

Recrutamento e Seleção por Competência: o Desafio dos Recursos Humanos em Buscar Candidatos Competentes no Mercado de Trabalho

Recruitment and Selection for Competence: the Challenge of Human Resources in Finding Competent Candidates in the Labor Market

Michelle da Rosa Lopes^{ab*}; Fernanda de Araujo Maidana^c; André Felipe Queiroz^c

^aUniversidade Anhanguera - Uniderp, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional;

^bCentro Universitário Anhanguera de Campo Grande. MS, Brasil.

^cUniversidade Anhanguera Uniderp, Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas. MS, Brasil.

*E-mail: michelle.rosa@anhanguera.com

Resumo

As diversas mudanças que estão ocorrendo nos dias atuais, como a globalização e as tecnologias emergentes, exigem dos Recursos Humanos uma maneira mais eficiente de recrutar e selecionar o candidato ideal. No entanto, muitas empresas não estão preparadas para as transformações contemporâneas e buscam, através das diversas técnicas tradicionais, recrutar e selecionar o melhor perfil profissional. Este artigo tem como objetivo explorar técnicas atualizadas na área de recrutamento e seleção com foco na competência, podendo ser utilizadas para análise dos mais diversos cargos. Estas técnicas proporcionam benefícios à empresa como a diminuição da rotatividade, segurança na contratação, rápida adaptação do funcionário a empresa, ganho de produtividade. O conhecimento é a grande riqueza das organizações, a inteligência das organizações representadas pelas competências dos funcionários, faz com que se torne um fator decisivo no ambiente competitivo e atual. O conhecimento passa a ser reconhecido como o grande diferencial para o crescimento das organizações e ser de grande importância para o sucesso. A valorização do capital humano que ocorreu com a evolução do Departamento Pessoal para o Departamento de Recursos Humanos demonstra que, o que diferencia as empresas no mercado, são as pessoas. O trabalho foi efetuado por meio de pesquisa bibliográfica em livros e artigos sobre a temática na perspectiva das competências humanas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Recrutamento. Seleção por Competência.

Abstract

With the many changes that have been occurring nowadays, such as globalization and emerging technologies, it is required from Human Resources a more efficient way of recruiting and selecting the ideal candidate. However, many companies are not prepared for the contemporary transformations and seek through the various traditional techniques to recruit and select the best professional profile. This article aims to explore updated techniques in recruitment and selection with a focus on competence, and can be used to analyze the most diverse positions. These techniques provide benefits to the company such as reduced turnover, security in hiring, rapid adaptation of the employee to the company, productivity gains. Knowledge is the great wealth of organizations, the intelligence of organizations represented by the employees' skills, makes it a decisive factor in today's competitive environment. Knowledge is recognized as the great differential for the growth of organizations and of great importance for success. The valuation of human capital that has occurred with the evolution of the personnel department to the human resources department shows that what distinguishes companies from the market is people. The work was carried out through bibliographical research in books and articles on the subject in the perspective of human competences.

Keywords: *People Management. Recruitment. Selection for Competence.*

1 Introdução

Este artigo tem como objetivo explorar as mais atualizadas ferramentas na área do recrutamento e seleção com foco na competência, podendo ser utilizada na análise de diversos cargos. Busca, também, demonstrar a importância do processo de recrutamento e seleção e investigar a relação entre Recursos Humanos - RH e o desempenho nas empresas em questão de técnicas de recrutamento e seleção, observando as tendências e seus resultados neste setor, buscando mostrar que o método por competências é o mais indicado e eficaz, refletindo sucesso dentro das empresas.

Portanto, o método de pesquisa utilizado será de Recrutamento e Seleção, que permite identificar as competências relacionadas ao comportamento dos candidatos, através de referenciais teóricos e por meio de observação por

meio dos conhecimentos adquiridos pelas leituras.

Segundo Leme (2005), o tema Gestão por Competência deve ser trabalhado todos os dias nas empresas, pois os profissionais de RH necessitam de referência prática de como aplicar estas técnicas e identificar nelas bons resultados.

A sociedade vem sofrendo várias transformações desde a Revolução Industrial, relacionadas com mudanças da economia e diversos fatos ligados aos trabalhadores, que só executavam tarefas simples.

