



MAPEAMENTO, RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Autor: Déris Oliveira Caitano

UNIASSELVI-PÓS
Programa de Pós-Graduação EAD



CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI
Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito
Cx. P. 191 - 89.130-000 – INDIAIAL/SC
Fone Fax: (47) 3281-9000/3281-9090

Reitor: Prof. Hermínio Kloch

Diretor UNIASSELVI-PÓS: Prof. Carlos Fabiano Fistarol

Equipe Multidisciplinar da Pós-Graduação EAD:

Carlos Fabiano Fistarol

Ilana Gunilda Gerber Cavichioli

Jóice Gadotti Consatti

Norberto Siegel

Camila Roczanski

Julia dos Santos

Ariana Monique Dalri

Marcelo Bucci

Revisão Gramatical: Equipe Produção de Materiais

Diagramação e Capa:

Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Copyright © UNIASSELVI 2019

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri
UNIASSELVI – Indaial.

C137m

Caitano, Déris Oliveira

Mapeamento, recrutamento e seleção de pessoas por competências. /
Déris Oliveira Caitano. – Indaial: UNIASSELVI, 2019.

149 p.; il.

ISBN 978-85-7141-303-0

1.Recrutamento e seleção - Brasil. 2.Pessoal – Seleção – Brasil. II.
Centro Universitário Leonardo Da Vinci.

CDD 658.311

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
CAPÍTULO 1	
GESTÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES	7
CAPÍTULO 2	
GESTÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES	55
CAPÍTULO 3	
TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS....	99

APRESENTAÇÃO

Caro acadêmico, o Livro de Estudos de **Mapeamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas por Competências** tem como propósito apresentar os principais instrumentos e técnicas para atrair, recrutar e selecionar pessoas, considerando as competências como um atributo central na tomada de decisão.

É possível que em alguma etapa de sua vida profissional você já tenha participado como candidato, ou como recrutador, de algum processo seletivo de contratação. Trata-se de um processo realizado com frequência e faz parte da rotina de admissão de pessoal desempenhada pelo setor de Recursos Humanos (RH), a fim de compor o quadro funcional de toda e qualquer atividade empresarial. Recrutar e selecionar pessoas consiste basicamente no processo de escolha da pessoa certa para o lugar certo nas organizações.

Em um contexto global de mudanças, selecionar pessoas é uma atividade estratégica para o sucesso dos negócios, uma vez que as competências da equipe (os conhecimentos, habilidades e atitudes) compõem o ativo intangível das organizações. Um processo bem elaborado de seleção de pessoas permite fomentar a inovação, modificar a cultura, alavancar o conhecimento nas organizações e representa uma vantagem competitiva no âmbito empresarial.

A complexidade do processo de provisão de recursos humanos depende dos requisitos da vaga e das competências necessárias para ocupar o cargo disponível. De um modo geral, o processo de recrutamento e seleção tem início com o anúncio da vaga e finaliza com a escolha de um ou mais candidatos aptos ao cargo disponível. Trata-se de uma análise comparativa em que as competências necessárias para o desempenho da função são comparadas às competências apresentadas pelos candidatos.

Cabe agora compreender de que forma esse processo pode ser elaborado a fim de se alcançar os melhores resultados possíveis, ou seja, como encontrar os candidatos que melhor correspondem às expectativas da organização? O processo de seleção de pessoas por competências representa o que há de mais eficaz em termos de seleção. A partir do estudo desse material, você será capaz de mapear as competências requeridas e selecionar candidatos que contemplem os conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis para exercer determinada função nas organizações.

Para cumprir com esse propósito, o livro de estudos está dividido em três capítulos:

No primeiro capítulo, você vai compreender a importância das pessoas na organização e o RH como um sistema responsável pela provisão dos talentos. Também vai compreender no que consiste a gestão por competências, o que são competências e como esse conceito se aplica na provisão de talentos. Além disso, no primeiro capítulo também demonstraremos como realizar o mapeamento das competências organizacionais e, principalmente, das competências individuais, requeridas para ocupar determinados cargos na organização. O mapeamento das competências constituirá uma etapa importante na definição de parâmetros a serem aplicados na seleção dos candidatos.

No segundo capítulo, abordaremos as principais estratégias de atração de candidatos, incluindo aí os mecanismos de divulgação das vagas, as formas e fontes de recrutamento. Também serão apresentadas técnicas de seleção de candidatos e aplicação de dinâmicas de grupo, testes psicológicos, testes psicométricos, além das entrevistas de seleção, que se utilizam para os diversos tipos de cargo.

E, por fim, no terceiro e último capítulo, demonstraremos como as técnicas de recrutamento e seleção se aplicam na gestão por competências, como funciona o recrutamento e seleção por competências, os diferentes grupos de competências e como eles determinam a escolha das técnicas de seleção, os testes e entrevistas que se utilizam na seleção por competências. Encerraremos esse capítulo debatendo a importância de conduzir processos de recrutamento e seleção baseados nos princípios éticos que norteiam a gestão de pessoas.

Prof. Déris Oliveira Caitano

CAPÍTULO 1

GESTÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

A partir da perspectiva do saber-fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- Compreender o sistema de gestão e provisão de talentos por competências nas organizações.
- Planejar e provisionar a necessidade de contratação de pessoas.
- Aplicar a gestão de competências ao recrutamento e seleção.
- Mapear as competências organizacionais e individuais.





1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No final do último século, o avanço das tecnologias da informação promoveu uma mudança de paradigma em termos econômicos e organizacionais. A condição para o sucesso e a sobrevivência das organizações, antes unicamente voltado para a produção de bens, passou a ser condicionado por sua capacidade de produzir, gerir e criar conhecimento. O conhecimento se tornou um ativo intangível, se sobrepondo até mesmo ao valor das estruturas e do capital financeiro, se constituindo na forma de capital intelectual. A gestão do capital intelectual se tornou uma vantagem competitiva das modernas organizações, fator determinante na capacidade de inovar frente às mudanças constantes no mercado competitivo e assegurar a sustentabilidade dos negócios (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998).

Nesse contexto, as pessoas representam um dos ativos mais importantes das organizações de sucesso, corroborando o que anunciava Peter Drucker (1993) sobre os trabalhadores do conhecimento. As pessoas se tornaram protagonistas nas organizações, são elas que carregam em si o potencial de mobilizar saberes e informações para produzir, multiplicar, inovar e gerar novos conhecimentos. Uma capacidade que não se resume à formação técnica educacional, mas está relacionada à junção entre os conhecimentos, habilidades e atitudes. O conjunto destes elementos determina as competências de um indivíduo, que nos dizem muito sobre a capacidade de entrega deste em prol dos resultados corporativos.

