo cargo, o que dá visibilidade aos comportamentos pessoais exigidos para a vaga.

Para a utilização dessa ferramenta é necessário que o selecionador ou recrutador de pessoas por competências:

- Seja treinado para identificar o perfil adequado para cada equipe;
- Deva ter claro entendimento de que o conceito de competências inclui entre outros a capacidade de analisar dificuldades e equacionar soluções; e.
- Tenha o preparo para selecionar colaboradores que em suas rotinas diárias sejam capazes através do conhecimento, habilidade e atitude individuais viabilizarem novas práticas que contribuam para o cumprimento dos objetivos organizacionais alinhados com os pessoais.

Seleção por competências, com foco na excelência dos resultados, exige trazer novas formas de identificar, captar e reter talentos. Ressalta-se ainda que o ser humano possui recursos e maneiras distintas de lidar com as situações, e a medida que ele é estimulado, o seu conhecimento e expectativas vão sendo alinhadas aos valores da empresa.

Nessa perspectiva definiu-se, como objetivo geral desse artigo, diagnosticar as melhores práticas adotadas em uma organização quanto à gestão por competência nos processos de seleção, necessárias à otimização dos resultados corporativos.

2 REVISÃO TEÓRICA

Competência

O tema competências é de suma importância para a administração das organizações, e à vista disso deve-se entender de maneira clara o seu conceito e sua relevância na gestão corporativa.

Perrenoud (1999, p. 7) define competência como a “capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”, ou ainda a mobilização apropriada, ágil, indicada e criativa de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências,

esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio) para resolver um problema de um grupo de situações análogas.

Neste sentido Fleury e Fleury (2004, p. 21) definem competência como “[...] saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo”. Desta maneira, para alcançar seus objetivos, de uma forma mais eficiente, grandes empresas estão focando no planejamento e desenvolvimento das competências organizacionais e individuais.

Para Rabaglio (2004) a competência inclui **Conhecimentos** (conhecimentos teóricos), **Habilidades** (práticas e vivências) e a **Atitudes** (comportamentos), surgindo a partir daí o ideograma **CHA**.

Conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)

Com o advento da internet, tornou-se possível obter informações de uma gama gigantesca de fontes, quaisquer que sejam os assuntos, e com seus elementos constitutivos trabalhados deu-se origem ao saber, considerado o sustentáculo da era do conhecimento.

Rabaglio (2001, p. 8) define o CHA como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação”. Desta forma, o conhecimento se torna o recurso, ao invés de um recurso, acrescentado à inteligência das pessoas para o sucesso da organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Para Nonaka e Takeuchi (1997):

- O conhecimento diz respeito à crença e compromissos;
- O conhecimento está relacionado à ação;
- Assim como a informação, o conhecimento diz respeito ao contexto e é relacional.

Logo, o conhecimento está ligado a fatores ambientais e contextuais do indivíduo, seus valores, relacionando-se também à crença de determinada informação, e ao compromisso, já que ao possuir a informação é possível a tomada de decisão sobre aquilo que se conhece.

Segundo Dutra et al (2001 apud CASANOVA, 2013, p. 21):

[...] o termo competência tem sua definição dividida em competências pessoais e organizacionais. As pessoas classificadas com um “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Por outro lado, a competência organizacional refere-se às “trocas” entre as pessoas e a organização, que enriquecem o relacionamento entre os colaboradores e alavancam um crescimento mútuo de indivíduo e empresa, além de contribuir para um modelo de gerenciamento, que tem como base a seleção de colaboradores por competência.

Processo de seleção de pessoas por competência

Atualmente, organizações necessitam munir-se de talentos e competências, para só assim acompanhar o crescimento de mercado, sobrevivendo às adversidades que vão surgindo. Nesse contexto profissional é de grande utilidade ser dotado de competências, pois isso se torna um diferencial e um requisito indispensável. Empresas apresentam dificuldades para identificar em seu quadro de pessoal, colaboradores que atendam essa demanda de competências, exigida pelo novo cenário globalizado. (GRAMIGNA, 2004).

Back (2015) considera que a estratégia está relacionada com o fortalecimento da marca da empresa em algumas universidades, com contratação através de indicações, ou até com um profissional caçador de talentos e consultorias externas. Além disso, ele também ressalta a importância do nivelamento no processo seletivo da aderência da pessoa à cultura da empresa.

O mapeamento das competências é imprescindível para o desenvolvimento do perfil que o cargo exige, sejam elas técnicas ou comportamentais, como mostra Rabaglio (2001 apud ALMEIDA et. Al. 2014, p. 79).

