

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Faculdade de Psicologia

O método de seleção por competências nas organizações

Lucas Garcia Junqueira

Trabalho apresentado como exigência
parcial para obtenção de título de
bacharel em Psicologia, sob orientação
da Dr^a Denize Rosana Rubano

São Paulo, Dezembro de 2008

Sumário

I.Introdução.....	2
. História do método de seleção por competências.....	7
. Como funciona a seleção por competências.....	9
II.Método.....	28
. Instrumentos.....	29
. Procedimentos.....	31
III.Resultados e Discussão.....	32
IV.Considerações finais.....	42
V.Referências bibliográficas.....	45
VI.Apêndice.....	47
VII. Anexo 1.....	65

Introdução

Atualmente a busca das pessoas por uma vaga no mercado de trabalho conta com uma competitividade enorme, em que os fatores diferenciais são as competências empresariais e humanas. Apesar das competências poderem ser adquiridas através do treinamento e educação, as pessoas que já possuem algumas características e comportamentos diferenciais sairão na frente.

Para as empresas, obterão destaque e sucesso no mercado, em qualquer ramo ou negócio, aquelas que possuem pessoas competentes trabalhando em todas as funções. Assim, o grande desafio que surge para a área de Recursos Humanos é antever e identificar as competências necessárias para se ter a pessoa certa, para o lugar certo, no momento certo; porém poucos conseguem.

Para Reis (2003)

(...) o processo de seleção de pessoas em uma organização é realizado por psicólogos desde o início do século passado, quando houve uma demanda muito grande no recrutamento de oficiais e soldados para a primeira e segunda guerra mundial. Desde então, a seleção de pessoas se expandiu para as demais formas de organizações, e a importância do psicólogo nesse processo, cresceu consideravelmente. Os métodos realizados na seleção de pessoas foram se aperfeiçoando cada vez mais, ganhando enfoques diferentes com o passar do tempo (p.9)

Segundo Duarte (2001)

(...) existem hoje vários instrumentos para se fazer seleção de pessoas, que vão desde a mais conhecida entrevista, passando pelos testes psicológicos projetivos, de personalidade, de inteligência - testes de aptidões ou habilidades, situações em grupo, conhecidas como dinâmicas de grupo, desde as mais estruturadas até as mais desestruturadas, aquelas em que o próprio grupo constrói a sua dinâmica de funcionamento; passando pelos testes técnicos, que avaliam conhecimentos e as chamadas provas situacionais (p.107)

Apesar desses inúmeros métodos de seleção existentes, atualmente a seleção de pessoas sofre uma enorme falta de critérios e objetividade, no momento de contratar, conduzindo, muitas vezes, à seleção de candidatos fora do perfil, incapazes de atuar de forma eficaz na realização do trabalho proposto, gerando insatisfações, tanto para a empresa quanto para os trabalhadores.

Um exemplo que ilustra bem essa falta de objetividade se dá com relação a algumas entrevistas utilizadas nos processos seletivos, em que os prejuízos e incoerências são freqüentes quando a falta de estrutura e de planejamento na construção da entrevista leva o entrevistador à perda do foco do que ele pretende avaliar. Para Milkovich (1997, p.228) “as entrevistas desestruturadas conduzem os entrevistadores a adotar estratégias danosas na entrevista”. Podemos encontrar algumas dessas estratégias apontadas pelo autor, a seguir:

1. **Uso de medidas diferentes:** Os entrevistadores podem dar um peso maior para certas características em detrimento de outras, ou combinar os atributos de maneira diferente.
2. **Perda de tempo com discussões de temas não relacionados com o trabalho:** Isso pode servir a outros propósitos, como conquistar o candidato para a vaga, mas freqüentemente reduz a capacidade de escolher os melhores indivíduos.
3. **Estereótipos do entrevistador:** Os entrevistadores podem formar impressões incorretas dos candidatos se basearem seu julgamento em estereótipos. Isso pode colocar a empresa em situações legais complicadas, caso esses estereótipos levem a discriminação de mulheres e membros de minorias.

Nas avaliações realizadas em entrevistas, as diferenças entre os entrevistadores ficam mais patentes quando a entrevista não é estruturada. Quando se utilizam entrevistas estruturadas essas diferenças são minimizadas e a técnica tende a ser mais eficaz. A entrevista comportamental com foco em competências é uma entrevista do tipo estruturada e situacional, em que há o planejamento de uma estrutura específica para cada processo seletivo, ou seja, todas as perguntas são estratégicas e sabe-se claramente o que deve ser observado na resposta do candidato. Grande parte dos candidatos vai para as entrevistas com respostas prontas para as perguntas típicas nas seleções consideradas tradicionais. Porém quando o selecionador se utiliza de perguntas comportamentais com foco em competências, altera a dinâmica da entrevista tendo melhores oportunidades de conhecer profundamente o comportamento do candidato, fazendo perguntas abertas específicas, investigando comportamentos passados em situações específicas do posto de trabalho em questão.

Ainda com relação à questão da validade da técnica, a consultora Fernanda Bueno (em contato pessoal) afirma que:

As garantias que conseguimos oferecer aos clientes requisitantes das vagas estão calcadas na alta validade científica do processo de seleção por competências, com a utilização de ferramentas objetivas na definição de cargo e competências e a utilização de metodologias de observação do comportamento validadas, no caso de nossa consultoria onde utilizamos ferramentas criadas a partir de estudos científicos internacionais e validadas para a população brasileira, as quais simulam situações no trabalho o mais próximas da realidade futura ou atual do participante. Além disso, todos os resultados apontados no relatório final produzido pela consultoria a partir do *assessment* são validados durante o feedback com o participante e também com o seu respectivo gerente ou responsável do RH. Assim, nós conseguimos cruzar e confirmar a nossa avaliação de competências/ talento/ potencial com os resultados do desempenho profissional do avaliado.

Para Rabaglio (2001) “como a entrevista comportamental é planejada com base no perfil de competências de cada cargo ou função, ela permite ao selecionador trabalhar com um foco mais definido e com maior objetividade em busca do perfil mais compatível com o da vaga” (p.36).

Uma vantagem essencial da seleção por competências é o fato de não se basear na intuição para a escolha do candidato, mas sim em fatos concretos e mensuráveis, como o comportamento dos candidatos.

Uma forma de avaliação que vem sendo considerada insuficiente nos processos seletivos é a avaliação com ênfase exclusiva nas competências técnicas (conhecimentos e habilidades), em que se avalia o conhecimento dos candidatos (notas escolares e diplomas acadêmicos) através da análise de currículos. É evidente que cursos e especializações são pré-requisitos para uma grande parte de cargos, pois demonstram alguns conhecimentos que o candidato possui; porém o conhecimento e a habilidade por si só, não garantem um bom desempenho no cargo. Ex: Podemos encontrar profissionais com muita habilidade, pois já possuem domínio de suas atribuições há muito tempo, mas trata-se de pessoas desmotivadas, “fechadas”, com facilidade para gerar conflitos com as pessoas no seu ambiente de trabalho. Essas pessoas possuem as competências técnicas necessárias para o cargo, mas apresentam uma atitude incompatível (competências comportamentais) com a prática do seu trabalho. Todo profissional apresenta um

perfil de competências técnicas e comportamentais e os métodos de seleção que não conseguem avaliá-las correm o risco de contratar funcionários incompatíveis com os cargos em questão.

Para Rabaglio (2001, p.22) “durante muito tempo o mercado privilegiou o conhecimento dos profissionais para realizar sua contratação, de modo que se o profissional fosse tecnicamente competente, já teria seu lugar garantido nesse mercado. Hoje, esse quadro vem mudando e muitos profissionais considerados excelentes tecnicamente têm sido desligados de suas empresas porque não conseguiram se adequar em tempo hábil às competências comportamentais”. Portanto no mercado empresarial atual, tais competências são um diferencial competitivo para qualquer profissional, independente do cargo que exerça. Cecília Pinaffi, selecionadora da Mussi Consultores, ilustra essa questão: ”Tínhamos um índice de rotatividade alto, pois além de exigirmos experiência, exigíamos também atitude, que só conseguiríamos avaliar através do método de seleção por competências. Com a implantação desse método conseguimos minimizar o *turnover*, tornando a seleção mais efetiva”.

A questão das competências comportamentais (atitudes) traz muitas implicações para novas contratações nas empresas, inclusive colaboradores que ocupam os mais elevados cargos nas organizações se preocupam com esse novo quadro. Segundo Penna (2008, p.43) O presidente da Fesa Global Recruiters Alfredo Assumpção afirma que “o conhecimento técnico é mais fácil de corrigir. Em um ano, o profissional se aprimora tecnicamente, mas, para mudar suas atitudes, ele pode demorar cinco anos”.

Outro grande questionamento na avaliação de pessoas para os profissionais da área de recursos humanos, se dá com relação aos “métodos estáticos de seleção”, como no caso do uso de testes psicológicos que medem algumas competências como a inteligência. Para Néri (1999) “o erro básico no uso de testes de psicológicos está em generalizar os resultados para toda e qualquer situação de desempenho. Uma vez que inteligência pode ser definida genericamente como capacidade para resolver problemas, então o resultado alto no QI estaria habilitando as pessoas a resolver quaisquer problemas e, pior, em diferentes circunstâncias” (p.77). A falta de competências sociais, por exemplo, pode limitar a ação de uma pessoa na busca de resultados que dependem de rede de relacionamentos, nada tendo a ver com seu QI.

Normalmente as situações da vida real envolvem diferentes aspectos simultâneos relacionados à obtenção de sucesso. Ao lado de uma habilidade analítica, tem de estar presentes a motivação, persistência, habilidades sociais e assim por diante. Dessa maneira, a avaliação estática, como no caso dos testes de QI, não tem muito sentido, pois não avalia essas características, demonstrando pouca relação com o sucesso na vida prática.

Outro tipo de teste utilizado em processos seletivos é o teste de múltipla escolha que aparentemente mede muito pouco o conhecimento dos candidatos. Skinner (1972) afirma que

“Os testes de múltipla escolha são mais comumente usados porque podem ser facilmente processados, apesar do fato de não revelarem se o comportamento é suficientemente forte para ser emitido sem indicações. (...) Quase sempre as respostas que tendem a ser mais prontamente aceitas como sinais de conhecimento são precisamente aquelas com menor probabilidade de serem encontradas em repertório útil.” (p. 234)

A mudança nos métodos de avaliação aponta para a necessidade de redefinição dos indicadores de sucesso, através do uso do conceito de competência para que tenhamos maior objetividade e clareza no momento de contratar. O processo avaliativo precisa ser um processo dinâmico, de interação com a pessoa, um processo que capte as pessoas em ação. Desse modo poderemos acessar aqueles aspectos do comportamento que estão motivando as pessoas a agir (características pessoais, atitudes, motivações, conhecimentos, etc) assim como aqueles aspectos que elas usam para conseguir efetivamente seus resultados (habilidades). A esse conjunto de aspectos denominamos competências.

O termo “competência” é utilizado em contextos variados, com significados diversos. Os veículos de divulgação do termo (livros, revistas, jornais, etc) também não apresentam um consenso sobre sua definição específica, gerando certa confusão sobre seu real significado. Neste trabalho, utilizaremos o conceito de “competência” para designar “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação” (Leboyer apud, Neri, 1999, p 81). O

domínio de determinadas competências faz com que profissionais e organizações façam a diferença no mercado.

Com relação ao ambiente organizacional brasileiro, o termo competência começou a ser reconhecido ao final da década de 90, devido ao seu caráter objetivo e inovador. Porém, Conde (2003) aponta que:

“(...) no Brasil em comparação com outros países, a onda de competências chega com certa defasagem, principalmente em relação à literatura, pois enquanto a literatura estrangeira fez contribuições sobre como as empresas trabalham com o tema, alcançando inúmeros resultados, na literatura brasileira as contribuições ainda são escassas.

Assim o Brasil continua muito carente destas informações e acaba trabalhando na informalidade e sem estrutura. Muitas vezes o que se observa é a utilização de teorias internacionais, que nada têm a ver com a nossa cultura.

Assim a investigação do tema tornou-se importante, pois pretende fazer contribuições para o debate acadêmico, através de pesquisa bibliográfica relacionada ao assunto; além disso, visaria analisar as práticas organizacionais locais relacionadas com a competência da empresa.” (p.34)

O surgimento do modelo de seleção por competências segundo McClelland

Segundo Aquino (2004), McClelland (1973) com seu artigo denominado “Testing for Competence rather than for intelligence”, iniciou o movimento das competências na psicologia. Nele, o autor publicou os resultados de seus estudos, que comprovaram que os tradicionais testes acadêmicos de inteligência e conhecimentos, assim como notas e diplomas, eram incapazes de prever o desempenho e o sucesso na vida profissional dos indivíduos. Além disso, esses eram tendenciosos contra minorias, mulheres e pessoas de classes sócio-econômicas mais baixas. Sendo assim para McClelland, o grande desafio era responder a questão: se os testes tradicionais não preveem o desempenho no cargo, o que seria capaz de prever?