Diante desse cenário, o papel do RH também se modificou, assumindo uma postura muito mais consultiva e integrada às necessidades da organização. Os profissionais que atuam nessa área devem estar capacitados para atuar a partir de uma visão sistêmica, compreendendo as necessidades da organização, especialmente no que tange às competências relevantes para o desempenho satisfatório dos funcionários. Não obstante, estar ciente de que a função de atrair, recrutar e selecionar talentos no mercado tem um reflexo direto no desempenho da organização como um todo e, para cumprir essa tarefa, se faz necessário compreender o indivíduo tanto no âmbito das competências técnicas quanto comportamentais.

Presumimos que a leitura deste capítulo lhe trará uma visão mais ampla sobre a gama de conhecimentos e técnicas que estão relacionados à tarefa de atrair, recrutar e selecionar pessoas a partir das competências requeridas pela organização. E, portanto, abordaremos a provisão de talentos e seus desdobramentos. De modo complementar, vamos apresentar o conceito de competências, sua aplicação e contribuição para a gestão de pessoas, bem como os instrumentos e técnicas para mapear as competências necessárias para se

ocupar cargos e desempenhar funções.

2 A GESTÃO E PROVISÃO DE TALENTOS

Um dos maiores desafios das organizações está relacionado a sua capacidade de atrair e captar pessoas que efetivamente agreguem valor ao negócio. Esse desafio requer que um RH atue de forma integrada a todos os demais setores da empresa, identificando e ajustando as demandas de pessoas às áreas. E também depende de um RH que atue de forma estratégica, planejando as demandas de pessoal, se posicionando de forma competitiva para o mercado de trabalho e atraindo os candidatos mais preparados.

Esses desafios representam uma das funções que competem aos profissionais de Gestão de Recursos Humanos, função essa denominada de **Provisão de Talentos**. Prover talentos para a organização envolve o planejamento da demanda de pessoas, identificação dos meios mais eficientes para atrair, recrutar e selecionar candidato, de tal forma, que o RH seja capaz de encontrar e captar os profissionais preparados e adequados às necessidades da organização. Nosso propósito nesse capítulo é compreender a função de provisão de talentos, relacionando-a a um conjunto integrado de funções desempenhadas pelo setor de RH.

Chiavenato (2009) descreve a provisão de talentos como um subsistema de RH, cuja finalidade é: atrair, recrutar e selecionar candidatos.

Chiavenato (2009) descreve a **provisão de talentos** como um subsistema de RH, cuja finalidade é: atrair, recrutar e selecionar candidatos. O referido autor apresenta uma abordagem da Administração de Recursos Humanos como um sistema integrado de funções relacionadas, no qual a provisão de talentos representa um dos subsistemas de um sistema maior, que é a gestão de talentos. Nesse sentido, adotamos aqui a perspectiva sistêmica do RH utilizada por Chiavenato (2009) para oferecer ao leitor uma dimensão mais ampla do papel da provisão de talentos no sistema de gestão de pessoas.



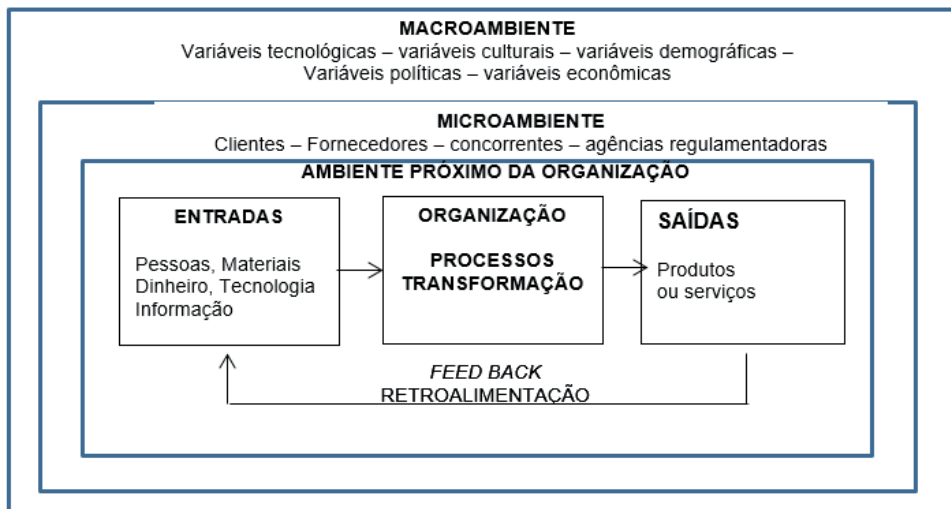
A análise das organizações como sistemas abertos tem origem na Teoria Geral dos Sistemas (T.G.S.), uma corrente de estudos que se originou na Biologia na década de 40 por Ludwig Von Bertalanffy. A teoria proposta por Bertalanffy se tornou um paradigma

para compreender uma série de áreas do conhecimento e teve influência tanto na Administração como em outras áreas, como na psicologia, medicina, entre outras (BERTALANFFY, 2008). Na teoria organizacional, o paradigma dos sistemas levou à compreensão das organizações como sistemas abertos, que realizam constantes trocas com o ambiente que o cerca, fazendo um paralelo à função dos organismos na biologia (MORGAN, 2009). A análise do RH sob o enfoque sistêmico nos permite compreender o RH como um sistema aberto, formado por diferentes subsistemas interdependentes, cujas funções distintas, cumprem com o propósito central do setor, que é a gestão de pessoas.

Chiavenato (2009) propõe essa compreensão da Administração de Recursos Humanos como um sistema global e dinâmico que envolve diferentes atividades. Esse sistema integra cinco subsistemas relacionados, são eles: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas. Cada um desses subsistemas contempla uma série de funções que estão integradas às outras para cumprir com o objetivo principal do setor: gestão de pessoas na organização.

Você pode verificar na Figura 1 a seguir quais as atividades desempenhadas pelo RH, a partir dos seus cinco subsistemas.

