



## A IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

MICHELLE COSTA OLIVEIRA

FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

8º PERÍODO 2009/2

[michellemco82@hotmail.com](mailto:michellemco82@hotmail.com)

**Resumo** - Este trabalho apresenta a importância da seleção por competência para um melhor processo seletivo dentro de uma organização, mostra que a seleção por competência tem como benefício a objetividade e o foco que outras metodologias de seleção não oferecem, através dela se diminui as chances da seleção dar errada, sendo capaz de medir cada habilidade que os indivíduos possuem para um bom desempenho no cargo.

Palavras-Chave: Seleção. Competência. Objetividade. Habilidade.

**Abstract** – This paper presents the importance of selecting a jurisdiction for a selection process within an organization, shows that the selection for power is to benefit the objectivity and focus on other screening approaches do not provide it through it decreases the chances of selection to wrong being able to measure each skill that individuals have to perform well in office.

Keywords: Selection. Competência. Objetividade. Skill

## 1. Introdução

Este trabalho aborda a inserção da variável competência nos processos de gestão de pessoas, em especial aqueles que ocorrem no momento da seleção. O processo de seleção, segundo Chiavenato (1999) é precedido pelo de recrutamento e tem a função de identificar o candidato mais apto a desenvolver as atividades propostas pelo cargo em questão. Já a competência é definida por Gramigna (2002) como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes transformadas em resultados, sendo que a competência é de suma importância para as organizações em seu processo seletivo, pois tem como benefício, a objetividade e o foco que outras metodologias de seleção não oferecem.

O objetivo desse trabalho é discutir a seleção por competência como estratégia de seleção nas organizações atuais.

Os desafios que se apresentam para as organizações diante da globalização são, pois, manter-se competitiva no seu mercado de atuação, conciliando interesses, adotando uma postura de aprendizagem contínua, respeitando as diferenças, identificando oportunidades e competências, sem contudo descuidar do processo de humanização.

O produto final é uma prioridade para as organizações, mas na atualidade a preocupação com as suas competências essenciais, de modo que a empresa seja reconhecida não apenas por seu portfólio de produtos ou serviços, mas também por seu portfólio de competências.

A partir deste prisma, o referente estudo poderá fornecer subsídios que auxiliaram não somente na temática em pauta, mas também nas esferas de treinamento de desenvolvimento de pessoas, etapas que acompanham a vida do profissional após inserido na organização, pois, o tema em questão apresenta-se relativamente novo, portanto pouco pesquisado no meio acadêmico, sendo escassas publicações que retratam a influência das competências no processo seletivo.

Além disso, o mesmo tem-se constituído um fenômeno que vem despertando interesse não apenas em profissionais da área de administração, mas junto a todos aqueles que compõem a equipe multidisciplinar (psicólogos, assistentes sociais, técnicos de segurança, advogados) da área de gestão de pessoas.

Para elaboração deste artigo foi adotada a pesquisa bibliográfica que foi fundamentada em autores como Chiavenato, Gramigna e Bertoni que tratam a respeito da gestão de pessoas e dos processos de seleção e da importância da visão de competências nesta área.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2. 1. O Processo de Recrutamento e Seleção

No processo de recrutamento e seleção as organizações selecionam pessoas com quem irão trabalhar e estas onde pretendem desenvolver o seu papel e aplicar os seus esforços, por isso que o primeiro passo no processo de agregar pessoas é o recrutamento, ou seja, é a divulgação das oportunidades disponibilizadas pelas empresas para que as pessoas que possuam o perfil requerido possam se encaminhar para a seleção (BERTONI, 2000).

O recrutamento pode ser interno e externo. No processo interno normalmente ocorre a promoção e/ou transferência de pessoas da própria organização para a vaga que se encontra em aberto, propiciando motivação e possibilidade de ascensão dentro de uma única empresa, enquanto que o externo seria a captação de candidatos que se encontram no mercado de recursos humanos para participarem do processo seletivo.