Então, McClelland passou a utilizar uma abordagem que consistia na formação de uma amostra, composta, de um lado, de indivíduos com desempenho superior e, de outro, um grupo

contrastante, formado de indivíduos com desempenho mediano ou abaixo da média. De um lado indivíduos que possuíam resultado de destaque, do outro, indivíduos que possuíam resultados medíocres.

Definida a amostra, McClelland percebeu que observá-los em sua tarefa no cotidiano seria muito caro e impraticável. Assim, ele desenvolveu uma técnica chamada Entrevista de Evento Comportamental (Behavioral Event Interview- BEI) que visava obter descrições detalhadas de pessoas no que se refere às suas atitudes em situações críticas no trabalho, através de um método que levava o indivíduo a descrever três situações de muito sucesso em sua carreira e três grandes falhas ou fracasso em formato de histórias curtas. O entrevistador agia como um investigador, realizando as seguintes perguntas: o que o levou a esta situação? Quem estava envolvido? O que você pensou, sentiu? Qual era o seu objetivo? O que você fez? O que aconteceu? Qual foi o resultado final?

Desse modo, para McClelland, o foco de interesse, não era a identificação de tarefas relacionadas ao trabalho, mas sim a identificação de características daqueles que faziam um bom trabalho. Então, ele analisou as entrevistas para identificar quais competências estavam presentes no grupo de pessoas com desempenho superior e eram inexistentes no grupo com desempenho mediano. McClelland agrupou-as em três blocos, conforme descrito a seguir:

- Adaptação e sensibilidade a diferentes culturas - entender o que as pessoas de uma cultura diferente querem realmente dizer e ser capaz de prever suas reações.
- Atitudes positivas com relação às outras pessoas - acreditar e respeitar os valores dos indivíduos, mesmo que esses sejam diferentes; manter essa atitude, mesmo em situações controversas;
- Habilidades de estabelecer rede de contatos políticos - ser capaz de perceber muito rapidamente quem influencia e quais são os interesses políticos de cada um.

Novos testes foram realizados por Maclelland para comprovar a validade do modelo e sua eficiência em prever o desempenho dos indivíduos, sem o risco de se cometer discriminações.

Para validar a correlação das competências com o desempenho superior, o pesquisador selecionou um novo grupo de indivíduos com desempenho superior e outro com desempenho medíocre. Os resultados das pessoas com desempenho superior foram excelentes, ao passo que os demais obtiveram um desempenho pobre nos testes. Dessa forma, ficou comprovada a correlação entre tais competências e o desempenho superior.

Com grande êxito em suas pesquisas, em 1973 McClelland publicou o resultado de seu trabalho sobre mensuração de competências, na revista *American Psychologist*, abrindo o caminho para a entrada e desenvolvimento de um novo método de seleção de pessoas. Usada até hoje pelas empresas, com sucesso nos processos seletivos, a entrevista dos incidentes críticos permite verificar a adequação de uma pessoa ao perfil de competências de determinado cargo, função ou posto de trabalho. Com o passar do tempo, a seleção por competências, ganhou novas formas de avaliação de pessoas e se tornou uma poderosa ferramenta utilizada pelas empresas na seleção de seus funcionários.

Mapeamento das competências

1) Competências comportamentais.

Nos processos empresariais, o conceito de seleção é evidente. É o processo pelo qual, selecionam-se as pessoas que têm as melhores competências em um grupo com características semelhantes.

Embora todas as empresas que utilizam o método de seleção por competências tenham uma definição particular sobre cada competência, no fundo, todas estão procurando pelo mesmo profissional: aquele que se destaca dos demais e faz a diferença nos resultados de uma organização.

Para Rabaglio (2001 p.7) “o grande objetivo da seleção por competências é, através de uma metodologia consistente e objetiva, elaborar um mapeamento de competências para cada cargo da organização e fornecer ferramentas específicas para identificação desse perfil de competências no

repertório comportamental dos candidatos em seleção, sempre com foco nas estratégias e competências organizacionais”.

O primeiro passo dessa metodologia é a construção de um mapeamento de competências, isto é, o perfil de competências (PC) do cargo ou função, além de uma lista das competências da organização, para tornar o processo mais objetivo. Caso esse perfil já exista (a organização já possui um perfil de competências definido para cada cargo ou área), deverá ser atualizado, consultando área requisitante e clientes internos. O mapeamento do perfil de competências engloba competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e comportamentais (atitudes). Com o perfil detalhado das competências necessárias para o cargo, e isso inclui todos os cargos da organização, o selecionador poderá fazer o planejamento dos processos seletivos, através da escolha e construção das ferramentas que serão utilizadas para encontrar a pessoa certa para o lugar certo. Nesse processo, ele deverá definir qual ferramenta será utilizada (jogos ou entrevistas) e quais competências serão melhor avaliadas com uma ou outra ou ainda com as duas ferramentas juntas.

Para a consultora Fernanda Bueno ”somente a partir de uma descrição de cargo detalhada e uma definição precisa das competências comportamentais requeridas para o cargo, é que se pode iniciar um processo de avaliação. O candidato/participante é avaliado dentro de um Perfil esperado, comparado dentro das características essenciais para o cargo”

Discutindo o processo de ensino-aprendizagem e o papel do professor num ensino eficiente, Skinner defende a clareza na formulação de objetivos, os quais serão tão mais úteis no auxílio da programação das tarefas e na avaliação da aprendizagem, quanto mais forem explícitos, ou seja, quando indicam claramente comportamentos do aprendiz – respostas a serem emitidas em determinadas condições e que provocam certo tipo de modificação no meio em que ocorrem. Diz Skinner (1972):

É útil esclarecer a tarefa. O professor a quem foi dito que deve “transmitir informações”, “desenvolver o poder de raciocínio” ou “melhorar o intelecto do aluno”, não sabe realmente o que fazer, e nunca saberá se conseguiu ou não realizar a tarefa. Uma especificação do comportamento terminal conduz, de

maneira mais direta, a práticas explícitas, e dá possibilidade de verificar se são eficazes. (p. 244)

Embora relativas à formulação de objetivos comportamentais para o ensino, as palavras de Skinner podem se transpostas para a discussão acerca da descrição dos requisitos para o exercício de uma determinada função ou atividade, ou seja, as competências de um candidato serão tão mais bem avaliadas quanto mais estiverem claros aos olhos do avaliador os comportamentos que devem integrar o repertório desse candidato, já que isto aumenta a probabilidade de que atividades específicas possam ser planejadas para a avaliação e verificação destas competências.

O processo de mapeamento do perfil de competências é realizado do seguinte modo:

O primeiro passo se dá no processo de eleição dos colaboradores que irão participar do processo de mapeamento do perfil de competências. Em geral, temos que eleger pessoas de todas as funções para participarem na busca dos indicadores de competências. Nesse processo precisamos definir alguns critérios para escolher esses colaboradores, afinal o processo pode ser aplicado em uma pequena empresa de 10, 20, 30 colaboradores ou em grandes empresas de 100, 2000, 10000 colaboradores.

Se a empresa for pequena, com mais ou menos 20 colaboradores, é possível a participação de todos na busca dos indicadores de competências. Para empresas maiores, devemos olhar para cada função, uma a uma, e escolher pessoas que representem todos os colaboradores que executam a mesma função. Por exemplo, para uma rede de lojas, com 40 lojas, em que cada loja possui um gerente, três vendedores e duas pessoas que trabalham no crediário, teríamos então:

- 40 gerentes
- 120 vendedores
- 80 crediáristas

Não teremos que escolher toda essa população, mas sim uma boa amostra, que pode girar em torno de 10 a 20%. Desse modo, escolheríamos 8 gerentes, 15 vendedores e 12 crediáristas.

Estrategicamente, podemos mesclar gerentes de lojas com excelente desempenho com aqueles das quais o desempenho não atingiu critérios desejáveis.

Com a lista dos colaboradores em mãos, o segundo passo consiste no estabelecimento de uma parceria com esses clientes para que possamos definir os indicadores de competências. É importante deixar claro para o cliente que o processo seletivo é uma via de mão dupla, ou seja, o resultado final não é de responsabilidade exclusiva da área de seleção e sim um trabalho conjunto de responsabilidade compartilhada. Para que o colaborador entenda com clareza sua participação nesse processo, nós (selecionadores) devemos conscientizar sensibilizar e orientar tecnicamente o colaborador.

Na prática, a avaliação e a definição das competências junto ao cliente trazem inúmeros obstáculos a serem enfrentados pelos profissionais de Recursos Humanos. De acordo com a consultora Fernanda Bueno “muitas vezes, ao definir os requisitos para o cargo, o cliente tende a procurar um “super-herói” que tenha todas as características de um bom analista, supervisor, gerente, diretor... além de ser detalhista e visionário, decidido e democrático, entre outras incoerências. Cabe à consultoria orientar a empresa na melhor definição das principais responsabilidades reais do cargo e na definição mais clara da competência desejada.”

O terceiro passo se baseia na busca dos indicadores de competências que são o caminho para se chegar as competências indispensáveis do cargo. Esses indicadores de competências consistem de informações relevantes sobre o cargo, como por exemplo:

- Maiores erros cometidos no cargo,
- Principais desafios do cargo,
- Requisitos técnicos e culturais para o cargo,
- Missão, visão, valores da área requisitante,
- Cultura da empresa.

Para extrairmos esses indicadores temos que aplicar uma atividade muito simples com os colaboradores, chamada “Gosto/ Não gosto/ O ideal seria”. Nessa atividade, cada colaborador receberá uma folha com três colunas com a identificação Gosto/ Não gosto/ O ideal seria.

O objetivo dessa atividade é fazer com que os colaboradores pensem nas pessoas com as quais o indivíduo a ocupar o cargo se relaciona dentro da empresa (subordinados, superiores, clientes, fornecedores internos) e registre os comportamentos dessa pessoa na folha de coleta, separando-os nas colunas Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria.

Para aumentar a eficiência da coleta dos indicadores de competências junto aos colaboradores, devemos deixar claro o que queremos deles e o porquê de eles realizarem essa atividade. Nesse processo é importante que se explique que ao refletir sobre uma pessoa, especificamente sobre seus comportamentos, devemos identificar as atitudes que essa pessoa tem e que contribuem para o sucesso no cargo ou os erros e problemas dessa pessoa que dificultam o bom desempenho no cargo. Concluindo, podemos pensar sobre o que ela poderia melhorar para executar seu trabalho com mais êxito, de forma que a empresa cumpra seu MVVE – Missão, Visão, Valores e Estratégia da empresa.

Segundo Leme (2005), algumas questões devem ser consideradas na explicação e conscientização dos colaboradores a respeito da atividade Gosto/ não gosto/ O ideal seria, conforme enumeradas a seguir:

- Sensibilizar as pessoas que irão responder: Deixar clara a finalidade da atividade e utilizar um exemplo prático que ilustre o que se pretende buscar, são fatores que contribuem na qualidade dos indicadores coletados.
- Não há limites de comportamento a serem registrados pelo colaborador quanto mais indicadores, melhor.
- Comportamentos que não são indicadores de competências: alguns comportamentos registrados podem ser indicadores de Clima Organizacional. Por exemplo: “Não assediar mulheres na empresa” ou “Não receber comissões de fornecedores”. Essas questões são merecem atenção, porém não são do tema das competências. E isso não é de forma

alguma um problema no processo, servindo contudo de base e sustentação para outros estudos na empresa.

- Não identificar quem está respondendo e de quem é o comportamento: É preciso orientar o colaborador de que ele não deve identificar a pessoa na qual ele estiver pensando ao fazer a atividade. Essa atividade não requer identificação, para que as pessoas fiquem à vontade para expressarem todos os indicadores que quiserem, sem ressalvas.
- Considerar MVVE, erros e acertos: um detalhe que ajuda a obter uma melhor qualidade dos indicadores é pedir para que os colaboradores levem em consideração os comportamentos da pessoa em relação ao sucesso da organização, a missão, a visão, os valores e as estratégias da empresa.
- Usar frases curtas, porém esclarecedoras: orientar os colaboradores, para que sejam precisos e objetivos ao redigirem os comportamentos, evitando frases longas, situações. Por exemplo: “É cortês com os colegas de trabalho”

A seguir, um fragmento de exemplo extraído do livro de Leme (2005) sobre como se dariam o registro dos indicadores de competências:

Folha-exemplo da atividade “Gosto/ Não gosto/ O ideal seria”.