FIGURA 1 – PERSPECTIVA SISTÊMICA – MACRO E MICROAMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES



FONTE: O autor, adaptado de Chiavenato (2009); Kotler e Keller (2006)

FIGURA 2 – SUBSISTEMAS DE RH



FONTE: O autor, adaptado de Chiavenato (2009)

Na sequência apresentamos, de forma muito objetiva, a partir de Chiavenato (2009), uma síntese do papel que cada um desses subsistemas representa no sistema de gestão de pessoas como um todo:

- O subsistema de **provisão de RH** consiste na tarefa de planejar, atrair, recrutar e selecionar quem são as pessoas que vão trabalhar na organização.
- O subsistema de **Aplicação de RH** também tem a função de alocar as pessoas a um cargo e a uma função, informando suas responsabilidades, integrando o funcionário e avaliando seu desempenho.
- O subsistema de **manutenção de RH** consiste na tarefa de administrar os salários e benefícios, a fim de manter as pessoas na organização de acordo com os requisitos legais e contratuais estabelecidos.
- O subsistema de **desenvolvimento de RH** cumpre com o papel de preparar e desenvolver as pessoas, administrando a oferta de treinamento e formação dentro e fora da organização.
- E, por último, o subsistema de **Monitoração de RH** está relacionado ao sistema de informação ou a gestão de dados funcionais, os controles sobre frequência, ponto, produtividade e balanço social (CHIAVENATO, 2009).

Agora que você compreendeu o sistema de Gestão de Recursos Humanos, vamos compreender melhor o conjunto de atividades relacionadas ao **subsistema de provisão de talentos**, que será nosso foco neste livro de estudos. Como você pode verificar, a área de RH é responsável, dentre outras funções, pela tarefa de captar recursos humanos para viabilizar o funcionamento pleno da organização, função essa denominada: provisão de talentos.

Cabe, ao subsistema de provisão de recursos humanos, planejar a seleção e contratação de pessoas, considerando as necessidades da organização momentâneas e futuras.

Em suma, podemos pontuar três funções básicas que competem ao subsistema de provisão, a partir de Chiavenato (2009):

- **Planejamento e pesquisa de mercado de RH:** consiste na tarefa de planejar a contratação de pessoas para novas unidades e para unidades em funcionamento considerando os índices de rotatividade. É também parte desse trabalho desenvolver pesquisa salarial a fim de manter a empresa competitiva na captação de talentos no mercado de trabalho.
- **Recrutamento:** a tarefa de recrutar envolve a seleção das fontes de recrutamento, onde serão anunciadas as vagas objetivando atrair candidatos de acordo com o perfil buscado pela organização.
- **Seleção:** consiste na definição das etapas e dos critérios utilizados na seleção de pessoas, visando garantir a eficiência do processo, de tal forma que se encontre o candidato adequado para ocupar o cargo e que nele permaneça.

Cabe, ao subsistema de provisão de recursos humanos, planejar a seleção e contratação de pessoas, considerando as necessidades da organização momentâneas e futuras.

O planejamento, o recrutamento e a seleção de pessoas representam a essência do que é o sistema de provisão de Recursos Humanos. Planejar envolve prever as demandas de pessoal e estar preparado para suprir essa demanda, essa tarefa pode garantir o pleno funcionamento da organização, pois são as pessoas que utilizarão a tecnologia e o conhecimento para transformar matéria-prima em produtos ou serviços.

O trabalho de provisão de pessoal tem impacto direto em diferentes sistemas da organização, ou seja, qualquer profissional que venha a atuar, seja na área de vendas, produção, engenharia e até mesmo nos cargos de gestão de uma organização, passará primeiro por um processo de Recrutamento e Seleção. Por isso, a provisão de talentos deve estar totalmente alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

De acordo com Snell e Bohlander (2010), o profissional de RH precisa estar atento aos aspectos relacionados ao contexto ambiental onde atua a organização, as características do negócio e ao mercado de trabalho, além de observar os aspectos internos como estrutura, cultura e modelo de gestão. Compreender



como funciona a dinâmica do mercado de trabalho no segmento de uma empresa é imprescindível para estabelecer processos de recrutamento e seleção atrativos e condizentes com esse mercado.

A compreensão do mercado de trabalho envolve a atenção às mudanças demográficas da população, por exemplo, o crescimento populacional, as características das novas gerações que chegam ao mercado de trabalho e isso inclui também o desafio das questões sobre diversidade étnica e de gênero (SNELL; BOHLANDER, 2010). Esses são apenas alguns dos fatores que implicam diretamente nas políticas de provisão de talentos para as organizações.

Nas próximas seções, vamos compreender melhor a dinâmica entre: o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos, e quais os possíveis cenários decorrentes das mudanças nesse âmbito.

2.1 MERCADO DE TRABALHO

Quando falamos de mercado de trabalho, logo associamos a relação entre as empresas, que oferecem oportunidades de trabalho, e as pessoas, que oferecem sua força de trabalho em troca de salário em uma determinada região. Chiavenato (2009) define o mercado de trabalho como o conjunto de oferta de emprego por parte das organizações em uma dinâmica que envolve o tempo (período) e o espaço (local). A dinâmica que envolve o espaço determina, por exemplo, que a oferta de emprego dependerá da quantidade de empresas em atividade numa determinada região, quanto mais empresas operando em uma cidade ou estado, maior será o mercado de trabalho e a oferta de oportunidades de emprego naquele espaço em um determinado período.

Essa relação espaço-temporal condiciona o mercado de trabalho à influência de uma série de fatores, relacionados ao macro ambiente organizacional. Podemos citar, por exemplo: a política econômica nacional, condições econômicas da região, o segmento ou ramo de atividade específico de atuação da organização, qualificação profissional requisitada para o setor, entre outros fatores que serão determinantes na dinâmica do mercado de trabalho. Embora esses fatores não atuem diretamente sobre nas organizações, eles refletem no faturamento dessas empresas e, portanto, na oferta de emprego.

Os mercados organizacionais podem ser diferenciados a partir dos diferentes ramos de atividade, por exemplo: empresas do setor têxtil, tecnologia, financeiras, comércio varejista. O mercado também é diferenciado pela região onde ela está localizada, por exemplo: São Paulo, Santa Catarina, sul do Brasil etc. E, ainda, as organizações se classificam de acordo com o porte (ou tamanho), podendo

ser caracterizadas como de micro, pequeno, médio ou grande porte (SEBRAE, 2018). Cada um desses segmentos organizacionais apresentará características próprias, tanto no que diz respeito à oferta de mão de obra quanto à oferta de emprego, dependendo do período em análise.

Você sabia que o porte de uma empresa é condicionado a partir de dois fatores – faturamento bruto ou número de empregados, dependendo da finalidade da classificação: Micro Empreendedor Individual (MEI), Micro Empresa (M.E.), Empresa de Pequeno Porte (E.P.P.), EI, ME, EPP, Indústria ou Comércio? Para saber mais sobre esse assunto, sugerimos que você consulte no site do SEBRAE quais os critérios que podem ser aplicados para definir o porte de uma empresa: Link: <<http://blog.sebrae-sc.com.br/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp/>>.