Hoje, se percebe que a forma de trabalho da época da revolução industrial teve mais espaço e um modelo mais fácil de trabalhar, porém as mudanças no mercado de trabalho trouxeram novas exigências mudando as ordens dentro das empresas e o perfil profissional no momento de recrutar um candidato. Antes se contratava mediante a necessidade de

preencher uma vaga, então se utilizava muito da procura imediata de cada indivíduo, hoje já se precisa candidatar a uma vaga e passar por todo processo de recrutamento até chegar não procedimento de seleção.

Essas mudanças fizeram com que o RH ou atualmente conhecido, na gestão estratégica contemporânea, como Gestão de Pessoas, no momento do recrutamento e seleção passasse a valorizar o estudo e a experiência do candidato. Normalmente, as empresas têm a opção pelo método tradicional como analisar o perfil do candidato através do currículo recebido, em que se identifica o perfil da vaga com o candidato se ele atende as exigências do cargo oferecido.

Normalmente, são selecionados mais de um currículo de candidatos para que estes sejam direcionados para uma entrevista e, se necessário for, com a presença uma gerência da área aonde vai se desenvolver seu trabalho.

Feito isto, tem início o processo de Recrutamento, que nada mais é que o processo que as organizações utilizam para conquistar candidatos com qualificação para o preenchimento das vagas dentro do quadro de funcionários respeitando os limites que a empresa exige.

Aliado a isto, conforme o pensamento de Chiavenato se entende que o processo de recrutamento é uma forma de ligar as técnicas e procedimentos que atrai e seleciona candidatos aptos a ocupar cargos dentro da empresa (CHIAVENATO, 2005).

Com as diversas mudanças que o mercado de trabalho vem exigindo, fez com que as empresas criassem diferenciais de competição por meio do capital humano, porém isto só é possível para as organizações, que estimulam e investem no desenvolvimento dos seus colaboradores e criam oportunidades para o seu crescimento profissional.

O dinamismo do mercado de trabalho hoje faz com que as empresas busquem técnicas, que avaliem no processo seletivo de atitudes e de comportamentos dos profissionais frente a diversas situações do dia a dia, visando assim o sucesso na seleção e no preenchimento da vaga. Com isso, evitando a alta rotatividade por falta de adequação do perfil escolhido, com o exigido pela empresa.

2 Desenvolvimento

2.1 Metodologia

Esta pesquisa foi efetuada por meio de referências bibliográficas, sendo caracterizada pela utilização de fontes secundárias, ou seja, pela identificação e análise de dados publicados (GONSALVES, 2001). O levantamento bibliográfico analisou livros e artigos, que abordam recrutamento e seleção, identificando a temática de competências relacionadas aos comportamentos dos candidatos.

O trabalho se classifica como uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo. Os materiais utilizados foram apreciados por meio de um fichamento do tipo leitura que,

segundo Gonçalves (2001), ocorre quando o pesquisador organiza os materiais apreciados em três tópicos, sendo estes: o resumo das ideias do autor; as citações que serão utilizadas; e a interpretação do texto efetuada pelo pesquisador.

2.2 Gestão de pessoas

A reflexão para o início da organização e gestão na vida social é difícil de apresentar. Porém, há registros que afirmam que, por volta do século XIX e início do século XX, o ponto de partida sobre as organizações pode ser referenciado a Taylor (MACEDO, 2014).

Taylor entendia que a maioria dos trabalhadores acreditava que era de seu maior interesse trabalhar devagar, do que andar rápido para executar as tarefas. Estes trabalhadores entendiam que deveriam contribuir com a menor quantidade de trabalho pelo salário que recebiam. Ainda que para alguns fossem suposições, dessa forma, Taylor (1966) julgava que o grande motivo dos trabalhadores terem esta visão era consequência do pensamento de empregados (TAYLOR, 1966).

Taylor (1966), citado em Caravantes (2005), fala que para as tecnologias administrativas, por melhor que sejam, estas não trarão nenhuma contribuição efetiva para o desempenho de indivíduos e organizações, antes que a forma de pensar dos indivíduos, tanto empregados e empregadores, seja radicalmente alterada.

Taylor (1966) acredita que este seria o resultado de um grande aumento no trabalho eficiente dentro das empresas.