Gosto	Não gosto	O ideal seria
• Soluciona de forma rápida os problemas do cliente	• Não é cortês com os colegas de trabalho	• Fosse objetivo ao expor suas idéias
Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver	• Não sabe ouvir os Feedbacks.	• Confraternizasse os resultados obtidos

No quarto passo temos que fazer a consolidação dos indicadores coletados – Para Leme (2005) “essa etapa é a mais trabalhosa e a que consome mais tempo, pois caso tenhamos aplicado a atividade em 40 colaboradores, teremos 40 folhas de registro, e teremos que consolidá-las escrevendo uma lista com os indicadores, seguindo os seguintes procedimentos” (p.60):

- **Escrever no infinitivo:** Transformar a frase no infinitivo significa fazer com que ela fique com tom de definição e determinação. Por exemplo: estava escrito na coluna do Gosto “Soluciona os problemas do cliente de forma rápida” que na transformação para o infinitivo deveria ficar: “Solucionar os problemas do cliente de forma rápida”
- **De forma afirmativa:** É o tratamento dado para as frases na coluna do Não Gosto: “Não é cortês com os colegas de trabalho”, na transformação para forma afirmativa ficaria: “Ser cortês com os colegas de trabalho”
- **No sentido ideal para a organização:** Esse caso, geralmente acontece na transformação da coluna do Não Gosto quando ao escrever o comportamento o colaborador usa a frase: “Deixa cliente sem retorno”. Nesse caso não basta apenas transformar a frase para o infinitivo. Então, o resultado seria: “Dar retorno ao cliente”
- **Eliminar as frases de mesmo sentido:** Muitas frases significam a mesma coisa, mesmo quando são escritas com diferentes palavras. Para que se evite a duplicidade é preciso ter uma boa capacidade de síntese com relação aos itens. É importante manter uma atenção especial para manter a originalidade dos termos utilizados pelos colaboradores, pois usar uma linguagem comum, de bom entendimento dos colaboradores é uma das grandes vantagens dessa metodologia.
- **Separar quando houver mais do que um indicador na mesma frase:** Alguns colaboradores, apesar das orientações, irão contar histórias e agrupar em uma única frase dois ou mais indicadores. É preciso separá-los, pois nem sempre são indicadores da mesma competência. Exemplo de ma frase escrita na coluna Não gosto: “Não possui paciência para explicar o serviço, acumulando tarefas e muitas vezes destrata os colegas de trabalho”

Separando a frase de acordo com os indicadores teremos: 1) Ter paciência para explicar o serviço, 2) Não acumular tarefas, 3) Tratar bem os colegas de trabalho.

Trabalhar com esses indicadores do cargo em busca da identificação das competências indispensáveis para o sucesso do colaborador no cargo, seria a tarefa do terceiro passo. Exemplo:

Indicador de competências apurado	Competência associada
• Solucionar de forma rápida os problemas do cliente	• Foco no cliente
• Dar retorno ao cliente	• Foco no cliente
• Trazer soluções para problemas que parecem difíceis de resolver	• Criatividade
• Trazer soluções quando faltam recursos para um projeto	
• Ter sempre uma alternativa para um projeto.	
• Ser cortês com os colegas de trabalho	• Relacionamento interpessoal
• Saber ouvir os feedbacks	• Relacionamento interpessoal
• Ser objetivo ao expor suas idéias	• Comunicação
• Confraternizar os resultados obtidos	• Liderança

Segundo Leme (2005) “cada empresa pode ter definição e entendimento diferentes para o mesmo indicador. O indicador *Dar retorno ao cliente* pode ser associado por certas empresas com a competência foco em resultados e por outras empresas com a competência *foco no cliente*. O que caracteriza essa diferenciação é a cultura, a missão, a visão e os valores da empresa.” (p.63).

De forma geral, no mapeamento das competências organizacionais, seria interessante utilizar entre 10 a 15 competências.

Com relação ao limite de indicadores das competências organizacionais não há um número mínimo ou máximo, podendo variar de oito a dez indicadores em média para cada competência. Mais do que isso, deve ser pensado se não há alguma duplicidade nos indicadores, sendo necessária uma síntese dos mesmos conforme discutido anteriormente.

O quinto passo se refere ao processo de validação do resultado dos dados obtidos juntamente com a direção da empresa engajada no projeto de gestão por competências. Um ponto importante a ser

considerado nessa fase é o acesso ao MVVE (missão, valores, visão, estratégia) da empresa, além de se ter em mãos a lista dos indicadores e de suas respectivas competências, já definidas. A partir daí, analisaremos com a diretoria se através dessas competências definidas, os funcionários conseguirão atingir a plenitude do MVVE da empresa.

Dois resultados poderão ser obtidos nessa fase: A lista de competências definidas irá atender a necessidade e perspectiva da organização ou, perceberemos em nossa lista a ausência de alguma competência importante para que a empresa alcance bons resultados, como por exemplo liderança. Nesse caso, teremos que investigar com a diretoria da empresa se liderança é realmente uma necessidade nas competências da empresa, já que não foram percebidos indicadores dessa competência com os colaboradores que responderam o Gosto/ Não gosto/ O Ideal Seria.

A falta do reconhecimento dessa competência pode significar o motivo pelo qual os colaboradores têm apresentado um desempenho abaixo do esperado, ou ainda a razão pela qual a empresa não consegue atingir os resultados de que precisa.

Nesse caso, o que temos que fazer é um levantamento dos indicadores que expressem tal competência para aquela determinada organização, através de uma discussão e análise com a diretoria, considerando os motivos que fazem a competência ser essencial para o bom funcionamento da organização.

No sexto passo, após termos identificado e definido as competências organizacionais, iremos em busca da identificação e definição das competências de cada função. Nosso objetivo nessa fase é o de identificar quais e com que intensidade essas competências organizacionais são necessárias para cada função.

Resumindo então, a primeira etapa do mapeamento das competências organizacionais, o processo totalizou as competências e a quantidade de indicadores de cada uma. A tabela abaixo foi retirada de Leme (2005) para ilustrar como se dá esse processo:

Competências organizacionais

Competência	Total de indicadores apurados
Liderança	8
Foco em resultados	12
Criatividade	7
Foco no cliente	4
Pro atividade	9
Empreendedorismo	4
Organização e Planejamento	5
Comunicação	8

Segundo Leme (2005) “ para identificar quais dessas competências são necessárias para cada uma delas e o quanto é preciso, o superior de cada função vai receber uma lista para cada função com a relação de todos os indicadores apurados... O superior da função irá analisar cada indicador e classificar a necessidade de cada indicador como: Muito forte, forte, pouco necessário ou Não se aplica” (p.78). Exemplo:

Planilha de mapeamento de comportamentos da função				
Função:				
Instruções: Analise cada comportamento e marque com um X a coluna que melhor representa a intensidade e a necessidade do comportamento para o melhor desempenho do profissional que executa a função acima.				
Comportamento	Muito Forte	Forte	Normal	Não se aplica
Criar estratégias que conquistem o cliente				
Trazer idéias para desenvolver os produtos existentes				
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.				
Apresentar alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários				
Buscar alternativas de procedimento para as limitações técnicas do produto				
Trazer soluções quando faltam recursos para um projeto				

Os níveis “Muito forte” e “Forte” são auto-explicativos e, portanto, deverão ser marcados na evidência da necessidade do comportamento requerido. Também auto-explicativo é o nível “Não se aplica” que deverá ser marcado se o comportamento não for necessário para a função. Já o nível “Normal” deverá ser marcado caso o comportamento em questão não sinalize nenhum destaque especial, podendo ser substituído por “Pouco Necessário” para facilitar a compreensão.

Para entrega dessas planilhas de mapeamento aos colaboradores, é indispensável se fazer uma breve reunião com o intuito de conscientizá-los da importância dessa etapa, e orientá-los com relação ao preenchimento dessa lista, além da definição de um prazo de entrega que pode variar de 3 a 5 dias.

Resumindo o processo de mapeamento feito até agora, enquanto a *orientação do MVVE* (Missão, Visão, Valores e Estratégia) contribui para a identificação das competências organizacionais, as *Atribuições da função* contribuem para a identificação das Competências da função.

A escala normalmente usada para mensurar as competências é uma escala de pontos que variam de 0 a 5 e que é chamada de “Escala de Nível de Competências”

Portanto, se dividirmos o Nível Máximo da escala do Nível de Competências pela quantidade de indicadores de uma determinada competência, saberemos quantos pontos vale cada indicador nesta escala, como mostra a fórmula abaixo:

$$\text{Peso indicador: } \frac{\text{Nível máximo da escala}}{\text{Quantidade de cada Indicador}}$$

Aplicando a fórmula acima, os pesos de cada indicador ficariam da seguinte forma:

Competência	Nível máximo	Quant. de indicadores	Peso de cada indicadores
Liderança	5	8	0,625
Foco em resultados	5	12	0,416
Criatividade	5	7	0,714
Foco no cliente	5	4	1,25
Pro atividade	5	9	0,555
Empreendedorismo	5	4	1,25
organização e planejamento	5	5	1
Comunicação	5	8	0,625

O nível máximo sempre será 5, pois representa 100% da competência, na utilização da escala de 0 a 5. Uma vez descoberto o peso de cada indicador e com as respostas da Planilha de

Mapeamento de Comportamentos em mãos, o próximo passo será o de finalmente calcular o Nível de cada Competência da Função (NCF).

O procedimento a ser explicado deve ser aplicado função por função, para cada uma das competências. Apenas serão considerados os indicadores marcados como “Forte” ou “Muito Forte” na planilha de Mapeamento de Comportamento da Função. Com relação aos indicadores marcados como “Normal” e “Não se Aplica” serão desprezados por não receberem qualquer destaque especial para aquele comportamento a ser executado naquela determinada função.

Temos 12 indicadores que representam a competência “foco em resultados”. Ao calcular o peso de cada indicador para essa competência, chegamos ao valor de 0,416. Se desses 12 indicadores 4 foram marcados como “Muito forte” ou “Forte” para uma determinada função, podemos afirmar que essa função precisa de nível 1,7 da competência foco em resultados.

Para a fórmula matemática do Nível de competências da Função (NCF), teremos:

$$NFC = \frac{\text{Nível máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da competência}} \times \text{Quantidade de indicadores marcados como "Muito Forte" ou "Forte" para aquela determ. função}$$

Assim, na prática a tabela do nível de competências da função ficaria da seguinte forma segundo Leme (2005, p.83):

Competência	Nível Máximo	Qtde. de Indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores marcados como Muito Forte ou Forte	NCF
Liderança	5	8	0,625	4	2,5
Foco em Resultados	5	12	0,416	8	4,5
Criatividade	5	7	0,714	5	3,6
Foco no cliente	5	4	1,25	2	2,5
Empreendedorismo	5	4	1,25	4	5
Organização e Planejamento	5	5	1	4	4
Comunicação	5	8	0,625	6	3,8

Ainda segundo Leme (2005, p. 83) “através desse processo de mapeamento das competências podemos afirmar de forma precisa e comprovada matematicamente quanta água tem no copo” ou seja, quanto de cada competência determinada função irá exigir. A expressão “quanta água tem no copo” usada por Leme representa a função ou o cargo (copo) e os comportamentos ou indicadores considerados como muito forte ou forte (água) pelos supervisores. O gráfico abaixo ilustra melhor essa questão:

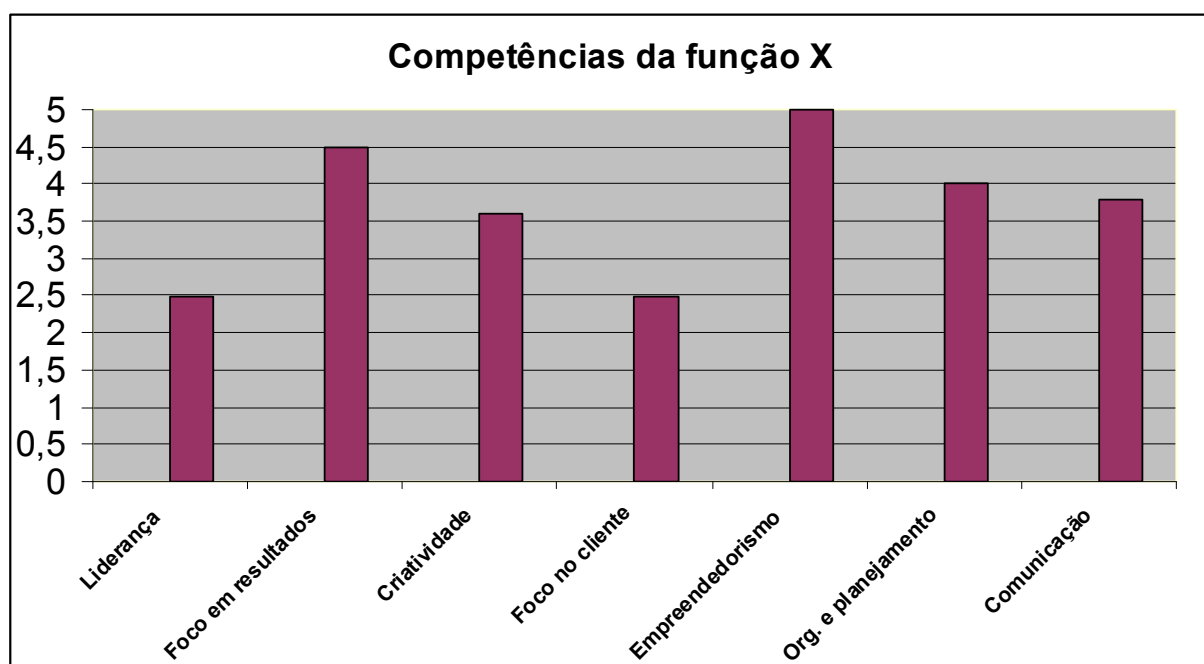


Gráfico do Nível de Competências da Função retirado do livro de Leme (2005).