O gestor de RH deve estar atento às dinâmicas do mercado de trabalho, pois elas afetam diretamente o planejamento de provisão de pessoas para a organização. Em períodos de crise econômica, as empresas tendem a realizar mais desligamentos (demissão de funcionários) e menos contratações, já em períodos de aumento nas vendas e na produção, as empresas tendem a realizar mais contratações. Isso influencia diretamente na oferta de pessoal no mercado de trabalho e implica nos processos de recrutamento e seleção, como veremos na sequência.

O gestor de RH deve estar atento às dinâmicas do mercado de trabalho, pois elas afetam diretamente o planejamento de provisão de pessoas para a organização.

A análise do mercado de trabalho, como taxa de desemprego, informações demográficas, qualificação da mão de obra, grau de instrução da população, entre outras, compõe indicadores do mercado de trabalho. A análise desses indicadores nos diz, por exemplo, se o mercado está com mais vagas de trabalho do que candidatos procurando emprego, ou o contrário, se a oferta de pessoal é superior ao número de vagas. Nesse caso, podemos concluir se o mercado está favorável para os empregadores, para os empregados ou se está em equilíbrio. Vamos analisar as três possibilidades mencionadas por Chiavenato (2009):

- A. Oferta maior do que a procura: nessa situação há um excesso de vagas de emprego por parte das organizações e poucos candidatos para preenchê-las.
- B. Oferta equivalente à procura: situação de equilíbrio entre o volume de

ofertas de emprego e o volume de candidatos para preenchê-las.

- C. Oferta menor do que a procura: situação onde há pouca oferta de empregos por parte das organizações no mercado e excesso de candidatos.

A análise do cenário do mercado de trabalho a partir dos fatores do macroambiente tem um impacto direto nas decisões sobre o sistema de provisão de talentos para a organização.



Para compreender os fatores políticos e econômicos que influenciam diretamente no ambiente onde atuam as organizações, sugerimos que acesse o site do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA): <www.ipea.gov.br>. Trata-se de uma fonte útil de pesquisas, o IPEA fornece anualmente um boletim Mercado de Trabalho onde busca apresentar um panorama tanto da conjuntura do mercado de trabalho brasileiro quanto do debate em torno das políticas que afetam esse mercado.

Agora, vamos analisar a partir de Chiavenato (2009), os possíveis cenários do mercado de trabalho e as implicações para a provisão de talentos.

a) Oferta de vagas maior que a procura: No primeiro cenário, quando há muitas empresas oferecendo vagas de trabalho e poucos candidatos procurando, as consequências são desfavoráveis para a empresa e favoráveis para os candidatos. Vejamos agora quais as consequências desse cenário.

Nesse caso, a empresa terá de realizar um investimento maior em recrutamento e, ainda assim, pode não atrair um número esperado de candidatos. Ou ainda, o recrutamento pode atrair candidatos despreparados e os melhores candidatos tenderão a buscar melhores ofertas de salários e benefícios: nesse caso, a empresa tenderá a adotar critérios mais flexíveis de seleção ou oferecer melhores salários que o mercado. A consequência direta de um cenário onde há pouca oferta de mão de obra qualificada é que a empresa necessariamente terá que investir em treinamento e desenvolvimento de pessoas a fim de alcançar os níveis esperados de qualificação técnica (CHIAVENATO, 2009).

É importante salientar que esse cenário deve ser analisado de acordo com a região e o segmento específico de atuação de uma empresa. Veja, por exemplo, o caso das empresas de tecnologia de programação, embora muitas vezes o mercado de trabalho apresente índices elevados de desemprego, as empresas

desse ramo têm dificuldade de encontrar mão de obra qualificada para preencher as vagas no setor. Ou seja, no ramo de tecnologia de programação, em que são requeridas competências muito específicas, as empresas do setor podem não encontrar mão de obra qualificada em abundância para seus processos de seleção.

Esse é um caso onde se aplicam as alternativas supracitadas, empresas com demandas muito específicas de formação técnica podem optar por captar mão de obra desqualificada ou sem experiência no mercado e oferecer programas intensivos de formação. Obviamente, nesse caso o RH deve estar preparado para projetar os custos de qualificação e formação de mão de obra. Agora vamos avaliar outro cenário possível no mercado de trabalho.

b) Oferta de vagas equivalente à procura: nesse cenário há uma situação de equilíbrio, ou seja, a oferta de vagas é equivalente ao número de candidatos disponíveis no mercado (CHIAVENATO, 2009).

c) Oferta de vagas menor do que a procura: nesse cenário há pouca oferta de emprego no mercado e um excesso de candidatos disponíveis. Portanto, as consequências são desfavoráveis aos candidatos e favoráveis para a organização (CHIAVENATO, 2009). Vejamos a seguir as principais implicações desse quadro.

As empresas tendem a não competir entre si para oferecer as melhores propostas salariais, de um modo geral ocorre até um congelamento dos investimentos em salários e benefícios. A empresa também investe menos em recrutamento, visto que a procura de oportunidades pelos candidatos supera as vagas oferecidas pela empresa. E, como consequência, a empresa pode elevar os critérios de seleção, optando por escolher entre os melhores candidatos do mercado, o que reduz os gastos com treinamento (CHIAVENATO, 2009).

Esse é o quadro geral de uma situação de crise econômica, quando há muitas pessoas procurando trabalho e poucas empresas oferecendo vagas. Nesse cenário, há uma tendência de que pessoas com nível mais alto de formação acabem concorrendo às vagas que exigem menos formação e, consequentemente, oferecem salários mais baixos. Isso nem sempre é vantajoso para a empresa e cabe ao setor de provisão analisar com cautela essas situações.

Veja o exemplo: uma empresa distribuidora de bebidas está recrutando candidatos para trabalhar no setor de vendas. Embora a vaga exija apenas o nível médio completo, devido aos altos índices de desemprego na região, diversos candidatos com formação de nível superior e experiência no mercado se dispuseram a concorrer à vaga. Diante da oferta de profissionais, o recrutador está cogitando a possibilidade de contratar um profissional com nível de formação



mais alto que os requisitos do cargo. O candidato aceitou as condições de salário ofertadas, vislumbrando a oportunidade de crescer dentro da empresa em um futuro próximo.

Essa situação, embora seja favorável para a organização, deve sempre ser analisada no longo prazo. Caso a empresa não tenha condições de oferecer possibilidades de crescimento dentro da própria organização, a contratação de um profissional com formação superior a exigida para o cargo pode gerar frustração e desmotivação no longo prazo. Além disso, esse funcionário tenderá a continuar buscando uma oportunidade em sua área de formação e, logo que encontrar, se desligará da empresa, gerando um novo processo de seleção.