Com o avanço da globalização, o trabalho eficiente e as informações que são adquiridas proporcionam um grande diferencial para a tomada de decisão e questões relacionadas ao intelectual. Com isso, faz com que os olhares estejam direcionados para os grandes resultados.

Com as diversas tecnologias se destacando, nos dias de hoje, de forma atualizada e competitiva, as empresas exigem qualidade e produtividade, tendo como mais importante o ser humano. Estas constantes mudanças fizeram com que as empresas recebessem as novas técnicas e ideias, isso fez com que houvesse uma mudança tanto para a economia como para as novas formas de relação de trabalho dentro das empresas.

Hoje já se pode considerar que a área de Recursos Humanos deixou de ser somente o Departamento Pessoal dentro de uma organização, para se tornar o principal transformador dentro da empresa.

A realidade comprova que o talento humano é visto como fator competitivo no mercado globalizado e, neste sentido, as pessoas se encontram em alta, a grande riqueza das empresas depende de total conhecimento e habilidade das equipes relacionadas a cada setor.

Pode-se considerar que Gestão de Pessoas ou RH é a integração, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma empresa, ou seja, o capital humano, que nada mais nada menos é identificado pelas pessoas que fazem parte.

A Gestão de Pessoas se refere às políticas necessárias para conduzir as pessoas no trabalho, especificamente na contratação, na integração, no treinamento, na avaliação. Além destas também em identificar as necessidades de pessoas para trabalhar, recrutando e selecionando candidatos competentes, também tem o trabalho de treinar os novos funcionários, avaliar os benefícios e, por fim, o desempenho. Tudo isso para poder estimular o comprometimento do funcionário dentro do ambiente de trabalho junto aos demais colegas.

Para Chiavenato (2015), a Gestão de Pessoas pode se caracterizar em aspectos fundamentais como seres humanos; mero recurso dentro da organização e, por fim, grandes parceiras da organização.

Para Leme (2005), Gestão de Pessoas por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais.

Isso significa que não é possível ter este modelo se dentro da empresa não estiver devidamente definida qual a sua visão (uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e como esta espera ser vista por todos). Pois tal visão é de grande importância dentro da Gestão por Competências.

Leme (2005), com objetivo de nivelar conceitos, define ainda a Gestão por Competências como:

- ✓ Identificar as competências de que uma função precisa;
- ✓ Identificar as competências que o colaborador possui; e
- ✓ Fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o gap de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador.

Ainda, para Leme (2005), a implantação desta gestão é um trabalho que precisa do envolvimento de todos da empresa. Acaba se tornando um procedimento incompleto, se for apenas para algumas pessoas ou de setores. O que não é diferente de se ver nos dias atuais.

Leme (2005, p.25) afirma que são vários os motivos que levam a isso, resumindo em: “a falta de preparo dos profissionais diretamente ligados no projeto e profissionais afins”.

Posto isso, a Seleção por Competências nada mais é que um conjunto de ferramentas que juntas formam um método de apoio e melhora a forma de identificar no candidato suas características e habilidades comportamentais para a Gestão de Pessoas.

2.3 Recrutamento e seleção

A constante melhoria dos serviços é missão de toda organização que quer se manter firme e crescer no mercado, que hoje é tão competitivo e desafiador. Para este crescimento, a Gestão por competência é a mais inovadora, pois envolve desde os gestores até a alta direção. E isso facilita a tomada de decisão se tornando compartilhada por todos.

Para Pontes (2008), todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da

organização compartilhada com o setor responsável, no que se refere à contratação de novos profissionais. São vários os motivos do surgimento dessa necessidade, como a substituição ou aumento do quadro de funcionários.

Essa necessidade existe por motivos diversos, sendo solicitada pelo diretor ou gerente do setor da empresa, através de um documento ou solicitação verbal. Em geral, a solicitação é pré-determinada pela própria empresa, mas quem determina como deve ser e quem deve ser recrutado é o RH.

Recrutar e selecionar pessoas não são tarefas simples e sim de grande importância dentro da organização. Selecionar a pessoa certa para o lugar certo significa a consequência de um processo de seleção eficaz, além de acrescentar valores para os objetivos da empresa.

Este método por competências facilita no processo de recrutamento e seleção, pois o setor de RH pode escolher os melhores candidatos que se apresentem.