Uma vez realizados esses passos, já sabemos as competências essenciais para a empresa e temos quais as necessárias para cada função. Além disso, sabemos quais os indicadores necessários para cada função, que foram identificados como “Muito Forte” ou “Forte” pelo superior da função quando recebeu a relação dos indicadores para o mapeamento comportamental da função. Portanto, para cada indicador, basta elaborar perguntas abertas e feitas no passado (verbo conjugado no passado) que investiguem o indicador de competência.

2) Competências técnicas – O CH

Para o mapeamento do conhecimento e da habilidade necessárias a determinadas funções, teremos que realizar o processo simultaneamente, ou seja, avaliar tanto o conhecimento (saber) quanto a habilidade (saber fazer, ou prática) ao mesmo tempo. Para Leme (2005) “ as organizações não dispõem de tempo suficiente para avaliarmos cada conhecimento e habilidade em processos distintos, ainda mais para avaliar tudo o que é competência técnica dentro de uma empresa. A exceção fica por conta de alguns processos de chão de fábrica, onde existe uma exigência e um processo natural dessas avaliações distintas” (p.123).

Outro fator que explica o motivo de unirmos as avaliações de habilidades e conhecimentos em um só processo aparece com relação a empresas de tecnologia, com a infinidade de softwares e ferramentas que são alteradas diariamente. Nesse caso, levaríamos muito tempo para avaliar todas as competências técnicas e teríamos que continuar alterando-as constantemente, sem jamais terminar o trabalho de mapeamento. Assim, a justificativa da união da avaliação de conhecimento e habilidade em um só processo, se dá em função da agilidade para realizá-lo.

As competências técnicas são as palavras-chave procuradas nos currículos dos candidatos às vagas abertas. Por exemplo, inglês, linguagem de programação Java script, pacote Office, aplicação de testes (Quati, A.C), espanhol, etc.

Para mapear as competências técnicas podemos utilizar os seguintes processos:

- Leitura das descrições da função atualizadas – é o mais convencional dos processos utilizados.
- Realizar uma entrevista com os colaboradores que executam a função e com o superior imediato da função – é menos utilizada devido ao custo do processo, porém para algumas funções estratégicas da empresa ela torna o processo mais detalhado e consistente. Outra situação em que a entrevista deve ser utilizada se dá quando algumas questões não ficaram claras pelos outros métodos e queremos esclarecer alguns pontos.
- Aplicar formulários para coleta de dados – é uma alternativa caso a empresa não tenha a descrição das funções atualizadas, servindo ao propósito de atualizar essas descrições.

O método de mapeamento das competências técnicas da função pode ser utilizado para qualquer cargo, e assim como acontece no mapeamento das competências comportamentais, também se utiliza um passo a passo para alcançarmos os níveis da escala técnica.

Passo 1: definição de uma tabela de mensuração para as competências técnicas. A tabela mostrada abaixo deverá ser a mesma para todas as funções e avaliações das competências técnicas dos colaboradores:

Tabela para mensuração de competências técnicas

0	Não tem conhecimento
1	Tem conhecimento
2	Tem conhecimento e habilidade em nível básico
3	Tem conhecimento e habilidade em nível intermediário.
4	Tem conhecimento e habilidade em nível avançado.
5	É multiplicador

0 - Não tem conhecimento: Esse nível é apenas utilizado para o atual colaborador da empresa e indica que ele não possui a competência solicitada em nível de conhecimento. Porém não o utilizamos para o nível da função, porque se a função não precisa de uma determinada competência ela não será listada.

1 – Tem conhecimento: Nesse caso, a função exige que o colaborador tenha o conhecimento de uma determinada competência técnica não exigindo dele a habilidade. Ocorre muito em casos em que determinado colaborador é promovido a um cargo superior como o de gerente, e que embora ele possa ter tido um dia o nível 5 de uma determinada competência técnica na antiga função (aplicar dinâmicas de grupo, por exemplo), após alguns anos ele acaba perdendo a habilidade com relação a essa competência, porém ele ainda possui o conhecimento sobre ela.

2- Tem conhecimento e habilidade em nível básico.

3- Tem conhecimento e habilidade em nível intermediário.

4 - Tem conhecimento e habilidade em nível avançado.

5 – É multiplicador: O nível da função normalmente vai até 4, com exceção dos casos em que é essencial que o colaborador que exerce a função seja um multiplicador da competência técnica desejada.

Passo 2: a partir da leitura da descrição da função, de acordo com as orientações acima, temos que identificar as competências necessárias para a função e colocá-las em uma lista.

Passo 3: formulada a lista das competências técnicas, temos que entregá-la ao superior imediato da função junto com a descrição da função, pedindo ao mesmo que verifique se a lista de competências para a função está correta ou se teremos que excluir, alterar ou acrescentar alguma competência.

Outra tarefa que será de responsabilidade do superior da função será a de classificar cada competência técnica de acordo com a tabela (passo 1), para que tenhamos uma mensuração do nível de competência da função, assim como o nível mínimo da competência necessário para a contratação.

Assim que recebermos a lista com as competências técnicas necessárias para a função e seus respectivos níveis, teremos o que Leme (2005) afirma ser o “NCTF – Nível de Competência Técnica da Função” (p.127).

Para a descrição da função de um Analista de Recrutamento e Seleção, podemos encontrar a tarefa *recrutamento e seleção externos e internos*. Assim, nos procedimentos para a realização dessa tarefa, teríamos as seguintes competências técnicas especificadas na tabela abaixo:

Competência técnica	Motivo
Word	Para elaboração de laudos.
Quati	Considerando que a empresa trabalha com esse tipo de teste em processos seletivos.
Inglês	Considerando que o analista faz entrevistas em inglês com os candidatos às vagas.
Jogos e dinâmicas de grupo	Considerando que o analista aplica jogos e dinâmicas de grupo nos processos seletivos.

Segundo Leme (2005) “é fundamental que a área de RH caminhe alinhada com a área de Qualidade, responsável por manter os procedimentos documentados, pois uma mudança de procedimento pode alterar as Competências Técnicas mapeadas para a função. O processo de atualização dos procedimentos deve passar, obrigatoriamente, por um procedimento de notificação do RH” (p.128).

3) Aplicação da seleção por competências

Com a definição das competências para cada função, podemos definir quais as ferramentas que vamos utilizar para observar a presença ou ausência dessas competências nos candidatos às vagas, o que nos permitirá encontrar a pessoa certa para o lugar certo.

Com o perfil de competências em mãos podemos iniciar a seleção e o processo de recrutamento é necessário para que tenhamos os candidatos em certo nível filtrados para uma seleção de candidatos realmente potenciais para o cargo. “A área de Recursos Humanos é a responsável por esse processo, que tem como objetivo pesquisar dentro e fora da empresa (recrutamento interno e externo) os candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis em determinada organização” (Carvalho, 1997). O recrutamento de candidatos é fundamental no processo de seleção, pois contribui de modo significativo para que a empresa não despenda tempo e dinheiro na contratação de seus funcionários.

Os próximos passos da seleção por competências se referem à entrevista comportamental e aos jogos com foco em competências. Na entrevista comportamental, observamos presença ou ausência de competências específicas no comportamento passado do candidato, nesse caso a premissa básica do método de entrevista é a de que o comportamento passado prediz o comportamento futuro. Nesse sentido, Skinner (1957) afirma que “o que aconteceu ontem é importante pelo efeito que possui sobre o comportamento do sujeito no dia de hoje. Se ontem o sujeito aprendeu a andar de bicicleta, ele andará mais habilmente hoje. Assim, toda a história passada de um sujeito está representada em sua conduta atual.” (p.177) Portanto devem ser construídas perguntas que investiguem esse comportamento passado, contemplando como ocorreu determinada ação. Por exemplo: Quais os maiores obstáculos com que lidou no seu

último emprego? Qual foi sua atitude quando percebeu falta de compromisso de algumas pessoas da equipe?

O jogo, mais conhecido como dinâmica de grupo, é uma técnica vivencial, utilizada para observar comportamentos específicos (com base no perfil de competências do cargo), sendo realizada em grupos de 6 a 12 candidatos, por meio de jogos, simulações, estudos de caso, etc. O objetivo do jogo é a coleta de dados, sobre competências que são pré-requisitos de sucesso para o cargo, observando presença ou ausência de competências específicas no comportamento presente do candidato. De acordo com Skinner (2007) “uma resposta que ocorreu não pode ser prevista. Porém podemos prever a ocorrência futura de respostas semelhantes” (p.71)

Desse modo fica clara a distinção entre entrevista e jogo com foco em competências, pois enquanto a primeira investiga competências no comportamento passado, o jogo focaliza a atenção no comportamento presente dos candidatos.

Ambas as ferramentas de avaliação, jogo e entrevista, permitem avaliar o repertório comportamental do candidato a partir de suas atitudes ou ações (o que ele concretamente fez ou faz).

Durante a realização da seleção de pessoas, precisamos ter clareza sobre o que está sendo avaliado, e isto tem que ficar claro não apenas para os selecionadores, mas também para os candidatos às vagas. Segundo Rabaglio (2001 p.20) “é importante que no primeiro contato com o candidato, todas as informações sobre o cargo sejam fornecidas a ele, para que ele analise se está dentro de sua expectativa e decida se deseja continuar concorrendo à vaga. O desenvolvimento de um processo seletivo não pode correr o risco de perder o candidato ao final desse processo, devido a uma informação incompatível com as expectativas ou necessidades do candidato. Além disso, o candidato deve ser tratado com ética e respeito, pois, da mesma forma que a empresa escolhe o candidato, este também tem o direito de escolher a empresa”.

Segundo Rabaglio (2001 p.5) “as competências, podem ser divididas em competências técnicas e competências comportamentais, ou então, através dos CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes)”

Competências técnicas: são os pré-requisitos do cargo. Conhecimentos e habilidades específicas para atribuições ou funções específicas. Ex: gerente de vendas, técnico em informática, que precisam de cursos e experiência específicos da área.

Competências comportamentais: atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. Ex: Operador de telemarketing que precisa ter persuasão, foco em resultados, bom humor, desenvolvidos como competências (comportamentais) essenciais para o bom desempenho em seu trabalho.

Competências

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A
Saber	Saber Fazer	Querer Fazer
Conhecimentos técnicos específicos, escolaridade, cursos, especializações, etc	Domínio nos conhecimentos técnicos; implica ter praticado o conhecimento.	Atitudes compatíveis para atingir eficácia nos conhecimentos e habilidades adquiridos.

Os CHAs abarcam todo o perfil de competências dos candidatos e os métodos efetivos de seleção devem englobá-los para não correr o risco de contratar funcionários incompatíveis com os cargos. Ao evitar que o candidato de perfil incompatível seja contratado, evitamos também o surgimento de inúmeros prejuízos tanto para a empresa quanto para este profissional. No caso da empresa os prováveis problemas seriam: a equipe teria um ônus adicional ao ajudar o funcionário a realizar suas tarefas, levando a desmotivação tanto desse funcionário quanto de sua equipe; há uma queda no desempenho do setor e conseqüentemente da empresa; a empresa se vê obrigada a demitir tal funcionário arcando com inúmeras despesas com ele (seguro-desemprego, benefícios, etc) e com sua substituição (novo processo de seleção). Para o funcionário com o perfil incompatível, os

prejuízos também são desastrosos: perda da motivação para o trabalho; maior probabilidade de gerar conflitos com os membros de sua equipe; provável demissão em um período muito curto ao início de sua contratação, o que “mancharia” seu currículo profissional na busca de um novo emprego.

Assim, o objetivo deste trabalho é investigar os resultados da utilização do método de seleção por competências, comparando e contrapondo esse processo com abordagens conceituais tradicionais. Durante o processo de seleção por competências, através da investigação e conseqüente identificação das competências dos candidatos, poderemos realizar a escolha do candidato que possui o perfil mais compatível com a vaga à qual está concorrendo, promovendo benefícios tanto para a empresa quanto para o profissional contratado. Presume-se, portanto, que o processo de seleção de pessoas possa se beneficiar com a utilização de tal método.