2.2 O MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

O mercado de recursos humanos consiste, basicamente, na quantidade de pessoas que estão dispostas, aptas e que têm condições de trabalhar em determinado lugar num determinado período. Esse mercado é formado pelo conjunto de pessoas que já estão empregadas (mercado de recursos humanos aplicado) e pelo conjunto de pessoas desempregadas, porém aptas para o trabalho (mercado de recursos humanos disponível) (CHIAVENATO, 2009).

Analisar o mercado da perspectiva de recursos humanos também requer a compreensão dos diferentes fatores que influenciam esse mercado. Tal como o mercado de trabalho, o mercado de recursos humanos é segmentado, ou seja, dividido em grupos homogêneos. Vamos analisar, por exemplo, em relação ao grupo de especialização, nesse caso temos características específicas de acordo com a área de atuação, por exemplo: médicos, advogados, engenheiros, gerentes, operários etc. Também podemos classificar o mercado de recursos humanos de acordo com a região, por exemplo: nas regiões Sul e Sudeste, os índices de profissionais com nível superior podem ser mais elevados do que Norte e Nordeste, isso determina, por exemplo, a concorrência entre os profissionais na região.



Para consultar as informações demográficas e sobre o mercado de trabalho em diferentes regiões do país, você pode acessar o portal do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). No site do IBGE (<www.ibge.gov.br>) você encontrará estatísticas sobre força de trabalho e mercado de trabalho, abrangendo informações sobre população na força de trabalho, ocupação, desocupação, posição na ocupação, horas trabalhadas; características do empreendimento ou negócio (atividade econômica, tamanho do empreendimento, existência de estabelecimento para funcionar); saúde e segurança no trabalho (acidentes e enfermidades ocupacionais); trabalho decente; e grupos vulneráveis, entre outros aspectos (IBGE, 2018).

Na realidade, o mercado de recursos humanos, ou seja, de pessoas aptas e disponíveis ou não para o trabalho (aplicadas ou não aplicadas), é basicamente um espelho do mercado de trabalho. Nesse sentido, quando um está em oferta, o outro está em procura e vice-versa. E esse reflexo também tem implicações sobre o processo de seleção das organizações, uma vez que o comportamento das pessoas no processo seletivo se modifica em situações distintas no mercado de recursos humanos (CHIAVENATO, 2009).

Na realidade, o mercado de recursos humanos, ou seja, de pessoas aptas e disponíveis ou não para o trabalho (aplicadas ou não aplicadas), é basicamente um espelho do mercado de trabalho.

Quando temos uma situação onde há muitos candidatos procurando colocação, pode haver um nível maior de competição no processo seletivo e é possível que os candidatos diminuam a pretensão salarial para permanecerem no processo de seleção. Essa situação também afeta os funcionários já aplicados em uma organização: quando há muitas pessoas procurando colocação no mercado e poucas oportunidades de trabalho, os funcionários tendem a permanecer no emprego, reduzindo as taxas de rotatividade.

De modo semelhante, Chiavenato (2009) aponta que em situações onde há pouca competitividade para uma vaga de trabalho, os candidatos tendem a elevar as pretensões salariais. Esse cenário, favorável para os empregados, pode também resultar em altos índices de rotatividade, uma vez que os funcionários verificam a facilidade de conseguir uma nova colocação no mercado. É possível que você já tenha observado em alguns segmentos do mercado de recursos humanos essa situação, como é o caso de funções muito específicas, quando há poucas pessoas no mercado com conhecimento técnico e qualificação profissional. O exemplo da seção anterior, sobre os programadores no segmento



de tecnologia, se aplica aqui também, pessoas com uma capacidade técnica muito peculiar tendem a se colocar com mais facilidade no mercado de trabalho.

Vamos utilizar outro exemplo, as empresas terceirizadas de limpeza e serviços gerais costumam encontrar dificuldades de reter mão de obra, visto que as condições de salários e benefícios entre elas são muito semelhantes. Além disso, a facilidade que esses profissionais encontram de se recolocar no mercado, ou na concorrência, ou trabalhando de forma autônoma, faz com que os índices de rotatividade sejam elevados nesse segmento do mercado.

No decorrer desta seção falamos de um elemento importante na análise do mercado de trabalho, os índices de rotatividade dos funcionários. Mas, afinal de contas, o que é esse índice de rotatividade? Na próxima seção vamos explicar o que é o índice e como ele é calculado.

2.3 CALCULANDO O ÍNDICE DE ROTATIVIDADE (*TURNOVER*)

O índice de rotatividade basicamente se refere à quantidade de demissões, ou desligamentos de empregados de uma empresa, em relação à totalidade de funcionários contratados.



A relação entre a quantidade de saídas dividida pelo número total de empregados nos dá um percentual, que caracteriza o índice de rotatividade ou *turnover*.

O termo geralmente utilizado no inglês “*turnover*” fornece uma informação importante para o planejamento da provisão de pessoas, bem como indica a capacidade de retenção de talentos na empresa (SNELL; BOHLANDER, 2010).

De acordo com Snell e Bohlander (2010), o índice caracteriza um indicador, ou um parâmetro, para o setor de recrutamento e seleção de pessoal, pois a partir do cálculo do *turnover* é possível planejar, por exemplo, a frequência de processos de seleção que serão realizados ao longo de um ano. Vamos verificar na fórmula como podemos fazer o cálculo do *turnover*, de acordo com os autores (2010, p. 79):

$$\frac{\text{Número de desligamentos durante o mês}}{\text{Número total de empregados no meio do mês}} \times 100$$

Então, supondo que uma empresa, com quadro funcional no mês de janeiro de 2018 de 500 funcionários, tenha registrado no ano anterior (2017) 40 desligamentos. Vamos aplicar a fórmula proposta por Snell e Bohlander (2010) e encontrar qual o índice de rotatividade do exercício anterior:

$$\frac{40}{500} \times 100 = 8\%$$

Nesse exemplo, a empresa apresentou no ano de 2017 um índice de rotatividade de 8%. O cálculo do índice sempre se refere ao período anterior ao atual, que pode ser este o mês anterior, ou ano anterior, sendo este último o que é aplicado com maior frequência. No exemplo, foram considerados todos os desligamentos promovidos tanto por iniciativa da empresa quanto do corpo funcional.

Todavia, podemos aplicar esse cálculo considerando somente os desligamentos que foram realizados por iniciativa dos funcionários, caso o RH tenha a informação registrada por período. Nesse caso, o índice nos informa, por exemplo, qual a capacidade dessa empresa de retenção de talentos. Essa é uma informação útil para a empresa analisar se sua política de salários, benefícios e condições de trabalho está compatível com o mercado de trabalho.

De acordo com Snell e Bohlander (2010), o índice caracteriza um indicador, ou um parâmetro, para o setor de recrutamento e seleção de pessoal, pois a partir do cálculo do turnover é possível planejar, por exemplo, a frequência de processos de seleção que serão realizados ao longo de um ano.