Portanto, em um mercado como hoje, bem competitivo, selecionar um profissional, que tenha o perfil das ações desejadas pelas empresas, exige do candidato esforços que são alcançados com uma triagem de recrutamento e seleção bem rigorosa.

Desta forma, se tem, conforme Chiavenato (2005):

- ✓ Recrutamento: é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, em que é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização.
- ✓ Seleção: é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada de classificação, portanto, restritiva. Sua tarefa básica é a de escolher entre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem.

Tendo como objetivo básico escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

Com tudo isso, a necessidade que este processo seletivo seja preciso, para proporcionar a escolha de um candidato com perfil mais adequado às exigências da empresa. O profissional de recursos humanos deve reunir e identificar as competências necessárias para agregar ao sucesso da empresa.

Com a possível contratação de um profissional que preencha todo este perfil, há um processo a se seguir, que se inicia bem antes da seleção em si. Este início ocorre, quando dentro da empresa existe a necessidade de contratar um novo profissional, com perfil que a empresa possa moldá-lo.

O processo não termina simplesmente com a escolha deste candidato, e sim depois de realmente efetivada a sua admissão e integração a empresa. Feito isto, o setor de RH deve acompanhar e avaliar este novo funcionário se necessário junto a equipe ou encarregados do setor onde desenvolve suas funções, conforme for necessário.

Na seleção por competência, o responsável por selecionar já tem por base o perfil do candidato e realiza a entrevista, buscando no candidato os destaques de comportamentos mais

importantes para a execução das funções da vaga em aberto, desta forma o processo seletivo é mais objetivo.

No processo de recrutamento por competências, deve-se ter em mente o perfil de competências, que se procura desde o primeiro momento do processo. O anúncio com a oferta de emprego deve informar o que a empresa procura, ou seja, que conhecimentos devem ter os candidatos, que habilidades possuem e, por fim, que tipo de atitudes são necessárias para que os candidatos selecionados desenvolvam na empresa.

2.4 O processo seletivo

Como visão macro, este processo seletivo se inicia quando há uma necessidade de preencher uma vaga que existe dentro da empresa, sempre solicitada conforme a necessidade empresa.

Para que ao final deste trabalho se tenha sucesso, é de extrema importância que antes de tudo, seja bem organizado, estruturado até mesmo discutido com os responsáveis, para não se perder e preencher a real necessidade desta vaga.

Iniciando pelo levantamento da necessidade que se tem a vaga, identifica-se a necessidade de contratação do profissional para desempenhar uma determinada função, feito isso se divulga a abertura desta vaga informando aos candidatos o perfil ideal que a empresa está buscando, para que os interessados se candidatem.

Ao se candidatarem, realizar a descrição das tarefas a serem desempenhadas por sua função e não propriamente do cargo exercido, pois há uma grande diferença entre cargo e função, uma vez que são conceitos totalmente diferentes, e misturar acaba por atrapalhar o processo de seleção.

Após ter definido o perfil da vaga, deve se considerar a função a ser desempenhada, e não o cargo para o qual o colaborador será contratado. Na definição de Chiavenato (2015), cargo é um conjunto de funções com posição definida na estrutura organizacional e a função é um conjunto de tarefas ou de atribuições exercido de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo.

Para Leme (2005), cargo é o conjunto de funções de mesma natureza e complexidade, sua importância se revela mais no enquadramento para fins de alocação em folha de pagamento do que para definir de atribuições.

Realizar descrição de cargo acaba por propiciar o erro de equiparar diferentes atividades, que serão desempenhadas por diferentes profissionais, cada um com função diferente.

A forma de recrutamento e seleção por competência oferece mais certeza na ocupação da vaga, proporcionando benefícios separados como: diminuição da rotatividade, segurança na contratação, rápida adaptação do funcionário a empresa, ganho de produtividade.

Entretanto, é demorado e detalhista o processo de implantação, sendo necessário o envolvimento da diretoria em um longo processo. Já no sistema tradicional, tem-se a agilidade da execução do processo como principal característica, preenchendo uma vaga que antes estava em

aberto, além de dispensar altos investimentos.