Competências técnicas: são definidas pelos conhecimentos e habilidades proximais ao cargo. Indicam o “saber” e o “saber fazer” necessários à execução das tarefas do cargo ou função; e – Competências comportamentais: contemplam habilidades distais e atitudes compatíveis com as atribuições que devem ser desempenhadas em determinado cargo. Refere-se ao “querer fazer” no desempenho competente do cargo ou da função.

Além disso, Rabaglio (2001) acrescenta que o mapeamento de competência só terá eficácia com a aplicação de seleção por competência juntamente com avaliação de desempenho, bem como, discernindo as duas competências citadas anteriormente.

A criação de um perfil de competências considerando o cargo é relevante, para realizar a seleção de acordo com o que se espera, destaca Alles (2005).

De acordo com Lacombe (2005, p. 79) “a seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”.

De acordo com Rabaglio (2001) o comportamento passado do candidato influi muito na seleção por competências, pois com isso consegue captar quais foram suas experiências e com isso mapear o perfil do candidato.

O selecionador identificará através das respostas do candidato, quais foram suas atitudes diante de determinadas situações vividas em ambiente de trabalho e com isso coletar informações pertinentes para situações que o candidato poderá passar no futuro cargo. Assim a seleção por competência inclui a entrevista comportamental, que tem o objetivo de analisar o comportamento do candidato, através de um questionário com perguntas abertas, contendo verbos de ações no passado, estimulando o candidato a contar sobre experiências vividas em outras situações semelhantes.

Para Limongi-França (2007, p. 31), seleção interna “é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga” isso é positivo, pois estimula o funcionário a se desenvolver já que há chances de ser promovido.

Organizações buscam rever suas práticas objetivando reter seus melhores profissionais. Manter talentos propõe envolvimento da gestão de Recursos Humanos focando no planejamento e na estratégia organizacional alinhado a missão e valores da corporação. Empresas investem na qualificação, treinamento e desenvolvimento de seu capital humano, isso faz com que os funcionários se sintam motivados em fazer parte do quadro de colaboradores, construindo parcerias. (NEUTZLING; NASCIMENTO, 2014).

Empresas que adotam a seleção de pessoas por competências promovem programas internos, para que haja envolvimento dos funcionários e oportunidades para o crescimento profissional, e com isso conseguem detectar talentos em potencial. Organizações almejam pessoas que possuam diferenciais e que disponham de competências e talentos para crescer com a empresa.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) “desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de 7repa-los futuros membros valiosos da organização. [...] não inclui apenas treinamento, mas também a carreira e outras experiências”.

A promoção dos colaboradores cria uma expansão de oportunidades para o crescimento profissional e estimula a criar mais responsabilidades, além de ser motivador, já que há o aumento no salário e outros benefícios. “A oportunidade de promoção dentro da organização pode encorajar os funcionários a permanecer na empresa, a esforçar-se no trabalho e a apresentar bons resultados.” (BATEMAN; SNELL 2006, p. 324).

Por tanto, para garantir uma seleção interna eficiente atrelada à valorização do capital humano da empresa, organizações optam por processos de treinamento e desenvolvimento para 7repara-los e conseqüentemente na medida em que a empresa se expanda conceder a promoção.

Práticas adotadas para o treinamento e desenvolvimento

Treinamento e desenvolvimento representam ferramentas eficazes para a expansão das competências dos indivíduos inseridos na empresa, resultando em um aumento na produtividade, gerando também competitividade dentro do mercado.

O treinamento favorece um melhor desempenho dos colaboradores, concedendo uma desenvoltura em torno de seus conhecimentos. Assim, Marras (2001, p. 145) assegura que “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Conforme PACHECO et al. (2009) o desenvolvimento nada mais é do que um ciclo de crescimento com várias etapas, no qual o indivíduo estará preparado para uma nova etapa assim que concluir um aprendizado, possibilitando a ele perseguir novos objetivos, e assim contribuir para sua evolução. Para se obter resultado satisfatório faz-se necessário a identificação de peculiaridades de cada pessoa, tais como percepção e a capacidade de se desenvolver. Sendo assim, o autor conclui que para que ocorra um bom avanço no desenvolvimento e para que também seja satisfatório, o funcionário deve possuir certa afinidade e aptidão para a oportunidade.

Desta maneira, o processo de desenvolvimento capacita o colaborador a realizar atividades jamais realizadas, e a executar suas tarefas sem ter necessariamente o auxílio

de terceiros. O processo de desenvolvimento torna-se uma preparação para novas oportunidades e posições.

Tratamento dado à seleção interna e promoções

Na perspectiva do ambiente organizacional, identifica-se que existe um capital financeiro na organização que é considerado a ponta do iceberg e o capital intelectual que seria essa massa muito mais densa que mobiliza esse capital.