Na visão de Chiavenato (1999, p. 107) a seleção se configura como a “escolha certa da pessoa certa para o lugar certo”, ou seja, seria a busca, entre os candidatos que foram recrutados, daqueles que são mais adequados aos cargos disponíveis, com o objetivo de manter ou de aumentar a eficiência ou o desempenho do pessoal, bem como a eficácia.

A avaliação dessas experiências possui duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é um aspecto importante da seleção de pessoal. Quando completo, o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico atual, mas principalmente um prognóstico futuro a respeito dessas duas variáveis.

O mercado exige, cada vez mais competências interpessoais, tais como: liderança, iniciativa e facilidade de relacionamento com os pares.

As organizações precisam de pessoas que, além de conhecimento técnico, tenham como competências essenciais a curiosidade pelo aprendizado, a flexibilidade, a capacidade de adaptação, as mudanças, a facilidade no trato interpessoal e o sentido de urgência que o mundo atual nos imprime.

O sucesso e a saúde da organização dependem das pessoas que são selecionadas para nela trabalharem e é importante ressaltar que não existe candidato bom ou candidato ruim. O que existe é o candidato com perfil mais adequado ao cargo e a cultura da organização.

As três etapas essenciais para o processo de recrutamento e seleção são, a construção do perfil de competências, a definição da metodologia e dos instrumentos de avaliação dos candidatos e a conclusão do processo e escolha do candidato.

A primeira etapa deve ser realizada em parceria com a área requisitante, consiste inicialmente em ouvir e traduzir de maneira objetiva as expectativas do detentor da vaga. Informações sobre objetivos, metas, desafios e dificuldades da área e do cargo são importantes e favorecem a definição do perfil de competências a ser identificado. De posse desses dados, o profissional de seleção

deve introduzir o conceito de competência *que é* o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de destaque, de excelência em determinados contextos.

Em seguida, o selecionador deve apresentar o elenco de competências universais, discutir com o detentor da vaga sobre o entendimento que possui sobre cada uma delas e escolher o perfil de competências a ser avaliado. Recomendam-se, no máximo, cinco ou seis competências.

Dentre as competências Universais podem ser destacadas: capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sobre pressão, criatividade e inovação, comunicação, cultura da qualidade, capacidade negocial, planejamento e organização, liderança, tomada de decisão e visão sistemática.

Numa segunda etapa é necessário analisar os diversos métodos existentes, optando por aquele que seja mais adequado ao contexto. Devem ser analisadas variáveis como: número de candidatos, urgência de tempo, objetivo da seleção, disponibilidade financeira, capacidade técnica do avaliador e perfil da clientela. Os métodos mais utilizados são inventários específicos de mapeamento de potencial, entrevista por competência e avaliação presencial.

Cada um dos métodos traz suas vantagens e desvantagens. É importante ressaltar que na fase de verificação de domínio das competências, qualquer que seja a metodologia escolhida, o selecionador deverá ter organizado uma matriz de resultados, que permita mensurar cada candidato em comparação com o perfil do cargo. A escala ideal poderá conter cinco ou seis níveis de proficiência, descritos em atitudes, conhecimentos e habilidades desejáveis. De posse dessa matriz, o selecionador terá maior clareza nas indicações.

A terceira etapa deve ser adotada ao final do processo envolvendo a: devolução ao candidato (*feedback*), reunião com o requisitante da vaga para apresentação do relatório final com os dados de cada participante do processo indicação daquele(s) mais próximo(s) ao perfil traçado.

## 2.2 Seleção por Competência

A Seleção por Competências, além de especificar de forma clara os indicadores comportamentais do perfil, permite ao profissional planejar as etapas do processo com base em informações objetivas, facilitando a avaliação dos pontos de excelência e insuficiência de cada candidato. Essa metodologia traz como ponto forte a clareza do perfil e maior facilidade para avaliar os candidatos com imparcialidade, justiça e ética.