Desta forma, deve-se analisar bem o candidato, uma vez que a possibilidade de o funcionário não ficar na empresa é grande, gerando gastos como: treinamento do novo funcionário, queda na produtividade da equipe, custo de desligamento e a elaboração de um novo processo de recrutamento e seleção. Deve se observar, também, o impacto negativo que o Turnover gera para a imagem e ao clima organizacional da empresa.

Ao selecionar com foco nas competências, o perfil da vaga a ser preenchida deve estar bem detalhado, em qual função será preenchida, correndo o risco de contratar profissional cujas competências seriam mais aproveitadas em outra vaga.

Separar corretamente cargo e função causa reflexos que serão percebidos, além do processo seletivo, pois pessoas do mesmo cargo, porém com as atribuições bem definidas, certamente serão pagas com as devidas diferenças.

2.5 O planejamento do processo

Recrutar para a organização um colaborador competente não é tarefa que se faz a qualquer modo. A qualidade do processo está ligada, diretamente, na qualidade do candidato selecionado. O planejamento das etapas do processo é ação gerencial de grande importância, que irá refletir positiva ou negativamente na contratação.

Capelli (2003) lista alguns pontos importantes para encontrar a pessoa mais adequada à sua empresa:

- a) Analise os funcionários já existentes;
- b) Olhe também para fora da sua organização para trazer novas perspectivas, novas qualificações e experiências;
- c) Saiba que tipo de pessoa você está procurando, a fim de localizar as mais adequadas;
- d) Lembre-se de que o desempenho passado da pessoa no trabalho é o melhor guia para o desempenho futuro;
- e) Lembre-se de que a formação escolar correta + a experiência correta + uma personalidade compatível = funcionário adequado.

As organizações têm bem claras que seu rendimento melhora e muito quando as pessoas que buscam empregos consideram a empresa como um empregador diferenciado, esse é o motivo pelo qual elas se dedicam totalmente às atividades cotidianas.

O momento de recrutar exige o uso de diferentes técnicas, uma vez que permite a coleta de informações mais completas e permite que o processo de escolha do candidato seja ajustado em função de situações específicas.

O levantamento do perfil da vaga com a descrição da função e o planejamento do processo faz com que se economize tempo e recursos, também contribui para que a seleção seja mais eficaz possível. Abaixo se destacam os itens mais importantes do plano de ação.

Deve-se saber quanto se tem de recurso financeiro, para a partir disto saber quais ações poderão ou não ser tomadas durante o processo. Saber se o processo será de forma interna, externa ou ambos.

Continuando, saber qual a melhor fonte de recrutamento para atrair os candidatos, exemplo: agências de empregos, jornais, ou até mesmo no mural ou ao redor onde fica localizada a empresa.

Após o recebimento dos currículos, inicia-se a fase de seleção, na qual os candidatos são convidados a realizar testes de conhecimento e a participar de entrevista com foco em competências, juntamente com a pessoa responsável pelo RH. Em outro momento também se realiza dinâmica de grupo, testes psicológicos.

Feito isso, chega o momento da escolha do profissional, em que se inicia a contratação, seguindo todo o ritual com a coleta de documentos atendendo a Legislação Trabalhista.

O processo não termina, o RH deverá dar todo apoio e acompanhar em treinamento, desenvolvimento e avaliação. Até o momento final, quando termina o período de experiência do funcionário e se tem a aprovação é que terá por concluído o processo seletivo.

2.6 O mercado empresarial atual e o processo de seleção por competências

As modificações da economia deixam livre para a concorrência o processo de seleção como fator de sobrevivência no mundo empresarial, em que há tendências para que não haja repetições dos serviços, as empresas hoje vêm buscando a qualidade que faz se destacar em ser este o grande diferencial das demais.

E para garantir este grande fator existe uma busca sem parar pelo profissional competente, aquele capaz de melhorar os processos existentes dentro da empresa e estar sempre com espírito inovador.

Esta concorrência é um referencial de muita importância no mercado, no qual se destaca a cada dia, e neste sentido faz com que se exija das empresas um modelo de seleção de pessoas com o novo contexto.

Isso faz com que as necessidades destas empresas busquem se desprender de métodos de seleção tradicionais e estimular a busca por técnicas mais eficazes, prontas para satisfazerem as necessidades e as exigências do mercado de trabalho.