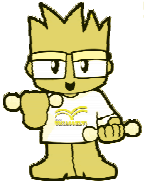
O índice também oferece um indicador importante para o planejamento da provisão de pessoas, que é o impacto das novas contratações. Nesse caso, podemos dividir o número de funcionários que se desligaram da empresa em um período inferior a um ano pelo número total de funcionários desligados no mesmo período (DIAS, 2018). Se o índice for mais alto que o *turnover*, então é necessário rever as práticas de provisão de talentos. Vamos ver no exemplo anterior como poderíamos encontrar essa informação.

$$\frac{2}{40} \times 100 = 5\%$$

Observe no exemplo que, do total de 40 desligamentos realizados no ano anterior, três foram de funcionários contratados há menos de um ano, o que nos dá um índice de 5%. Considerando que a rotatividade no ano anterior foi de 8%, entendemos que esse número é aceitável e não indica uma falha no sistema de provisão de talentos. Contudo, caso o percentual fosse maior que 8%, poderíamos considerar a possibilidade de rever as práticas de recrutamento e seleção.

O índice de *turnover* pode ainda ser calculado por setores específicos de uma empresa, departamentos ou unidades de negócio. De um modo geral, considera-se aceitável que a rotatividade em uma empresa gire em torno de 10% ao ano, esse parâmetro não é válido para alguns segmentos do mercado. Por exemplo, *call centers* tendem a apresentar maiores índices de rotatividade, pois os profissionais contratados nesse segmento costumam ser jovens em fase de formação profissional, por isso tendem a se desligar no primeiro ano (DIAS, 2018).

O índice de rotatividade tem um impacto direto sobre o sistema de recrutamento da empresa, visto que esse valor informa, por exemplo, a eficácia do processo de seleção, ou seja, se as pessoas selecionadas e contratadas supriram as necessidades da organização e se a organização correspondeu às expectativas do candidato.



- 1) Qual função compete ao subsistema de provisão de talentos na organização?
- 2) O que é o mercado de trabalho e quais os fatores que influenciam na oferta de vagas por parte das empresas?
- 3) O que é o mercado de recursos humanos e quais fatores têm influência sobre esse mercado?
- 4) O que é o índice de *turnover* e quais as informações ele fornece para o sistema de provisão de talentos?

3 GESTÃO DE TALENTOS POR COMPETÊNCIAS

Com frequência utilizamos o termo competência para designar a capacidade do indivíduo de entregar bom resultado em sua atividade profissional. O conceito também está associado a uma forma de administrar recursos humanos, denominada de Gestão de pessoas por competências. Essas expressões, que só muito recentemente passaram a fazer parte do léxico e da prática organizacional, ampliaram a visão sobre o potencial humano nas organizações.

De acordo com Snell e Bohlander (2010, p. 53), os especialistas indicam que a chave para o sucesso de uma empresa está em “estabelecer um conjunto de competências centrais – conjunto de capacidades e conhecimentos integrados em uma organização, que a distinguem de seus concorrentes e agregam valor para os clientes”. As empresas que têm buscado se aprimorar nesse sentido passaram a compreender que são as pessoas que dão sustentação para as competências centrais de uma organização.

Nosso objetivo nesta seção é compreender o que são competências, como esse conceito orienta a gestão de pessoas e de que forma se aplica na provisão de talentos, especificamente nos processos de recrutamento e seleção de pessoas.

3.1 DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competência passou a ser utilizado no vocabulário de administração em meados da década de setenta e oitenta. Os primeiros desenvolvimentos do campo foram realizados pelos americanos David McClelland (1973 apud DUTRA, 2013) e Boyatzis (1982 apud DUTRA, 2013), que buscavam uma abordagem mais efetiva do que os testes de inteligência, frequentemente aplicados em processos de seleção (DUTRA, 2013).

McClelland (1973 apud DUTRA, 2013) observou que os testes realizados nem sempre traduziam a capacidade real do indivíduo, ou seja, embora o indivíduo apresentasse ótimos resultados nos testes, no contexto da organização o desempenho desse mesmo indivíduo nem sempre era satisfatório. Essa primeira noção de competência estava associada à qualificação do indivíduo e oferecia uma base **para os processos de seleção e desenvolvimento de pessoas na organização**. Vejamos o que Fleury e Fleury (2001, p. 185) nos dizem sobre o conceito de competências:

Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.

Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa.

O conceito de competência ganha ainda novos contornos pelos autores franceses Zarifian (2003) e Le Boterf (2003), que passaram a associar a noção de competência, antes centrada na qualificação do profissional, para a capacidade que esse indivíduo tinha de mobilizar seu repertório de conhecimentos e habilidades, a fim de agregar valor ao meio no qual se inseria. Na base do conceito de competência estava a compreensão de que mais importante do que o estoque de conhecimento e habilidades de um indivíduo, era a forma como ele mobilizava esse repertório no contexto das organizações (FLEURY, 2000).

Veja o que nos diz Zarifian (2003, p. 137), uma das principais referências sobre o conceito:

Na base do conceito de competência estava a compreensão de que mais importante do que o estoque de conhecimento e habilidades de um indivíduo, era a forma como ele mobilizava esse repertório no contexto das organizações.

Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade

do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta. Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta. Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Essa forma de compreender as competências tem também uma implicação sobre o que é a própria noção de trabalho. Como pontua Fleury e Fleury (2001, p.186), “o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa”. Observe que a palavra “mobilizar” está intrinsecamente ligada à capacidade do indivíduo de empregar seus conhecimentos, habilidades e atitudes frente aos desafios advindos do contexto organizacional e isso independe do cargo que ele ocupa na organização.

O que se modifica a partir dessa concepção é que as competências comportamentais, as atitudes do indivíduo frente a determinadas situações, passam a ocupar uma oposição importante no conceito. Veja o que nos diz Fleury e Fleury (2001, p. 188): “definimos assim competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Na essência as competências são formadas por elementos determinantes, que correspondem aos: **CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES**, ou a sigla **C.H.A.** que você verá com frequência nas próximas seções. Cada um desses elementos define um conjunto de saberes do indivíduo. Veja uma definição construída a partir de Leme (2012a):

Na essência as competências são formadas por elementos determinantes, que correspondem aos: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES, ou a sigla C.H.A.

• **Conhecimento:** É o saber formal. Compreende nossa formação escolar, em nível superior, técnico e as especializações, tudo aquilo que aprendemos por meio de um processo educacional formal. Observe que o conhecimento por si só não caracteriza uma competência, uma vez que nem tudo que aprendemos na escola utilizamos em nossa vida prática. Por exemplo: formação em administração.