Para comparar o método de seleção por competências com os demais, utilizarei como medida, o nível de satisfação de algumas consultorias (agências de emprego) que utilizam tal método, através dos índices de aceitação/rejeição dos colaboradores selecionados para ocupar os cargos de empresas. Esses índices serão comparados com o nível de aceitação/rejeição de empresas que utilizam outros métodos de seleção, para que se verifique qual método de seleção apresenta evidências de ser mais eficiente.

Método

Participantes

Participaram oito colaboradores de recursos humanos, sendo 4 de empresas em que o foco de atuação não era recursos humanos e 4 de consultorias especializadas em processos de seleção.¹ Essa divisão foi feita devido a um conhecimento prévio de que a maioria das consultorias especializadas em processos de recrutamento e seleção utiliza como método a seleção por competências, por serem especializadas nesse processo e necessitarem de uma ferramenta que fornecesse dados e resultados passíveis de mensuração como os obtidos por esse método.

¹ O presente trabalho teve seu projeto aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da PUC-SP, conforme documento do Protocolo de Pesquisa nº. 188/2008, datado de 25 de agosto de 2008.

No caso da escolha de 4 empresas com foco de atuação não direcionado para a área de recursos humanos pretendia-se encontrar métodos de seleção tradicionais, baseados por exemplo, em indicações de profissionais e no feeling do entrevistador para realizar o processo de seleção, o que proporcionaria a oportunidade de fazer uma diferenciação entre os métodos de seleção utilizados e o nível de eficiência encontrado nos 2 grupos de empresas (consultorias especializadas em processos de recrutamento e seleção x de profissionais, processos de seleção utilizados por empresas em que o foco de atuação não é o de RH).

Considerou-se o tempo de 6 meses para avaliação da permanência do candidato no posto em questão devido ao fato de a maioria dos contratos entre consultorias de RH e empresas requisitantes se firmarem baseados nesse período de tempo que seria o mínimo necessário para que o profissional comece a dar retorno nos lucros da empresa.

Instrumento

Utilizou-se um questionário para a obtenção das informações sobre:

- Ferramentas utilizadas no processo de seleção.
- Número de candidatos contratados num dado período.
- Número de reposições e/ou desligamentos relativo aos processos de seleção do período.
- Razões da necessidade de reposição.
- Ferramentas utilizadas durante todo o processo seletivo de um determinado cargo para que se verifique como os dados sobre os candidatos são mensurados.
- Depoimentos de profissionais da área que utilizam o método de seleção de competências sobre: quais as principais vantagens da utilização de tal método e quais os desafios e obstáculos encontrados na seleção de pessoas, atualmente; quais as garantias que a consultoria oferece para as empresas (clientes) de que os colaboradores aprovados na seleção serão eficientes nos respectivos cargos de atuação conseqüentemente agregando valor a empresa.

Do questionário constaram 8 perguntas, a saber:

1) Quais as ferramentas utilizadas pelo Sr(a) no processo de seleção de pessoal realizado para sua empresa?

- a) Testes psicológicos () Quais? _____
- b) Intuição (feeling) do entrevistador ()
- c) Entrevistas individuais () Qual o tipo? _____
- d) Jogos, dinâmicas de grupo ()
- e) Indicação de pessoal ()

2) Qual o seu nível de satisfação com as ferramentas utilizadas nesse processo?

Muito satisfatório ()

Satisfatório ()

Insatisfatório ()

Muito insatisfatório ()

3) No processo de seleção de pessoas em sua empresa, é realizado um mapeamento do perfil de competências para os cargos em aberto? Todos os cargos possuem um perfil de competências esperado?

4) Quantos colaboradores foram contratados pela sua empresa nos últimos 6 meses?

- a) 5 a 10 ()
- b) 10 a 20 ()
- c) 20 a 30 ()
- d) 30 a 40 ()
- e) Mais de 40 ()

5) Desse número de colaboradores contratados, quantos colaboradores foram desligados/demitidos no mesmo período?

6) Quais as razões para o desligamento de tais funcionários?

- a) Falta de postura profissional ()
- b) Não atingiram as metas do cargo ()
- c) Desmotivação ()
- d) Falta de adaptação à cultura da empresa ()
- e) Receberam nova oportunidade de emprego ()
- f) Outros motivos () Quais? _____

7) Quais as principais vantagens que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

8) Quais as principais desvantagens/limitações que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

Procedimento

O contato inicial com os participantes se deu por telefone, situação em que o pesquisador explicou aos participantes o objetivo do trabalho e a importância da participação dele (colaborador da área de recursos humanos) na etapa de coleta de dados.

Após a aceitação dos colaboradores em fornecer dados do processo de seleção da empresa para o desenvolvimento do presente trabalho, uma cópia do Termo de consentimento livre e esclarecido (ver Anexo 1) lhes foi enviada via fax para que o assinassem e o questionário via e-mail para que o respondessem.

Importante ressaltar que me coloquei à disposição dos participantes para explicação de quaisquer dúvidas que viessem a ter ao responder as questões e que foi combinado com os mesmos um prazo de um mês (trinta dias) para o retorno do questionário via e-mail, para facilitar e agilizar o processo. Embora nem todos tenham conseguido responder o questionário dentro do prazo combinado, o acordo foi válido por formalizar o processo.

Outro aspecto importante no contato com os participantes deu-se com relação à confidencialidade da empresa e da pessoa que os participantes poderiam optar por divulgar ou não, de acordo com o que considerassem relevante fazer.

Resultados e discussão.

O nível de eficiência no processo seletivo das empresas participantes da pesquisa será apresentado segundo a divisão das empresas em dois grupos: empresas em que o foco do negócio não é recursos humanos e que não utilizam o método de seleção por competências e empresas cujo foco do negócio é recursos humanos e que utilizam o método de seleção por competências. (Para consulta às respostas das empresas participantes aos questionários ver Apêndice).

As empresas foram classificadas segundo um índice relacionado à efetividade no processo seletivo. Em outras palavras, o índice considerou a porcentagem de retenção dos profissionais aprovados nos processos seletivos das diferentes empresas, após o período de 6 meses, que foi o período de tempo estimado como adequado para sabermos se o candidato foi efetivamente contratado ou não. Tal índice corresponde a:

- Ótima performance do processo seletivo (P1) – 85% ou mais na porcentagem de profissionais aprovados no processo seletivo e que após 6 meses de efetivação continuam na empresa.
- Boa performance do processo seletivo (P2) – Entre 70 e 85 % na porcentagem de profissionais aprovados no processo seletivo e que após 6 meses de efetivação continuam na empresa.
- Performance regular do processo seletivo (P3) – Entre 60 e 70% na porcentagem de profissionais aprovados no processo seletivo e que após 6 meses de efetivação continuam na empresa.

- Performance ruim do processo seletivo (P4) – Entre 50 e 60% na porcentagem de profissionais aprovados no processo seletivo e que após 6 meses de efetivação continuam na empresa.
- Performance péssima do processo seletivo (P5) – Menor que 50% na porcentagem de profissionais aprovados no processo seletivo e que após 6 meses de efetivação continuam na empresa.

Tabela 1. Desempenho do grupo de empresas que utilizam o método de seleção por competências, por empresa:

Participante	N de candidatos aprovados	N de candidatos desligados após 6 meses da efetivaç.	Motivos do desligamento	Índice de eficiência	Ferramentas utilizadas no processo
1	30	3	2-e;1-a	90% - P1	c;d
2	148	1	1-e	99,3% - P1	a;d
3	7	0		100% - P1	a;c;d
4	46	3	2-e;1-d	93,5% - P1	c,d,e

Legenda:

Motivos do desligamento - a = Falta de postura profissional; b= Não atingiram as metas do cargo; c = Desmotivação; d= Falta de adaptação à cultura da empresa; e= Receberam nova oportunidade de emprego.

Índice de eficiência - P1 = Ótima performance; P2 = Boa performance; P3 = Performance regular; P4 = Performance ruim; e P5 = Péssima performance.

Ferramentas utilizadas no processo - a = Testes psicológicos; b = Intuição (feeling) do entrevistador; c = Entrevistas individuais; d = Jogos, dinâmicas de grupo; e = Indicação de colaboradores da própria empresa.

A empresa 1 apresentou um nível de efetividade de 90 % em seus processos de seleção, sendo que de 30 profissionais contratados nos últimos 6 meses, apenas 3 deixaram a empresa.

A empresa 2 apresentou nível de efetividade de 99,3% em seus processos de seleção, sendo que de 164 profissionais contratados nos últimos 6 meses, apenas 1 deixou a empresa sendo que com esse candidato o processo seletivo não incluiu o método de seleção por competências uma vez que a empresa cliente (requisitante da vaga) não possuía o perfil de competências para a vaga em questão e optou por realizar o processo sem utilizar essa ferramenta devido à urgência na demanda do profissional.

A empresa 3 apresentou um nível de efetividade de 100 % em seus processos de seleção, sendo que de 7 profissionais contratados nos últimos 6 meses pela empresa, nenhum foi desligado durante esse período.

A empresa 4 apresentou um nível de efetividade de 93,5 % em seus processos de seleção, sendo que de 46 profissionais que foram contratados nos últimos 6 meses pela empresa, apenas 3 foram desligados e desse número 2 devido a desmotivação.

Verificamos na análise do grupo das empresas que realizam seleção por competências uma diferença nas ferramentas utilizadas, sendo que as empresas que apresentam maior eficiência no processo seletivo (Participantes 2 e 3) têm em comum o fato de utilizarem como uma de suas ferramentas auxiliares no processo seletivo o uso de testes psicológicos (a).

Tabela 2. Desempenho do Grupo de empresas que utilizam outros métodos de seleção que não o por competências, por empresa:

Participante	Número de candidatos aprovados	N de candidatos deslig. após 6 meses	Motivos do desligamento	Índice de eficiência	Ferramentas utilizadas no processo
5	6	2	1-a;1-b	66,7% - P3	a;c;d
6	45	25	7-a,5-b;4-c;7-d;2-e	44,5% - P5	b;c
7	43	19	11-b;3-c;5-d	55,9% - P4	a;c;d;e
8	154	98	33-a;11-b;17c;37d	36,4% - P5	b;c,e

A empresa 5 apresentou um nível de efetividade de 66,7 % em seus processos de seleção, sendo que de 6 profissionais que foram contratados nos últimos 6 meses pela empresa, 2 foram desligados.

A empresa 6 apresentou um nível de efetividade de 44,5 % em seus processos de seleção, sendo que de 45 profissionais contratados nos últimos 6 meses, 25 foram desligados da empresa.

A empresa 7 apresentou um nível de efetividade de 55,9% em seus processos de seleção, sendo que 43 profissionais contratados nos últimos 6 meses, e 19 foram desligados durante esse período.

A empresa 8 apresentou um nível de efetividade de 36,4% em seus processos de seleção, sendo que de 154 profissionais contratados nos últimos 6 meses, 98 foram desligados da empresa.

Novamente na tabela 2, encontramos a correspondência dos testes psicológicos como auxiliares nos processos seletivos e um melhor desempenho das empresas que utilizam os testes em seus processos (participantes 5 e 7) sobre as empresas que não os utilizam (participantes 6 e 8).

Ainda na tabela 2 é possível identificar que as empresas que relataram utilizarem o feeling do entrevistador como ferramenta quando da seleção aparecem como as empresas com menor porcentagem de eficiência nos processos de seleção (empresas 6 e 8 novamente).

Através da análise dos resultados obtidos identificamos uma eficiência menor nos processos seletivos de empresas que utilizaram como ferramenta o feeling do entrevistador, que é uma ferramenta de avaliação muito mais subjetiva do que objetiva, já que esse tipo de avaliação envolve a presença de estereótipos, idéias preconcebidas, valores e questões pessoais de preferência apenas do próprio selecionador que muitas vezes não se relaciona com a compatibilidade exigida pela vaga. Essa tendência ratifica as colocações feitas na parte introdutória deste trabalho em que é sugerido por Milkovich que

a falta de estrutura e planejamento na construção da entrevista leva o entrevistador à perda do foco do que ele pretende avaliar. O aspecto mais importante desse tipo de situação é que ao formar impressões incorretas dos candidatos, baseando seu julgamento em estereótipos, os entrevistadores podem acabar colocando a empresa em situações legais complicadas, caso esses estereótipos levem, por exemplo, à discriminação de mulheres e membros de minorias como pessoas com algum tipo de deficiência física e idosos. (1997, p.228).

Todas as 4 empresas que utilizaram como ferramenta o método de seleção por competências (levantamento de perfil de competências da vaga, entrevista por competências, dinâmicas com foco em competências) apresentaram um nível de eficiência de 90% ou mais em seus processos seletivos, obtendo ótima performance na classificação do nível de efetividade de seus processos seletivos. A média geral do grupo que utiliza o método de seleção por competências foi de 96,67% de efetividade no processo.