As técnicas de recrutamento e seleção passam a exigir, cada vez mais, a personalidade e motivação do candidato, como também avaliar como esta pessoa vai se adaptar dentro das empresas, podendo ser positiva ou negativa.

A competência então pode ser analisada de vários aspectos: organizacional, negócios ou pessoais. Isto é importante no momento do recrutamento e seleção para identificar o foco pessoal.

Entende por competências humanas como combinações de sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (CARBONE *et al.*, 2009).

Muitas empresas têm utilizado o método de gestão por competências, visando melhorar seu processo de captação

de talentos na forma de planejar, desenvolver e avaliar de diferentes formas o candidato. Abordando a melhor técnica para execução de seus objetivos.

A competência é uma característica individual da pessoa, ela faz com que este indivíduo tenha um desempenho mais que o esperado e supere as expectativas na sua função dentro do ambiente de trabalho, também seu modo de agir e pensar faz toda a diferença.

Alguns autores têm opiniões contrárias, pois em suas opiniões há confusão nos conceitos de comportamento e atitude. Destacam a importância da atitude já que o conhecimento e a habilidade podem ser adquiridos, e atitude entende-se como um valor que se conquista ao longo do tempo e experiências, e nem sempre pode ser agregado aos interesses da empresa (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

A figura abaixo vem demonstrar que atitudes e comportamentos são elementos individuais e particulares e estes não podem ser destacados, por meio de certificado, carta de referência ou currículo. Então, para identificá-los, é que entra em ação a seleção por competências, como ferramenta para captar e preencher as expectativas das empresas, e com isso saber de que maneira o candidato desenvolve suas habilidades. Trata-se, portanto, da metodologia de recrutamento e seleção, que permite identificar o mais denominado C.H.A. (conhecimento, habilidades e atitudes) do candidato, conforme o explicativo na figura abaixo.

Figura 1 - Visualização do C.H.A (conhecimentos, habilidades e atitudes)

C	H	A
Conhecimento	Habilidades	Atitudes
Saber	Saber Fazer	Querer Fazer
Conhecimentos técnicos específicos, escolaridades, cursos, especializações.	Experiência prática, domínio nos conhecimentos técnicos. Implica ter praticado o conhecimento.	Características pessoais que nos levam praticar ou não o que conhecemos e sabemos.

Fonte: Rabaglio (2001).

Desta maneira, a seleção é feita com análise da qualidade e comportamento, e sua finalidade é tornar o processo de recrutamento mais fiel e evitar grandes falhas.

Com opiniões diferentes, a questão é que somente a aplicação do CHA (conhecimento, habilidade, atitudes) não é suficiente para alcançar ótimos resultados. Fazer esta seleção focada em competências exige muitas outras ferramentas, além do operacional e comportamental, deve se abordar análise de resultados e complexidade.

Nesta questão de o candidato ter este conjunto de conhecimento, de habilidades e de atitudes é um bom início, mas não garante a excelência comportamental.

Com estas diversas ideias sobre competências, Rogério Leme ainda percebe a necessidade de colocar os valores pessoais do candidato ao conceito, pois servirão de base

comparativa com a missão da instituição (LEME, 2005).

2.7 A entrevista de seleção por competências

A Entrevista é o método mais utilizado no setor de RH para selecionar candidatos, por mais que seja um método individual, estudos apontam que é o mais importante a se aplicar e confiável.

A entrevista comportamental é estrategicamente estruturada para investigar o comportamento passado da pessoa numa situação similar da competência a ser investigada. Foi criada a década de 70 por Psicólogos Organizacionais e popularizada pelo Dr. Paulo Green da empresa *Behavioral Technology*, em Memphis, Tennessee, EUA (RABAGLIO, 2001, p.36).

Para se adaptar as novas exigências do mercado, este método de seleção também passou por mudanças, o processo de avaliar atual é mais dinâmico e identifica as competências do candidato, por meio de uma visão geral dos comportamentos.

Antes este método era parado, no qual se avaliava somente aspectos técnicos, hoje se utiliza por ser mais interativo.

Para alcançar este objetivo, o modo de avaliação de competências mais válido é a entrevista comportamental, com esta se procura entender o que as pessoas fazem e por qual motivo as fazem. Somente com esta avaliação a empresa entenderá quais recursos pessoais estarão a sua disposição para se alcançar bons resultados.