• **Habilidades:** É o saber fazer. É todo aquele conhecimento adquirido que é aplicado na prática. A habilidade faz referência à experiência que se adquire pela prática frequente de determinada função. Por exemplo: habilidade com planilhas Excel.

• **Atitudes:** É o querer fazer. Atitude é componente comportamental do C.H.A., ela diz respeito à capacidade que o indivíduo tem de colocar em prática seus conhecimentos e habilidades. Por exemplo: atitude de líder.

Imagine um Administrador que passou cinco anos na faculdade, porém nunca trabalhou numa empresa real. Esse profissional possui o conhecimento, mas não possui a habilidade para exercer a administração. Agora suponha que esse profissional tenha realizado um estágio como *trainee* de uma grande empresa por dois anos na área de RH e pôde desenvolver seu conhecimento na prática, nesse caso ele obteve a competência técnica da profissão. Entretanto, para conquistar um cargo como gestor de pessoas, é preciso ainda que ele demonstre atitudes de um líder, isso confere a ele a competência comportamental necessária para o cargo.

Verifica-se que a competência integra tanto as características técnicas quanto os atributos comportamentais do indivíduo. Como podemos observar no quadro a seguir, elaborado por Leme (2012a):

QUADRO 1 – COMPETÊNCIAS

CONHECIMENTOS	SABER	COMPETÊNCIA TÉCNICA
HABILIDADES	SABER FAZER	
ATITUDES	QUERER FAZER	COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL

FONTE: Leme (2012a, p. 18)

O conceito de competências trouxe para os processos seletivos um olhar sobre as características comportamentais do indivíduo, envolvendo seus valores, cultura, sentimentos, crenças, hábitos que compõem a variável comportamental. A ausência dessa perspectiva comportamental explica a ineficiência de muitos processos seletivos, direcionados apenas para as competências técnicas.

É possível que você já deva ter ouvido falar daquele exemplo do funcionário que era o melhor do setor, até que um dia o promoveram a líder e ele se tornou um problema. Esse é o caso mais comum, o indivíduo detém o conhecimento formal e técnico da função, mas às vezes, o perfil comportamental indica uma pessoa

com pouca paciência para ensinar, para ouvir, ou que não sabe impor respeito aos colegas. Nesse caso, embora saiba muito bem o que fazer no seu trabalho, ele não tem atitudes de liderança. Então, agora que você já sabe o que significa o conceito de competência e quais os elementos subjacentes a ele, vamos dar continuidade para compreender como acontece o processo de gestão de pessoas por competências.

3.2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

De acordo com Leme (2012b, p.19), a gestão por competências consiste em “conduzir os colaboradores para que possam atingir os objetivos da organização expressos em sua missão, visão e valores”. Quando uma organização adota a noção de competência como norteadora de sua gestão, entende-se que ela se vale dessa concepção para garantir que a entrega de seus funcionários esteja alinhada com os objetivos maiores da organização.

A gestão por competências é descrita da seguinte forma por Brandão (2012, p. 8):

Constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas. Valendo-se de diferentes estratégias e instrumentos, tem o propósito de identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

Leme (2012b, p.19), a gestão por competências consiste em “conduzir os colaboradores para que possam atingir os objetivos da organização expressos em sua missão, visão e valores”.

Brandão (2012) destaca que um dos componentes fundamentais da gestão por competências é a estratégia organizacional, pois, a partir da estratégia, são identificadas as competências requeridas para a organização. Embora não seja nosso foco nos estender sobre esse tema (estratégia), importa ressaltar que mesmo em uma empresa que não declare seus objetivos e sua visão, esses elementos podem estar manifestos no discurso dos dirigentes da organização. É a partir da estratégia que a organização sabe qual é seu propósito, define quais as metas a serem alcançadas e consegue estabelecer quais as competências necessárias para se alcançar esses objetivos.

Quando nos referimos ao conceito de gestão por competências, entendemos que ele se estende a diversas áreas da organização. No entanto, observamos que é na administração de pessoal, ou de recursos humanos, que a gestão por competências se aplica de forma mais efetiva, isso envolve tanto os processos



de avaliação de desempenho, levantamentos de necessidade de treinamento e capacitação, no planejamento das trilhas de aprendizagem, recrutamento e seleção, entre outros (BRANDÃO, 2012).

O processo de atração, recrutamento e seleção, quando realizado com base nas competências relevantes para se desempenhar a função, foi convencionalmente denominado de Recrutamento e Seleção por competências. Veja o que nos diz Brandão (2012, p. 93):

Esse processo teria o objetivo de prover a organização de profissionais com as competências individuais necessárias ao sucesso do empreendimento. Depende por tanto de um mapeamento prévio dessas competências, ou seja, da definição de perfis de competências relevantes ao pleno desempenho das atividades, que possam orientar a escolha dos candidatos mais aptos ou daqueles com maior potencial.

O modelo de gestão de pessoas por competências oferece bases e parâmetros para o processo de recrutamento e seleção de pessoas, considerando os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para a função.

O modelo de gestão de pessoas por competências oferece bases e parâmetros para o processo de recrutamento e seleção de pessoas, considerando os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para a função. Dessa forma, reduzimos de forma significativa os riscos de selecionar e contratar pessoas que, embora preencham os requisitos para o cargo, podem não estar aptas para desempenhar a função na prática organizacional.

Vamos analisar o seguinte exemplo: o **Banco ALFA** realizou um processo seletivo para área de atendimento comercial. A descrição da função envolve o atendimento de uma carteira de clientes, assistência e venda de novos produtos. Para ocupar o cargo é necessário ter formação em nível superior, habilidades com Excel e cálculos financeiros. O candidato aprovado no processo seletivo preencheu os requisitos, foi aprovado nos testes de conhecimento e na entrevista. No entanto, no decorrer do período de experiência, seu superior verificou que o novo funcionário demonstra dificuldade na negociação, não oferece novos produtos e resiste em argumentar com o cliente, o que, infelizmente, faz com que algumas vendas sejam perdidas por falta dessa atitude. Esse exemplo explica como um processo de seleção com base nas competências, possivelmente teria evitado a contratação do profissional.