Ainda no grupo de empresas que utilizam o método de seleção por competências, verifica-se que o motivo principal de desligamento das empresas dos funcionários antes de 6 meses de contrato foi o fato de estes terem recebido novas oportunidades de emprego (71,4%), o que sugere duas possibilidades: 1) Os funcionários teriam recebido uma melhor oportunidade de emprego em suas respectivas áreas de atuação, isentando de responsabilidade pela saída do funcionário as ferramentas utilizadas no processo seletivo, uma vez que os profissionais contratados foram tão adequados para executar aquela função que receberam uma promoção para um cargo superior ou uma melhor oferta de salário em algum cargo em uma outra empresa. 2) Os profissionais contratados não se adaptaram bem à função exercida e decidiram mudar de área de atuação além de mudar de cargo e, nesse caso, o processo seletivo pode ser “responsabilizado” por não ter verificado esse tipo de característica no perfil profissional do candidato (compatibilidade com a vaga que iria exercer). Embora não tenhamos como acessar o verdadeiro motivo pelos quais os funcionários decidiram deixar o cargo e optaram por uma outra posição, o dado é relevante e merece uma investigação com os profissionais da área de recrutamento e seleção, pois de qualquer modo a efetividade no processo seletivo é afetada por esse motivo.

Outro fato importante a ser considerado com relação aos processos seletivos se relaciona com o fator pós contratação, uma vez que a empresa que não possui um plano de retenção de seus funcionários com trabalhos que envolvem treinamento, plano de carreira, benefícios, remuneração variável por alcance de metas, bônus, trabalhos de motivação, dificilmente conseguirá reter seus profissionais por muito tempo. Todavia, essa parte do processo de retenção de profissionais é de responsabilidade bem maior da área de treinamento e desenvolvimento do que da área de recrutamento e seleção.

Vantagens relatadas pelos candidatos das empresas que utilizam como ferramentas de seleção o método de seleção por competências e os testes psicológicos (BPR, Grafoanálise, HTP, Palográfico, A.C, Quati).

- Análise de competências comportamentais, além das competências técnicas dos candidatos – 1 participante (25%).
- Alta objetividade através da seleção por competências, garantindo assim uma entrega assertiva dos resultados para os clientes. – 2 participantes (50%).
- Os testes psicológicos dão um embasamento mais técnico para elaboração dos laudos profissionais dos candidatos – 2 participantes (50%).
- O serviço é personalizado para os clientes de acordo com as ferramentas da seleção por competências (jogos ou entrevistas com foco em competências) que se acredite ser necessárias para averiguação do perfil dos candidatos –1 participante (25%).

Podemos notar através do relato dos profissionais que utilizam a seleção por competências que eles acreditam utilizar um método de seleção mais objetivo do que outros e de que isso propicia uma entrega de serviços com uma maior qualidade, proporcionando assim uma maior satisfação e confiança de seus clientes nos dados obtidos (laudos, profissionais selecionados de acordo com o exigido).

Além disso, nota-se também que os selecionadores confiam nos testes psicológicos, principalmente como ferramenta auxiliar para fundamentação de laudos psicológicos e seleção de candidatos em uma etapa mais avançada do processo, por ser uma ferramenta que demanda tempo considerável em sua aplicação. Acredita-se que embora a seleção por competências seja um método objetivo cuja validade pode ser constatada, esta ferramenta por si só não garante uma avaliação e formulação completa de laudos dos candidatos, exigindo auxílio de alguns testes psicológicos dependendo da posição hierárquica da vaga e da competência que se busca avaliar.

Desvantagens relatadas pelos candidatos das empresas que utilizam como ferramentas de seleção o método de seleção por competências e os testes psicológicos (BPR, Grafoanálise, HTP, Palográfico, A.C, Quati).

- Lentidão no processo de seleção por competências - 2 participantes (50%).
- Uma grande experiência do selecionador é necessária para uma entrega rápida de resultados frente à demanda por agilidade do mercado atual – 2 participantes (50%).
- A falta de reconhecimento do Conselho Federal de Psicologia sobre alguns testes psicológicos acaba sendo uma limitação. – 1 participante (25%).
- Nenhuma desvantagem – 1 participante (25%).

A maior desvantagem relatada pelos profissionais que utilizam o método de seleção por competências é certa lentidão na entrega de resultados devido à forte exigência do mercado por uma alta agilidade nos processos seletivos, uma vez que as empresas não podem aguardar muito para o preenchimento de seus cargos. Além de rapidez, esse processo demanda profissional altamente qualificado e experiente para ser feito de forma adequada, de maneira a colocar o profissional certo na posição certa.

Embora a seleção por competências tenda a ser um processo extremamente objetivo e transparente em suas avaliações, o alto grau de especificidades e detalhamentos requeridos pela definição de competências das vagas acaba deixando o processo um pouco a desejar no quesito agilidade.

Outra desvantagem relatada pelos participantes é o não conhecimento de alguns testes psicológicos por parte do Conselho Federal de Psicologia com relação aos testes psicológicos. Isso acaba gerando certa desconfiança dos clientes quanto à validade dessas ferramentas. Atualmente existe uma grande cobrança por objetividade e validade sobre os métodos e ferramentas utilizadas no mundo dos negócios e quando se trata de testes psicológicos os profissionais de psicologia ainda são vistos com certa desconfiança por profissionais de outras áreas especialmente quando o próprio Conselho Federal não reconhece tais testes como válidos.

Importante ressaltar o fato de que embora o desconhecimento do Conselho Federal de Psicologia sobre os testes psicológicos tenha sido mencionado como uma desvantagem das ferramentas utilizadas pelos participantes, isso não se refere a uma desvantagem do método em si. Em outras palavras, os testes psicológicos foram considerados pelos participantes como essenciais no processo de seleção, porém o que se percebe é que com o não reconhecimento dos testes como válidos pelo Conselho Federal de Psicologia, essas ferramentas perdem seu poder de atratividade com relação aos clientes do mundo corporativo.

Vantagens relatadas pelos candidatos das empresas que utilizam como ferramentas de seleção a entrevista por perfil profissional, feeling do entrevistador, dinâmicas de grupo, indicação dos colaboradores da empresa e os testes psicológicos (HTP, AC, Quati, G-36, Palográfico).

- Assertividade nas solicitações das vagas – 2 participantes 50%.
- Rapidez no processo de seleção – 2 participantes (50%).

A alta velocidade dos processos realizados por essas empresas é relatada como principal vantagem das ferramentas utilizadas pelos selecionadores. Essa característica se deve claramente aos métodos subjetivos e não científicos usados nos processos, além de uma falta de rigor metodológico na descrição e definição dos perfis relacionados às vagas em aberto.

Além disso, a agilidade encontrada nos processos seletivos fica clara justamente por se tratar de um processo que tem na maioria das vezes a intuição do entrevistador como ferramenta decisiva para escolher entre o candidato adequado ou inadequado à vaga. Em outras palavras, o selecionador ganha um peso muito grande no momento de escolher quem serão os próximos funcionários da empresa, de modo que a responsabilidade dada ao selecionador é muito maior do que este deveria assumir, pois quaisquer incompatibilidades que mais tarde vierem a ser encontradas nas atuações dos funcionários serão de responsabilidade exclusiva do selecionador.

A assertividade na solicitação das vagas relatada como vantagem pelos selecionadores acaba sendo uma vantagem relativa e isso pouco se relaciona com a área de recrutamento e seleção e com os métodos utilizados por ela. Embora os gestores apresentem essa assertividade relacionada a qual vaga deve ser preenchida, pouco se faz com relação a descrever as competências necessárias para o profissional que irá atuar nessa área, dificultando o papel da área de R&S que acaba utilizando métodos incoerentes para encontrar o profissional desejado.

Pode-se dizer que o que acontece nessas empresas é uma falta de comunicação entre a área de R&S e as áreas requisitantes das vagas, devido a uma falta de definição clara do perfil profissional dos candidatos requeridos.

Desvantagens relatadas pelos candidatos das empresas que utilizam como ferramentas de seleção a entrevista por perfil profissional, feeling do entrevistador, dinâmicas de grupo, indicação dos colaboradores da empresa e os testes psicológicos (HTP, AC, Quati, G-36, Palográfico).

- O atual banco de dados (currículos enviados à empresa por possíveis candidatos) não contempla as qualificações exigidas na maioria dos cargos – 1 participante (25%).
- Influência de questões pessoais nos processos seletivos – 2 participantes (50%).
- Dependência de consultorias especializadas no recrutamento de profissionais para vagas específicas – 1 participante (25%).
- A falta de um método coerente na investigação das competências requeridas para os perfis dos cargos – 2 participantes (50%).

Novamente encontramos como relato dos funcionários desse grupo de empresas as principais desvantagens nos métodos utilizados como sendo a influência de questões pessoais do selecionador na definição dos candidatos aprovados e a falta de um método que avalie de forma objetiva o que está se buscando das competências dos candidatos nos processos seletivos.

Geralmente a grande maioria das empresas não possui um banco de dados que contemple todas as vagas disponíveis em seu quadro de funcionários e isso se deve principalmente ao fato de uma carência do mercado brasileiro atual por profissionais com conhecimentos realmente específicos necessários para o bom desempenho de suas funções em determinados cargos. Por exemplo:

Vaga: Técnico em monitoramento de sistemas de alarme.

Conhecimentos técnicos requeridos: o candidato deve ter conhecimento dos sistemas de alarme Paradox, P.P.A, S.M.G.

Nesse, caso a empresa busca um auxílio em consultorias especializadas na área de recrutamento e seleção para encontrar profissionais com este perfil extremamente específico.

Em alguns casos, devido à falta de utilização de ferramentas adequadas pelos selecionadores da empresa, esta se vê obrigada a contatar as consultorias de R&S para obter acesso aos profissionais e métodos mais qualificados para realizar o processo seletivo de alguns de seus cargos. Porém, apenas se reconhece a falta de ferramentas adequadas nos processos seletivos através dos resultados desastrosos oriundos de atuações muito abaixo do esperado dos profissionais contratados seja, por falta de competência técnica e conhecimento necessário ao perfil do profissional da área, seja por falta de competências comportamentais.

Outra tendência que foi revelada através da análise dos processos seletivos nas empresas é de que as que utilizaram testes psicológicos em seus processos seletivos apresentaram uma maior eficiência e isso é verdadeiro tanto para as empresas que utilizam o método de seleção por competências em seus processos como as que não o utilizaram.

Diante desses dados, identificamos uma contradição com a literatura apresentada na parte introdutória deste trabalho sobre as ferramentas utilizadas nos processos seletivos. Assim Néri (1999) sugere que os testes psicológicos generalizam os resultados dos candidatos indevidamente

para toda e qualquer situação de desempenho e por serem métodos estáticos de seleção não conseguem avaliar eficientemente as competências desses candidatos. Porém o que se vê nos processos seletivos é o uso freqüente dos testes psicológicos aplicados exclusivamente por psicólogos. Para esclarecer este tópico devemos lembrar de que a área de recursos humanos, e especialmente o setor de recrutamento e seleção, é ocupada por uma grande variedade de profissionais de diversas áreas trabalhando com pesquisas das ferramentas utilizadas nos processos seletivos em empresas e universidades, e que embora todos os profissionais (administradores, engenheiros, psicólogos, pedagogos) possam conduzir um processo seletivo, o uso de testes psicológicos é direito exclusivo dos profissionais com formação em psicologia, ou seja, apenas os psicólogos podem aplicar os testes psicológicos e gerar laudos através dos mesmos.

Segundo Penna (2008, p.40) o psicólogo norte americano Justin Menkes afirma que

(...)como o teste de QI caiu em descrédito, as avaliações de emprego passaram a explorar apenas o aspecto comportamental. Trata-se de um equívoco pois ao fazer essa opção, as empresas dão prioridade para profissionais que são bons de instinto, mas que não são necessariamente os mais inteligentes. Vale ressaltar que a inteligência executiva representa a habilidade que um profissional precisa ter para entender a natureza de um problema e a melhor maneira de resolvê-lo.

Diante, desses dados podemos levantar a hipótese de que devido à falta de conhecimento teórico e técnico sobre o uso dos testes psicológicos, alguns profissionais da área de administração acabam fazendo críticas indevidas aos testes psicológicos, que não se referem a suas áreas de formação superior.

Considerações finais

Podemos concluir através da análise dos dados coletados que existe uma relação entre o método de seleção por competências e eficiência nos processos seletivos do grupo que o utiliza. Em outras palavras, existe uma correspondência entre a maior eficiência dos processos seletivos e a utilização do método de seleção por competências.

Além disso, as características de tal método de seleção ao se basear nas competências previamente definidas dos candidatos como dado de mensuração garante um maior rigor e uma maior objetividade no processo, o que gera conseqüentemente uma maior confiança dos clientes e áreas requisitantes das vagas tanto no método como na área de recrutamento e seleção que o utiliza.

Um ponto a ser considerado se dá com relação à agilidade dos processos seletivos, pois enquanto de um lado observamos que as entrevistas desestruturadas, o feeling do entrevistador, as indicações de colegas de trabalho representam ferramentas em que o processo de recrutamento e seleção dos candidatos é extremamente ágil, de outro lado o método de seleção por competências (desde a definição do perfil profissional até a escolha das ferramentas e formulação das perguntas na entrevista) representa uma ferramenta em que o processo seletivo acontece de forma mais lenta variando com a experiência do selecionador.