Na definição de Rogério Leme, a entrevista comportamental é aquela que identifica “na experiência do candidato evidências de comportamentos que constatem se ele possui ou não determinada competência” (LEME, 2005 p.79).

Porém, essa técnica tem como fundamento o fato de que os indivíduos, quando submetidos à mesma situação, tendem a ter o mesmo comportamento, que tiveram anteriormente.

2.7.1 Técnicas de entrevista

A entrevista comportamental se difere das demais pelo seu desempenho, pois nela são identificados o comportamento futuro. De acordo com o comportamento, pode-se avaliar se o candidato terá ou não competência para exercer a tarefa inerente ao cargo a ele oferecido.

Importante saber qual o foco da entrevista, por mais que o objetivo seja selecionar por competências, deve-se saber qual o melhor caminho que leva até a competência.

Durante a entrevista se pode utilizar também o método de observação, no qual o destaque do processo seletivo é o comportamento do candidato, a partir das informações encontradas durante este processo é que se fará um mapeamento das competências a ele associadas.

A observação pode ser do tipo participante, quando o investigador se coloca no mesmo nível das pessoas que compõe o fenômeno estudado, atuando como se fosse um integrante da equipe de trabalho (CARBONE et al., 2009, p.61).

Com o método da observação se tem como vantagens identificar os detalhes do desempenho da pessoa se for uma

entrevista individual ou da equipe se acontecer em grupo de, no máximo doze pessoas, para não prejudicar no resultado.

Porém, entrevistar com foco nas competências comportamentais também contém a observação da linguagem corporal do candidato.

Também, para se avaliar a expressão corporal do candidato são utilizadas nos encontros as conhecidas dinâmicas de grupo, identificada como um auxílio a mais para definir o perfil desejado.

2.7.2 Dinâmica de grupos

A dinâmica é uma técnica que permite observar a relação entre o indivíduo e o grupo com detalhes específicos. A melhor forma de se realizar é com um grupo de no máximo doze pessoas, com este número é possível que todos participem, efetivamente, através de jogos, simulações e até mesmo estudo de caso.

Essa técnica serve para verificar a presença ou ausência das competências no candidato exigido pela empresa de acordo com a função oferecida, para posteriormente decidir qual tem o perfil mais ideal com a vaga.

Segundo Rabaglio (2001), ao analisar estes dados entre o selecionador (candidato) e observador (avaliador), as decisões sobre o desempenho dos candidatos devem ser feitas logo após o encerramento da dinâmica aplicada, enquanto as informações ainda estão presentes na memória.

Rogério Leme é adepto a utilização destas técnicas, pois estas são métodos que se permitem visualizar as competências em tempo real, o que já não é possível durante uma entrevista. Justifica que o objetivo é “visualizar os comportamentos do candidato analisando se são compatíveis com os comportamentos desejados para a vaga” (LEME, 2005, p.112).

Embora Leme (2005) concorde com a realização de dinâmicas e jogos, ele alerta para que não se perca o foco do processo seletivo, pois selecionar por competências antecipa a análise de comportamentos, e não da competência em si, o comportamento leva a competência e não ao contrário.

Também há a necessidade de que a dinâmica tenha relação com o perfil de competências exigido. As atividades que destacam comportamentos não relevantes para a função pela qual vaga se pretende preencher, apenas representam perda de tempo.

A atividade dinâmica deve manter estreita relação entre o resultado observado e o perfil da vaga a ocupar, com esta relação, as observações feitas por quem assiste terão um direcionamento adequado ao que se espera (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Por fim, é bom que se tenha um feedback do grupo para identificar a reação dos candidatos, que participam da dinâmica e saber o grau de satisfação com o processo realizado, para nas próximas saber melhorar os pontos negativos para assim desempenhar um trabalho satisfatório e produtivo.

Com os devidos cuidados, as atividades sejam jogos ou dinâmicas mostram válidos para a constatação de

comportamentos, tendo em vista que na entrevista individual isso não é possível. As dinâmicas nunca devem ser aplicadas individualmente, pois identificar o comportamento é o foco, estas atividades contribuem para identificar o perfil ideal exigido pela organização.