O grande diferencial da Seleção por Competências em relação aos demais métodos de seleção é uma maior objetividade e foco. Ela faz uso de fatos e evidências e não trabalha com suposições nem interpretações, os famosos “achômetros”. Atualmente, grande parte das organizações ao contratar novos funcionários não tem conhecimento do perfil de competências necessárias para o cargo em aberto, o que acaba muitas vezes acarretando em uma má contratação. No processo de seleção por competências tem como norte para iniciar uma iniciativa de escolha o “*Mapeamento de Competências*”, ou em outras palavras, “*Perfil de Competências*” do cargo. Trata-se de uma

metodologia prática, que pode ser utilizada por qualquer profissional treinado (CHIAVENATO,2005). Seus defensores garantem que possui maior consistência para identificar a compatibilidade entre os perfis do candidato e da vaga. Além disso, consegue-se maior clareza na identificação do perfil do candidato, por serem ferramentas personalizadas para cada cargo, agiliza o processo seletivo e fortalece a parceria entre selecionador e gestor, quando a seleção é realizada pelo RH em parceria com o requisitante.

### **3. O Perfil de Competências**

Com base no Perfil de Competências (PC) é possível elaborar a Entrevista Comportamental e os Jogos com foco em Competências que são as duas ferramentas propostas pela metodologia.

Segundo Reis (2003) numa pesquisa realizada pela Gazeta Mercantil, as competências mais procuradas pelas empresas são: influência, desenvolvimento de pessoas, autoconfiança, habilidade para gerenciar mudanças, liderança de pessoas e perseverança.

Algumas dessas competências valorizadas pelas empresas dizem respeito a atitudes comportamentais voltadas para resultados. Porém outra dimensão que é cada vez mais valorizada é a condução das relações interpessoais. As pessoas precisam compartilhar valores, planejar, organizar, liderarem seu próprio trabalho e às vezes, de outros membros da equipe. E acima de tudo, precisam ter um bom relacionamento no ambiente de trabalho.

Para se fazer uma seleção por competências é necessário analisar certos aspectos tais como: número de candidatos, tempo para a seleção, perfil do cargo, e principalmente a capacidade técnica do avaliador, uma vez que a seleção por competências é fundamentada em fatos reais e mensuráveis e requer uma técnica específica para alcançar os objetivos a que se propõe.

As competências necessárias para a realização das tarefas são definidas a partir das atribuições do cargo. O perfil de competências é montado a partir das áreas físicas da organização, equipamentos, cultura da empresa, cultura da equipe, perfil do líder da equipe, atribuições ou descrição de cargo atualizada, principais desafios e dificuldades do cargo e características principais do cargo. Além dessas competências, devem ser complementados o perfil da vaga e o perfil pessoal e profissional. Depois de reunir as informações sobre o cargo a ser preenchido é necessário escolher as técnicas de seleção para conhecer e escolher os candidatos adequados. Geralmente, escolhe-se mais de uma técnica de seleção. Dentre os quais se destacam:

- Inventários Específicos de Mapeamento de Potencial – instrumentos específicos, desenvolvidos, testados e validados, que permitem indicar tendências e estilos pessoais de atuação;
- Entrevista por Competência – entrevista individual de avaliação realizada por especialista, com o objetivo de identificar potenciais nas competências imprescindíveis para o cargo;
- Realizada com roteiros pré-estabelecidos com base em perfis de competências desejáveis;

- Avaliação Presencial – participação dos candidatos em atividades vivenciais, simulando situações e desafios do cotidiano empresarial. As atividades são selecionadas em função dos perfis de competências desejáveis.