Uma adaptação do método de seleção por competência parece ser inevitável, pois embora os processos sejam feitos de forma objetiva, coerente e válida o fator agilidade também é um aspecto de qualidade muito demandado no mundo dos negócios.

Por termos dividido os sujeitos participantes em 2 grupos de 4 empresas participantes para cada grupo, sendo que um grupo representa o de consultorias especializadas em recursos humanos e o outro de empresas cujo foco do negócio não era recursos humanos, temos que questionar a possibilidade de que por parte do primeiro grupo poderia haver uma tendência a relatar os dados favoravelmente por se preocupar mais com a imagem da empresa, já que é esse o foco de atuação da mesma. Nesse sentido, relatar um bom desempenho do processo seletivo realizado pela consultoria pode ter o objetivo de transmitir uma imagem de que os profissionais da empresa e o próprio participante são profissionais competentes. Por outro lado, as empresas cujo foco do negócio não é recursos humanos não teriam motivo algum para relatar resultados favoráveis nos processos seletivos pelo fato desses dados não influenciarem tanto na imagem da empresa e na própria competência do profissional participante. Assim levar essa variável em consideração é extremamente importante e uma pesquisa com o mesmo objetivo, mas com um número maior de

participantes e uma metodologia que possibilite a checagem dos dados fornecidos se faz necessária para dar uma maior validade aos resultados encontrados no presente trabalho.

Quanto aos motivos de desligamento das empresas que utilizam seleção por competências e outras ferramentas, vemos como inevitável o fato de que alguns profissionais realmente deixam a empresa por propostas com um valor de salário maior, melhores benefícios, maiores oportunidades de promoção. Nesse sentido, sugere-se como extremamente importante que haja uma melhor comunicação da área de R&S e de T&D para que se diminua o nível de rotatividade das empresas, através de uma melhor qualidade de vida no trabalho, uma maior satisfação dos profissionais com relação a seus planos de carreira e possibilidades de desenvolvimento.

Outro aspecto identificado e que merece destaque é a correspondência entre a maior eficiência dos processos seletivos de empresas que utilizam testes psicológicos. Porém, devido ao número reduzido de participantes, não podemos assumir a verdade desses fatos como decisiva. Além disso, inúmeros tipos diferentes de testes foram utilizados (projetivos, situacional, específicos para medir grau de atenção, grau de inteligência), de modo que outros estudos aprofundando essa diferenciação dos testes se fazem necessários.

Referências Bibliográficas:

AMBROZIO, Lizandra Thomaz de Aquino. *O caso Ambev de transformação da função de recursos humanos*. São Paulo, 2004, 149p. Tese (mestrado em Administração de empresas) PUC/SP.

CARVALHO, A.V. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira,1997.

CONDE, Lílian Pazos. *Gestão por competências nas organizações*. São Paulo, 2003, 177 p. Tese (Mestrado em Administração). USP/SP, Unid.FEA.

DUARTE, Fausto Afonso. *O processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações baseado no conceito de competência*. São Paulo. 2001. 138p. Tese (mestrado em Administração de Empresas). PUC/SP.

LEME, Rogério. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2005.

MILCOVICH, George. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas S.A 1997.

NÉRI Aguinaldo. *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. Campinas: Papirus 1999.

PENNA, Gabriel. *Caçar talentos é com eles*. Revista Você S/A. nº 120, 2008.

PENNA, Gabriel. *QI corporativo*. Revista Você S/A. nº 120, 2008.

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

REIS, Valéria. *A Entrevista de Seleção com foco em competências comportamentais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SKINNER, B. F. *Tecnologia do ensino*. São Paulo: Herder, 1972.

SKINNER, B.F. *O Comportamento verbal*. São Paulo: Cultrix, 1957.

SKINNER, B.F. *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

Apêndice

Respostas aos questionários

Obs. 1: Os números ao lado do nome de cada empresa correspondem àqueles com que foram identificadas no corpo do trabalho.

Obs. 2: As empresas e participantes identificados por seu nome foram assim apresentados com sua autorização.

Empresa: Mussi Consultores (1)

Seccionadora responsável: Cecília Pinaffi.

Tipo de seleção utilizada: Seleção por competências.

Descrição da empresa: A empresa de consultoria Mussi, especializada na seleção de colaboradores, principalmente para cargos de gerência, para diversas empresas na cidade de São Paulo, utiliza o método de seleção por competências e oferece a seus clientes (empresas) como garantia do serviço prestado, o período de seis meses de trabalho dos candidatos selecionados, ou seja, em caso de demissão do funcionário (no prazo da garantia) a Mussi se responsabiliza por realizar novamente o processo de seleção, sem cobrar custos adicionais.

- 1) Quais as ferramentas utilizadas pelo Sr.(a) no processo de seleção de pessoal realizado para sua empresa?
 - a) Testes psicológicos () Quais?
 - b) Intuição (feeling) do entrevistador ()
 - c) Entrevistas individuais (X) Qual o tipo? Entrevista por competência
 - d) Jogos, dinâmicas de grupo (X) Qual o tipo? Jogos com foco em competências comportamentais.
 - e) Indicação de colaboradores da própria empresa ()

- 2) Qual o seu nível de satisfação com as ferramentas utilizadas nesse processo?
 - a) Muito satisfatório ()
 - b) Satisfatório (X)
 - c) Insatisfatório ()

d) Muito insatisfatório ()

3) No processo de seleção de pessoas em sua empresa, é realizado um mapeamento do perfil de competências para os cargos em aberto? Todos os cargos possuem um perfil de competências esperado?

Sim. Todos os cargos possuem esse perfil de competências.

4) Quantos colaboradores foram contratados pela sua empresa nos últimos 6 meses?

30 colaboradores

5) Desse número de colaboradores contratados nos últimos 6 meses, quantos foram desligados da empresa?

3 colaboradores foram desligados.

6) Dos funcionários desligados da empresa nos últimos 6 meses indique quais os motivos dos desligamentos e quantos profissionais foram desligados para cada motivo:

a) Falta de postura profissional (X) 1 profissional demonstrou falta de postura profissional e em função disso, foi demitido da empresa.

b) Não atingiram as metas do cargo () _____

c) Desmotivação () _____

d) Falta de adaptação à cultura da empresa () _____

e) Receberam nova oportunidade de emprego (X) 2 Candidatos receberam uma melhor oportunidade de emprego.

f) Outros motivos? Quais? _____

7)Quais as principais vantagens que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

Além de analisar as competências técnicas para os cargos solicitados, também analisamos competências comportamentais, verificando desse modo se o perfil do candidato é compatível com o que a vaga exige no quesito comportamental.

8) Quais as principais desvantagens/limitações que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

Eu não acredito em nenhuma desvantagem que o método de seleção por competências possa apresentar sobre os demais.

Empresa: X (2)

Seccionadora responsável: Y

Tipo de seleção de candidatos utilizada: Seleção por competências.

1) Quais as ferramentas utilizadas pelo Sr(a) no processo de seleção de pessoal realizado para sua empresa?

- a) Testes psicológicos (X) Quais? QUATI e BPR
- b) Intuição (feeling) do entrevistador ()
- d) Entrevistas individuais (X) Qual o tipo? Entrevista por competência
- d) Jogos, dinâmicas de grupo ()
- e) Indicação de colaboradores da própria empresa ()

2) Qual o seu nível de satisfação com as ferramentas utilizadas nesse processo?

- a) Muito satisfatório ()
- b) Satisfatório (X)
- c) Insatisfatório ()
- d) Muito insatisfatório ()

3) No processo de seleção de pessoas em sua empresa, é realizado um mapeamento do perfil de competências para os cargos em aberto? Todos os cargos possuem um perfil de competências esperado?

Por sermos uma empresa de Consultoria de TI, este processo é realizado com o cliente, ou seja, é feita uma reunião com o cliente a fim de alinharmos as competências exigidas pela vaga e após este mapeamento iniciamos o processo de busca na consultoria.

4) Quantos colaboradores foram contratados pela sua empresa nos últimos 6 meses?

148 colaboradores

5) Desse número de colaboradores contratados nos últimos 6 meses, quantos foram desligados da empresa?

Apenas 1 candidato foi desligado e foi necessário reabrir o processo, porém com este candidato não foi realizada a entrevista por competência, pois a empresa (cliente) não tinha como processo mapear competências.

6) Dos funcionários desligados da empresa nos últimos 6 meses indique quais os motivos dos desligamentos e quantos profissionais foram desligados para cada motivo:

b) Falta de postura profissional ()

c) b) Não atingiram as metas do cargo () _____

c) Desmotivação () _____

d) Falta de adaptação à cultura da empresa () _____

e) Receberam nova oportunidade de emprego (X) _____

f) Outros motivos? Quais? _____

7) Quais as principais vantagens que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

Acreditamos que as vantagens que uma entrevista por competência dá ao processo é a possibilidade de sermos mais assertivos, garantindo assim um resultado com qualidade para o cliente.

O QUATI nos dá um embasamento mais técnico para elaboração do laudo pessoal, podemos orientar nosso laudo a partir do resultado deste teste.

8) Quais as principais desvantagens/limitações que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

Não sei se posso dizer sobre limitações, mas o que eu acredito é que muitas vezes o processo de entrevista por competência pode deixar o processo mais moroso, tanto ao nível de enviar candidatos para o cliente, quanto o tempo do processo na consultoria. Pois a entrevista pode levar em torno de 2 horas. E, estamos falando de uma consultoria de TI em que o nível de competitividade e concorrência é grande, e não são todos nossos clientes que têm estes processos bem alinhados e entendidos.

Empresa: Despert RH (3)

Seccionadora responsável: Gelza Cordeiro

Tipo de seleção utilizada: Seleção por competências

1) Quais as ferramentas utilizadas pelo Sr(a) no processo de seleção de pessoal realizado para sua empresa?

- a) Testes psicológicos (X) Quais? Depende do cargo, porém os mais utilizados são: QUATI, Palográfico, AC e em alguns casos IFP.
- b) Intuição (feeling) do entrevistador ()
- c) Entrevistas individuais (X) Qual o tipo? Por competência
- d) Jogos, dinâmicas de grupo (X)
- e) Indicação de pessoal ()

2) Qual o seu nível de satisfação com as ferramentas utilizadas nesse processo?

Muito satisfatório (X)

Satisfatório ()

Insatisfatório ()

Muito insatisfatório ()

3) No processo de seleção de pessoas em sua empresa, é realizado um mapeamento do perfil de competências para os cargos em aberto? Todos os cargos possuem um perfil de competências esperado?

Como minha empresa presta consultoria na área de RH e Seleção, enviamos antecipadamente o perfil por competências para nosso cliente. Incluso nesse perfil, um tópico onde abordamos as competências e seu significado para aquela empresa (mapeamento). Sem essa ferramenta é difícil realizar o processo com qualidade.

4) Quantos colaboradores foram contratados pela sua empresa nos últimos 6 meses?

7 colaboradores foram contratados para empresas-cliente.

5) Desse número de colaboradores contratados, quantos colaboradores foram desligados/demitidos no mesmo período?

Nenhum. Mantemos parcerias.

- 6) Quais as principais causas para o desligamento de tais funcionários?
- a) Falta de postura profissional ()
 - b) Não atingiram as metas do cargo ()
 - c) Desmotivação ()
 - d) Falta de adaptação à cultura da empresa ()
 - e) Receberam nova oportunidade de emprego ()
 - f) Outros motivos () Quais?
- 7) Quais as principais vantagens que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

A principal delas é o atendimento personalizado realizado por especialistas. Por ser uma consultoria, para nos manter competitivos no mercado precisamos ter como missão essas duas características.

- 8) Quais as principais desvantagens/limitações que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

A principal limitação é falta de reconhecimento do Conselho de Psicologia sobre a ferramenta grafologia. Utilizamos em grande quantidade e muitas empresas ainda não acreditam na veracidade do instrumento em questão.

Empresa: Z (4)

Seccionadora responsável: K.

Tipo de seleção utilizada: Seleção por competências

1) Quais as ferramentas utilizadas pelo Sr(a) no processo de seleção de pessoal realizado para sua empresa?

- a) Testes psicológicos () Quais?
- b) Intuição (feeling) do entrevistador ()
- c) Entrevistas individuais (X) Qual o tipo? Entrevista por competências
- d) Jogos, dinâmicas de grupo (X)
- e) Indicação de pessoal (X), No caso de consultoria, não é muito comum, mas temos algumas indicações.

2) Qual o seu nível de satisfação com as ferramentas utilizadas nesse processo?