2.8 Discussão

A evolução do Departamento Pessoal para o departamento de Recursos Humanos, e Gestão de Pessoas evidencia um imperativo em aperfeiçoar o método de recrutar e selecionar pessoas.

Em um mundo globalizado e com tecnologias emergentes, a adaptação deve ser uma estratégia organizacional primordial. Essas mudanças impactaram na maneira na qual o capital humano vem sendo tratado nas empresas. A obrigação em unir as competências individuais à boa adequação no cargo desperta a necessidade de atualizar e adaptar processos como recrutar e selecionar pessoas.

A seleção por competências é um conjunto de ferramentas que melhora a forma de identificar, no candidato, as características e as habilidades comportamentais. Isso possibilita adequar as competências dos colaboradores às empresas, trazendo benefícios para ambos. A entrevista por competência, e dinâmica em grupo são técnicas que podem ser abordadas para selecionar por competências.

No recrutamento por competências, o perfil de competências necessárias para um determinado cargo é definido anteriormente ao processo iniciar. Ao efetuar este procedimento, as organizações otimizam os recursos, gerando eficiência.

A forma de recrutamento e também seleção por competências gera maior adequabilidade na ocupação da vaga, proporcionando benefícios como a diminuição da rotatividade, segurança na contratação, rápida adaptação do funcionário a empresa, ganho de produtividade. Porém, é um processo mais trabalhoso do que os formatos tradicionais, precisando de gestores mais preparados e necessita estar alinhado às estratégias da organização.

3 Conclusão

Pode-se concluir que o método de seleção por competências é um método prático com melhores resultados ao ser comparado com a seleção tradicional. Além disso, permite configurar melhor as competências dos futuros profissionais facilitando a identificação de novos talentos, o que coloca a atividade de seleção como uma ação estratégica dentro das organizações.

Como diferencial, a seleção por competências é prática, objetiva e trabalha com base em fatos e evidências, ao invés de se basear em suposições ou interpretações. Pode-se destacar a credibilidade e a parceria, que se estabelece com esta técnica ao executar um processo com mais acertos, pois diminuiu o índice de rotatividade, podendo ser demonstrado pelo *turnover* que são identificados pelos grandes índices em

admissões e demissões no quadro de pessoal da empresa.

Sabendo que para acontecer uma melhoria na produtividade deve se aumentar o foco e objetivo, tornando uma forma mais adequada de selecionar pessoas no momento certo para o lugar certo. Em um mercado em que as transformações ocorrem muito rápido, somente as empresas competentes é que se mantém e têm potencial para se desenvolver.

A busca por profissionais qualificados passou a ser mais valorizada e exigida, pois o que diferencia as empresas são as pessoas com seus conhecimentos, habilidades e atitudes de forma competente.

Para o sucesso organizacional, algumas crenças foram mudadas, surgindo então a seleção por competência, realizada por meio de análises comportamentais e que se apresentando mais flexível e adequado para a realidade dos dias de hoje. A ampliação deste conceito de competência é uma das novidades em relação às técnicas de seleção tradicional.

Por fim, encontrar um profissional competente que encara o trabalho, assume responsabilidades, toma iniciativas, compartilha conhecimentos e informações, não é tarefa empresarial das mais fáceis. Portanto, esse é o benefício apoiado que a seleção por competências propõe auxiliar dentro das organizações.

Referências

- CAPELLI, P. *Contratando e mantendo as melhores pessoas*. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- CARAVANTES, G.R. *Administração: teorias e processos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARBONE P.P. *et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CARVALHO, I.M.V.; PASSOS, A.E.V.M.; SARAIVA, S.B.C. *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Elsevier, 2015.
- GONSALVES, E.P. *Iniciação à pesquisa científica*. Campinas: Alínea, 2001.
- LEME, R. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MACEDO, E. A evolução histórica do RH. Seção Ponto de Vista. 2014. Disponível em: <<http://www.tce.ce.gov.br/imprensa/artigos/787-a-evolucao-historica-do-rh-do-departamento-de-pessoal-a-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 17 ago. 2016.
- PONTES, B.R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo: LTr, 2008.
- RABAGLIO, M.O. *Seleção por competência*. São Paulo: Educando, 2001.
- TAYLOR, F. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1966.