De acordo com Pontes (2001, p. 83), o recrutamento interno “é uma forma de valorização do recurso humano interno e consiste no preenchimento de vagas por meio de oportunidades de promoção, transferência de funcionários, e planos de cargos e carreiras”.

E por isso faz-se necessário o investimento dos próprios colaboradores pois, o resultado financeiro e final da organização dependem muito mais da equipe, da agilidade, das competências e da atitude, ou seja, do desempenho que o time desenvolve no dia-a-dia para obter os resultados, por isso a importância em selecionar por competências internamente, oferecendo assim oportunidades de promoções para que o funcionário se desenvolva na organização e alavanque os negócios, conforme DUTRA (2001, p.47) “a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa”.

Sendo assim, com os objetivos estabelecidos, podem-se determinar os parâmetros de desempenho, identificar as competências a fim de cumpri-los e prover condições para o crescimento profissional do funcionário. Conforme, salientado anteriormente a habilidade é a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que superem uma expectativa; e as atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O levantamento bibliográfico contribuiu para conceituar e descrever diversas práticas adotadas na seleção de pessoas por competências, e com base nesse estudo foi elaborado um questionário com perguntas abertas que permitiu então avaliar através de um estudo de caso os procedimentos técnicos adotados em uma prestadora de serviços de grande porte da região. Os dados obtidos no campo foram então analisados à luz do levantamento teórico para avaliar o grau de utilização da Seleção de Pessoas por Competências, o que permitiu então apresentar as conclusões finais dessa pesquisa.

4 ANALISE DE RESULTADOS

Analisando-se os resultados do estudo de caso identifica-se que a empresa faz o próprio recrutamento e seleção, não envolvendo consultorias externas no trabalho de captação.

Informou que 80% dos recrutados são fruto de indicação de seus funcionários e os demais de universidades, posto de atendimento ao trabalhador, jornais, e também do

próprio site da empresa. Ratifica assim a visão de Back (2015), que é reforçar a marca da empresa, contratando por indicação, caminho esse considerado altamente seguro.

Quanto à gestão por competência nos processos de recrutamento e seleção, a entrevistada confirmou a aplicação de técnicas como: entrevista comportamental, jogos e dinâmicas. Na entrevista personalizada baseada nas competências do cargo, utiliza-se de perguntas abertas específicas, aliadas à verbos situacionais focados no passado a fim de obter respostas que contenham contexto, ação e resultado, assim se alinhando com Rabaglio (2001) que propõem investigar o comportamento a partir do contexto em que a ação ocorreu, seus detalhes e os resultados alcançados pelo candidato.

Destacou que 88% das vagas abertas são preenchidas por seus próprios funcionários, pois se prioriza o processo seletivo interno, objetivando a retenção de talentos e estimulando os colaboradores a proporcionarem o melhor no dia a dia. Nessa mesma perspectiva Bateman e Snell (2006) destacam o interesse dos funcionários a permanecer na empresa, a esforçar-se no trabalho e a apresentar bons resultados, para assim serem considerados nas oportunidades futuras. Uns dos requisitos para a participação do processo seletivo é a nota da avaliação de desempenho (AD), realizada semestralmente pela liderança, aliada ao tempo de empresa, histórico disciplinar, participação em projetos dentro da empresa, produtividade, além das competências que o novo cargo exige prefixadas no informativo de abertura da vaga.

Embora a empresa não tenha apresentado essas informações, a autora por integrar o quadro de funcionários destaca que a organização tem alguns projetos e *workshop* de carreira, como por exemplo:

- Programa Líderes do Futuro – treinamento com duração de um ano, onde ao final o colaborador pode participar do processo seletivo interno para o cargo de coordenador;
- Programa *Masters Gestores* direcionado a quem já é coordenador, que pode se preparar para ao final se aplicar na disputa para o cargo de Gestor; e.
- Outros programas são ministrados por líderes de departamentos, que indicam possíveis oportunidades futuras de maneira que os colaboradores possam se preparar para essas novas responsabilidades que virão.

Do ponto de vista acadêmico Milkovich e Boudreau (2000) destacam que o desenvolvimento foca o longo prazo para incrementar as capacidades e motivações dos empregados. Caso o candidato não esteja apto para assumir a vaga, o departamento de seleção tem um *feedback* individual, para informar onde o funcionário precisa melhorar para ter sucesso em uma próxima oportunidade.

A empresa embora não tenha quantificado, informou ter um dos menores índices de *turnover* quando comparado aos de seus concorrentes, o que se dá por conta das políticas de gestão de pessoas baseada em competências.