- a) Muito satisfatório (X)
- b) Satisfatório ()
- c) Insatisfatório ()
- d) Muito insatisfatório ()

3) No processo de seleção de pessoas em sua empresa, é realizado um mapeamento do perfil de competências para os cargos em aberto? SIM Todos os cargos possuem um perfil de competências esperado? SIM

4) Quantos colaboradores foram contratados pela sua empresa nos últimos 6 meses?
46 contratados.

5) Desse número de colaboradores contratados, quantos colaboradores foram desligados/demitidos no mesmo período?
Somente 3 foram desligados.

6) Dos funcionários desligados da empresa nos últimos 6 meses indique quais os motivos dos desligamentos e quantos profissionais foram desligados para cada motivo:

- a) Falta de postura profissional () _____

- b) Não atingiram as metas do cargo () _____
- c) Desmotivação () _____
- d) Falta de adaptação à cultura da empresa (X) 1 funcionário.
- e) Receberam nova oportunidade de emprego (X) 2 funcionários.
- f) Outros motivos? Quais? _____

7) Quais as principais vantagens que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

A entrevista por competências complementa as observações dos comportamentos nas dinâmicas de grupo e são confirmadas através dos testes psicológicos. Desta forma os usos das três ferramentas são de extrema importância na seleção a fim de evitar o achismo e a intuição do entrevistador.

8) Quais as principais desvantagens/limitações que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

Para se ter uma seleção de pessoal compatível com as exigências do mercado atual, necessita-se de um processo rápido e assertivo. O processo completo, com as três ferramentas se faz de forma mais lenta que os demais processos, exigindo maior preparação e habilidade do selecionador.

Empresa: Alpha Telecom (5)

Selecionador responsável: Wilson.

Tipo de seleção utilizada: Entrevistas com os candidatos.

- 1) Quais as ferramentas utilizadas pelo Sr(a) no processo de seleção de pessoal realizado para sua empresa?
 - a) Testes psicológicos () Quais? Sim. HTP; G-36; A.C; Atenção difusa; Quati.
 - b) Intuição (feeling) do entrevistador ()
 - c) Entrevistas individuais (X) Qual o tipo?
Busca-se informações sobre o histórico pessoal e profissional do candidato.
Identificando suas competências e habilidades para o cargo pleiteado.
 - d) Jogos, dinâmicas de grupo (X)
 - e) Indicação de colaboradores da própria empresa ()

- 2) Qual o seu nível de satisfação com as ferramentas utilizadas nesse processo?
 - a) Muito satisfatório ()
 - b) Satisfatório (X)
 - c) Insatisfatório ()
 - d) Muito insatisfatório ()

- 3) No processo de seleção de pessoas em sua empresa, é realizado um mapeamento do perfil de competências para os cargos em aberto? Todos os cargos possuem um perfil de competências esperado?
Sim, existe um levantamento das competências necessárias alguns cargos mais elevados, mas não para todos os cargos principalmente para aqueles mais operacionais.

- 4) Quantos colaboradores foram contratados pela sua empresa nos últimos 6 meses?
6 colaboradores foram contratados.

- 5) Desse número de colaboradores contratados, quantos foram desligados da empresa?
2 colaboradores foram desligados.

- 6) Dos funcionários desligados da empresa nos últimos 6 meses indique quais os motivos dos desligamentos e quantos profissionais foram desligados para cada motivo:

- a) Falta de postura profissional (X) Um colaborador
- b) Não atingiram as metas do cargo (X) Um colaborador
- c) Desmotivação () _____
- d) Falta de adaptação à cultura da empresa () _____
- e) Receberam nova oportunidade de emprego () _____
- f) Outros Quais? _____

7) Quais as principais vantagens que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

Assertividade nas solicitações das vagas.

8) Quais as principais desvantagens/limitações que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

O atual banco de dados não contempla às qualificações exigidas na maioria dos cargos.

Empresa: Alog Data Centers (6)

Seccionadora responsável: Karine Nogueira

Tipo de seleção de candidatos utilizada: Modo tradicional (indicação, entrevistas, feeling do entrevistador).

A empresa Alog Data Centers que não utiliza o método de seleção por competências, apresentou resultados diferentes com relação às contratações. Os dados a seguir mostram o processo de contratação e demissão de funcionários em um período de 6 meses (de novembro de 2007 a abril 2008):

1) Quais as ferramentas utilizadas pelo Sr(a) no processo de seleção de pessoal realizado para sua empresa?

a) Testes psicológicos () Quais?

Não

b) Intuição (feeling) do entrevistador (X)

c) Entrevistas individuais (X) Qual o tipo?

d) Jogos, dinâmicas de grupo ()

e) Indicação de colaboradores da própria empresa ()

2) Qual o seu nível de satisfação com as ferramentas utilizadas nesse processo?

a) Muito satisfatório ()

b) Satisfatório ()

c) Insatisfatório (X)

d) Muito insatisfatório ()

3) No processo de seleção de pessoas em sua empresa, é realizado um mapeamento do perfil de competências para os cargos em aberto? Todos os cargos possuem um perfil de competências esperado?

Não. Nenhum cargo possui um perfil de competências esperado.

4) Quantos colaboradores foram contratados pela sua empresa nos últimos 6 meses?

45 colaboradores.

5) Desse número de colaboradores contratados, quantos foram desligados da empresa?

25 colaboradores foram demitidos.

- 6) Dos funcionários desligados da empresa nos últimos 6 meses indique quais os motivos dos desligamentos e quantos profissionais foram desligados para cada motivo:
- a) Falta de postura profissional (X) 7 profissionais.
 - b) Não atingiram as metas do cargo (X) 5 profissionais
 - c) Desmotivação (X) 4 profissionais foram desligados devido a desmotivação dos mesmos.
 - d) Falta de adaptação à cultura da empresa (X)7 profissionais
 - e) Receberam nova oportunidade de emprego (X)2 profissionais.
 - f) Outros motivos () Quais?

7)Quais as principais vantagens que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

Agilidade no processo seletivo.

8) Quais as principais desvantagens/limitações que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

A falta de um método coerente na investigação das competências requeridas para os cargos, pois as ferramentas utilizadas nesse período foram basicamente: intuição do entrevistador, busca de um perfil convencional para o cargo, incoerência das competências requeridas para o cargo, falta de um mapeamento do perfil de competências detalhado para os cargos em questão.

Obs: Segundo a analista de Recursos Humanos da *Alog Data Centers* Karine Nogueira “o alto nível de rotatividade desse período (55% de reposições) se deve à falta de um método coerente na investigação das competências requeridas para os cargos, pois as ferramentas utilizadas nesse período foram basicamente: intuição do entrevistador, busca de um perfil convencional para o cargo, incoerência das competências requeridas para o cargo, falta de um mapeamento do perfil de competências detalhado para os cargos em questão. Além disso, devido a um processo de fusão da empresa Alog com outras empresas em um espaço de tempo muito curto, a falta de integração dos novos colaboradores integrados pode ter provocado uma falta de adaptação à

cultura da empresa pelos mesmos, já que tem sua matriz no Rio de Janeiro e iniciou negócios em São Paulo recentemente, com um alto investimento e um alto número de contratações”

Empresa: Vermont (7)

Selecionadora responsável: Maryene Yoshida

Tipo de seleção de candidatos utilizada: “Tradicional”

1) Quais as ferramentas utilizadas pelo Sr(a) no processo de seleção de pessoal realizado para sua empresa?

a) Testes psicológicos (X) Quais? A.C; G-36; Palográfico.

b) Intuição (feeling) do entrevistador ()

c) Entrevistas individuais (X) Qual o tipo? Entrevistas direcionadas (não por competência)

d) Jogos, dinâmicas de grupo (X)

e) Indicação de colaboradores da própria empresa (X)

2)Qual o seu nível de satisfação com as ferramentas utilizadas nesse processo?

Muito satisfatório ()

Satisfatório (X)

Insatisfatório ()

Muito insatisfatório ()

3) No processo de seleção de pessoas em sua empresa, é realizado um mapeamento do perfil de competências para os cargos em aberto? Todos os cargos possuem um perfil de competências esperado?

Não. Para alguns cargos mais superiores às vezes o gestor da área solicita alguma competência em especial que ele está procurando, mas é raro isso acontecer.

4) Quantos colaboradores foram contratados pela sua empresa nos últimos 6 meses?

43

5) Desse número de colaboradores contratados, quantos foram desligados da empresa?

19

6) Dos funcionários desligados da empresa nos últimos 6 meses indique quais os motivos dos desligamentos e quantos profissionais foram desligados para cada motivo:

a) Falta de postura profissional () _____

- b) Não atingiram as metas do cargo (X) 11 colaboradores
- c) Desmotivação (X) 3 colaboradores
- d) Falta de adaptação à cultura da empresa (X) 5 colaboradores
- e) Receberam nova oportunidade de emprego () _____
- f) Outros motivos? Quais?

7) Quais as principais vantagens que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

Como o processo seletivo possui várias etapas (triagem, testes, dinâmicas de grupo, entrevista individual com o psicólogo e coordenador), o perfil dos candidatos fica mais focado, porém essas etapas só funcionam quando estão correlacionadas, se forem aplicadas separadamente perdem sua eficácia.

8) Quais as principais desvantagens/limitações que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

Acredito que falem conhecimentos e noções de recrutamento e seleção para os gerentes e coordenadores, e isso é um fator que limita nessa empresa, pois o perfil da vaga acaba distorcido, sendo influenciado por questões pessoais.

Empresa: Z (8)

Seccionadora responsável: W

Tipo de seleção de candidatos utilizada: Modelo tradicional de seleção (Entrevistas não dirigidas e indicação de colaboradores da empresa).

1) Quais as ferramentas utilizadas pelo Sr(a) no processo de seleção de pessoal realizado para sua empresa?

- a) Testes psicológicos () Quais?
- b) Intuição (feeling) do entrevistador (x)
- c) Entrevistas individuais(X)Qual o tipo? Entrevista não dirigida.
- d) Jogos, dinâmicas de grupo ()
- e) Indicação de colaboradores da própria empresa (X)

2) Qual o seu nível de satisfação com as ferramentas utilizadas nesse processo?

Muito satisfatório ()

Satisfatório (X)

Insatisfatório ()

Muito insatisfatório ()

3)No processo de seleção de pessoas em sua empresa, é realizado um mapeamento do perfil de competências para os cargos em aberto? Todos os cargos possuem um perfil de competências esperado?

Utilizamos um perfil de competências geral e padronizado para algumas vagas.

Nem todos os colaboradores possuem.

4) Quantos colaboradores foram contratados pela sua empresa nos últimos 6 meses?

154 colaboradores.

5) Desse número de colaboradores contratados, quantos foram desligados da empresa?

Foram 154 funcionários, sendo em torno de 98 demissões após os 45 dias.

6) Dos funcionários desligados da empresa nos últimos 6 meses indique quais os motivos dos desligamentos e quantos profissionais foram desligados para cada motivo:

- a) Falta de postura profissional (X) 33 profissionais
- b) Não atingiram as metas do cargo (X) 11 profissionais
- c) Desmotivação (X) 17 profissionais.
- d) Falta de adaptação a cultura da empresa (X) 37 profissionais.
- e) Receberam nova oportunidade de emprego () _____
- f) Outros motivos? Quais? _____

7) Quais as principais vantagens que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

Para um perfil mais adequado, para melhorarmos o nosso processo seletivo, aprovando mão-de-obra mais qualificada.

8) Quais as principais desvantagens/limitações que o Sr (a) acredita que as ferramentas utilizadas em sua empresa possuem sobre as demais?

A limitação encontrada se dá quando dependemos de algum centro de apoio ao trabalhador, ou quando o processo seletivo se estende para mais de 3 etapas devido a demora no processo e a incompatibilidade com a urgência exigida pelos gestores da área.

Anexo 1

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, _____ R.G: _____, declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado na pesquisa de campo referente ao projeto intitulado *O processo de seleção por competências nas organizações*, desenvolvido pelo aluno Lucas Garcia Junqueira da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Fui informado, ainda, de que a pesquisa é orientada pela Profª Denize Rosana Rubano, a quem poderei contatar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone 3670.8320 ou e-mail psicopuc@pucsp.br.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado do objetivo estritamente acadêmico do estudo, que, em linhas gerais é investigar resultados de processos de seleção de pessoas em organizações.

Fui também esclarecido de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde.

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de resposta a um questionário. Terão acesso aos dados coletados e à sua análise apenas o pesquisador e sua orientadora.

Estou ciente de que, caso eu tenha dúvida ou vislumbre algum prejuízo advindo desta participação, poderei contatar a orientadora da pesquisa, ou, ainda, o Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (CEP-PUC/SP), situado na Rua Ministro de Godoy, 969 – Térreo, Perdizes, São Paulo (SP), CEP: 05015-000, telefone: 3670.8466.

O pesquisador me ofertou uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Fui ainda informado de que posso me retirar desse estudo a qualquer momento, sem sofrimento de quaisquer sanções ou constrangimentos.

São Paulo, ____ de _____ de _____

Participante _____

Pesquisador _____