Com o perfil já estruturado é possível elaborar uma entrevista comportamental e avaliar dinâmicas e jogos focados em competências. A entrevista comportamental é uma abordagem totalmente diferente dos métodos de entrevistas usuais, são feitas perguntas abertas com foco nas vivências do profissional em situações específicas ocorridas na sua função entrevista personalizada através da entrevista estruturada, o candidato tem mais liberdade e tranquilidade para responder as questões, facilitando o trabalho do recrutador que tem a oportunidade de conhecer de maneira mais profunda o comportamento e as atitudes do candidato. Cada PC gera uma entrevista específica. Nesta entrevista não se recomendam as perguntas hipotéticas, fechadas, de múltipla escolha, indutivas, etc

Assim, o processo de seleção por competência tem como objetivo trabalhar o processo seletivo com foco nas competências, elaborar perfis de competências compatíveis com cada cargo e estabelecer uma parceria consciente e profissional com os requisitantes da vaga. Ao final, teremos como resultado uma entrevista única, específica e personalizada para cada processo, mais sistemático; maior facilidade para prever desempenho futuro do candidato; maior garantia de uma contratação de sucesso; boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; turnover mais baixo e melhora na produtividade; evita prejuízos com a reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes; diminui a influencia de opiniões, sentimentos ou preconceitos dos selecionadores; o candidato tende a não mentir, pois deve citar um fato que realmente ocorreu; fornece dados concretos sobre desempenho do candidato, facilitando o feedback para o mesmo e fortalece a parceria entre área requisitante e área de Seleção dando mais credibilidade ao trabalho.

É importante lembrar que ser competente é diferente de ter competência, ser competente está relacionado com ter um desempenho satisfatório em determinada tarefa e ter competências está relacionado com as características individuais que permitem um bom desempenho.

Uma qualidade essencial da Seleção por Competências é o fato de não se basear na intuição, no “bater do sino” para a escolha do candidato, mas sim em fatos concretos e mensuráveis como o comportamento.

E ainda, a entrevista comportamental é estrategicamente estruturada para investigar o comportamento passado da pessoa numa situação similar da competência a ser investigada

#### 4. Conclusão

Um dos fatores para o sucesso de uma empresa esta no processo de seleção, pois é essencial e é através dele que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença neste mercado competitivo.

Um dos principais motivos para a deficiência no recrutamento e seleção é a falta de critérios e instrumentos adequados, que na maioria das vezes, pode gerar grandes perdas financeiras, isso sem falar sobre os custos que as falhas nos processos podem causar com a perda de tempo ou de clientes.

Atualmente as empresas conscientes dão importância em não contratar erroneamente, tentando minimizar as falhas e atualizar-se nos processos, levando-se em consideração que cada processo seletivo é único e singular.

Não só participando de testes psicológicos, de personalidades e de entrevistas, vão refletir se o candidato preenche ou não os requisitos de uma vaga, mas sim se ele se enquadra a cultura da organização.

Também é de fundamental importância, observar as características da personalidade, pois poderá eliminar uma série de falhas que comprometam o processo da contratação, detectando os valores que poderão em futuro próximo transformar em competência essencial para a empresa

Uma empresa tem que ter um profissional de RH qualificado com a sua filosofia e que possua foco na qualidade na Gestão de Recursos Humanos com o objetivo de tornar a empresa competitiva e lucrativa.

Comparando com a seleção tradicional que é subjetiva, vaga e inconsistente, a seleção por competências realizada através das ferramentas específicas, da consistência, foco e objetividade, obtendo resultados mais eficazes, além de oferecer um método com ferramentas de fácil utilização, que dá objetividade a leitura de comportamento, podendo ser desenvolvido por qualquer pessoa disposta a aprender e inovar.

Conclui-se que as organizações precisam se ajustar para as mudanças em seus modelos de seleção e em especial nas políticas de gestão de pessoas. Este processo requer pessoas com novos modelos mentais, que reconheçam que a formação profissional é o resultado de diversos saberes – formais, informais, práticas, tácitas e características pessoais. Logo, desenvolver competências implica em agregação de valor tanto a nível econômico para a organização como social para as pessoas.

## 5. Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus, 2005.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- BERTONI, Bartira. **Reengenharia Humana: Preparando o indivíduo para a mudança**, 3ª ed, São Paulo: Campus, 1994.

### Sites Acessados:

- <<http://www.rh.com.br/mapeamentodecompetencias>>. Acesso em: 06 de outubro 2009.
- <<http://www.administradores.com.br/competencia>>. Acesso em: 20 de outubro 2009.