O grande benefício desse método de gestão é a sua capacidade em levantar percepções sobre o estilo comportamental do candidato, e inclusive em identificar talentos com potenciais para fazer a diferença, e agregar valor ao negócio, selecionando a pessoa que melhor se adequa à área que irá atuar.

Para o candidato um importante benefício é a valorização de sua experiência anterior onde se identifica no seu comportamento características que confirmam ou não a presença de determinadas competências.

Em contrapartida ela ressalta as dificuldades da gestão por competências nos processos de seleção como, por exemplo, se há relação entre o que está sendo narrado e

a competência pesquisada, identificar se as expectativas do candidato vão de encontro com a expectativa de a empresa, definir se o estilo pessoal é adequado à cultura da empresa, avaliar se eventuais lacunas nas competências podem ser eliminadas com treinamento, bem como, em quanto tempo isso se tornaria possível.

Por fim, ressalta que há muitas vantagens em se utilizar a seleção de pessoas por competência, pois além de ser mais assertivo contribui para contratações de sucesso, tendo maior aderência na empresa e *turnover* mais baixo, ratificando o entendimento de Rabaglio (2001) que estabelece que uma qualidade essencial da seleção por competência é não se basear na intuição, mas sim em fatos concretos e mensuráveis como o comportamento capacitando assim a contratação da pessoa certa para o local certo.

5 CONCLUSÕES

Baseado na análise de resultados conclui-se que a empresa utiliza de maneira efetiva a gestão por competência, através das melhores práticas, em seus processos de recrutamento e seleção de pessoas. E embora não tenha sido citada na entrevista, a autora como colaboradora dessa organização constata a expressiva capacidade que essa gestão apresenta na retenção de seus talentos, que inclui profissionais com até 20 anos de empresa, e nessa perspectiva faz-se necessário destacar que um dos líderes com um cargo relevante dessa corporação é fruto de um programa como o menor aprendiz.

A qualidade da gestão dessa organização permitiu que ela se posicionasse por duas vezes, em passado recente, como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar.

Os resultados da pesquisa permitiram concluir que os diferenciais utilizados na Gestão por Competências se iniciam nas práticas adotadas desde o processo seletivo, e depois, vão se estendendo por toda a vivência profissional de cada um de seus colaboradores, com o estímulo ao fortalecimento do conhecimento, da habilidade, e das atitudes que lhes permitam analisar dificuldades e equacionar soluções que viabilizem então, atingir os objetivos individuais e corporativos.

REFERÊNCIAS

ALLES, M. A. Diccionario de Comportamientos. **Gestión por competências: cómo descubrir las competencias através de los comportamientos**. Buenos Aires: Granica, 2005.

ALMEIDA, A. F.; GRAZIANO, G. O. ROCHA, M. J. F.; AGUIAR, V. M.; FRANCO, A. C. S. **Mapeamento das competências e descrição de cargos da livreria Nobel de Piracicaba**. Revista de Administração do Sul do Pará, 2014. Disponível em: <www.reasp.fesar.com.br/index.php/REASP/article/view/21/12>. Acesso em: 01 mar. 2016.

BACK, M. **Profissionais de nível médio: como recrutar, selecionar e treinar**. ENDEAVOR. Profissionais de nível médio. 2015. Disponível em: <www.endeavor.org.br/profissionais-nivel-medio/>. Acesso em: 15 mai. 2016.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.

CASANOVA, C. C. **Gestão por competências: os desafios e possibilidades da gestão por competências**. 2013. Especialização em Psicologia Organizacional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <www.hdl.handle.net/10183/70047>. Acesso em: 15 jan. 2016.

DUTRA, J. S. et. al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2001.

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

GRAMIGNA, M. R. **Modelos de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson/ Makron books, 2004.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, P. J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 4. Tir. São Paulo: Atlas, 2000.

NEUTZLING, D. M.; NASCIMENTO, L. F. M. do. **Integração na gestão de cadeias de suprimento sustentáveis uma abordagem teórica**. 2014. Universidade do Rio Grande do Sul. Disponível em: <www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2014/artigos/E2014_T00355_PCN70086.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2016.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M.; SOUZA, V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2009.

PERRENOUD, P. **Construir competências é virar as costas aos saberes?** In: Pátio – Revista Pedagógica, Porto Alegre, n. 11, p. 15-19, nov. 1999. Disponível em: <www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1999/1999_39.html> Acesso em: 04 out. 2015.

PONTES, C. M. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2001. Disponível em: <<http://goo.gl/GirVBG>>. Acesso em: 1 maio 2014.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

_____. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.