Para aplicar um processo de gestão de pessoas por competências é imprescindível realizar o mapeamento das competências requeridas (esse assunto será desenvolvido de forma mais aprofundada na seção 3). O mapeamento tem como ponto de partida as competências definidas pela estratégia da organização. Uma vez identificadas quais as competências necessárias para cumprir os objetivos estratégicos, é possível estabelecer estratégias para captar essas

competências no mercado. **A captação das competências pode acontecer em dois níveis**, no nível individual e no nível organizacional (BRANDÃO, 2012). Vamos analisar como esse processo ocorre nos dois níveis

Captar competências no nível do indivíduo está diretamente ligado ao trabalho do RH e pode envolver diferentes subsistemas relacionados a ele: provisão, desenvolvimento e manutenção de pessoas (BRANDÃO, 2012). Vamos ilustrar a partir do exemplo anterior: o Banco Alfa observou que a maior parte de seus atendentes não possui competências para negociação. Nesse caso o RH do Banco optou por atuar a partir de três frentes distintas a fim de captar essa competência no nível individual:

- Provisão de talentos: o Banco Alfa está priorizando em seus processos de Recrutamento e Seleção contratar pessoas que demonstrem a competência de negociação, com experiência prática em funções que requerem poder de arguição e habilidades para criar relacionamento duradouro com o cliente.
- Desenvolvimento de pessoas: o Banco Alfa está investindo em programas de treinamento para desenvolver a competência de negociação nos funcionários já contratados.
- Manutenção: o Banco está ampliando os benefícios, na forma de comissões para os atendentes que cumprirem as metas de vendas para o semestre.

Você observou no exemplo supracitado como uma empresa pode captar competências no nível individual, dentro e fora da organização. Por meio do recrutamento e seleção, a organização determina as competências-chave a serem recrutadas no mercado e seleciona pessoas que as ofereçam. A segunda alternativa é desenvolver a competência nos funcionários que já atuam na organização, utilizando estratégias de treinamento e desenvolvimento. Ou ainda, uma terceira via é a partir da manutenção, consiste em oferecer benefícios que estimulem os funcionários a desenvolver as competências requeridas pela organização.

Para **captar as competências no nível organizacional**, a empresa pode se valer de parcerias, realizar fusões ou aquisições ou alianças estratégicas com organizações que possuam determinado expertise (BRANDÃO, 2012). Esse nível de captação de competências é desenvolvido de forma mais ampla por Prahalad e Hamel (1990 apud FLEURY; FLEURY, 2001), no que os autores denominam de: competência central da corporação (*Core Competence*), nesse nível, a competência envolve a aprendizagem da organização e sua capacidade de coordenar as habilidades tecnológicas ou de produção.

Vejamos um exemplo de como uma organização pode adquirir uma competência central no caso da rede social Facebook. De acordo com o Portal G1 (2018), a maior rede social do mundo, o Facebook, sentiu a fuga dos jovens para outros aplicativos de mensagens instantâneas e interação social. Para ampliar a sobrevivência da rede social e levar para seus domínios a competência central desses aplicativos de comunicação, Mark Zuckerberg (sócio-fundador do Facebook) comprou o WhatsApp em 2014. De acordo com os dados do Portal G1 (2018), essa foi uma das maiores aquisições e também o valor mais alto já pago por um aplicativo para smartphones, desde que a própria rede social comprou o Instagram.

Agora que você já compreendeu como as competências podem ser captadas tanto no nível individual e organizacional, na próxima seção desenvolveremos de forma mais aprofundada técnicas para mapear as competências requeridas para cada cargo ou função. Observe que nosso foco incide em como mapear e captar as competências no nível individual, se valendo dos processos de recrutamento e seleção de pessoas.



- 1) Qual a definição de competência?
- 2) Como a gestão de competências pode auxiliar no processo de recrutamento e seleção de pessoas?
- 3) De que forma uma organização pode captar competências?

4 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Agora que compreendemos o que são as competências e como esse conceito se aplica à gestão de pessoas, nesta seção vamos aprender a identificar quais as competências requeridas para cada cargo na organização. O termo mapeamento nos dá uma ideia geral de como elaborar um mapa, ou seja, um roteiro estruturado dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessários para ocupar determinado cargo e desempenhar as funções a ele relacionadas.

Leme (2012b) explica que o mapeamento é um dos aspectos que caracteriza a gestão por competências, ele não é a o próprio sistema de gestão, mas serve

de base para todas as decisões organizacionais relacionadas ao desenvolvimento de pessoas na organização. De acordo com Rabaglio (2014), o mapeamento é uma estratificação criteriosa e organizada de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a eficácia e resultados em um cargo específico.

De acordo com Rabaglio (2014), o mapeamento é uma estratificação criteriosa e organizada de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a eficácia e resultados em um cargo específico.

Leme (2012b) explica que as metodologias tradicionais de mapeamento de competências seguem duas linhas básicas:

- **A partir das competências organizacionais.**
- **A partir da descrição do cargo e das funções.**

Uma parte de um processo dedutivo e subjetivo, partindo da missão e visão da organização, e outra mais tradicional, que parte do perfil do cargo e das funções desempenhadas. Vamos verificar de forma prática e objetiva como podemos realizar o mapeamento a partir dessas duas fontes.

4.1 IDENTIFICANDO COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Rabaglio (2014, p. 17), o mapeamento de competências organizacionais consiste em uma “criteriosa identificação das competências necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e atinja suas metas e seus objetivos”. A fonte de informação utilizada para realizar o mapeamento das competências é o próprio universo cultural da organização, ou seja, os elementos que expressam a sua identidade, as histórias, os mitos, os símbolos etc.

De acordo com Rabaglio (2014, p. 17), o mapeamento de competências organizacionais consiste em uma “criteriosa identificação das competências necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e atinja suas metas e seus objetivos”.

Os indicadores de competências organizacionais podem ser mapeados a partir da estratégia e do universo cultural da empresa. Rabaglio (2014) sugere essa informação pode estar disponível nos seguintes indicadores: missão, visão, valores, mapa estratégico, princípios, objetivos, filosofias. Ou seja, as competências de uma empresa são refletidas em sua cultura e expressam a identidade da organização.



Vamos analisar o exemplo proposto por Rabaglio (2014, p.18):

Missão da Rabaglio Educação Empresarial:

- Desenvolver produtos e serviços de ponta para atender necessidades de aperfeiçoamento dos talentos humanos de nossos clientes.
- Oferecer serviços personalizados com o objetivo de atender às necessidades específicas de cada cliente.
- Administrar uma equipe integrada e conectada com as tendências de mercado, que possa oferecer os melhores produtos e serviços do mercado de RH.
- Priorizar a evolução do capital humano reunindo competências técnicas e comportamentais, na busca do desenvolvimento holístico do ser.

Agora observe no Quadro 2 quais as competências que foram extraídas da Missão e Visão da organização.

QUADRO 2 – INDICADORES DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Indicadores de competência	Competências
Desenvolver produtos e serviços de ponta para atender necessidades de aperfeiçoamento dos talentos humanos de nossos clientes.	Criatividade, empreendedorismo, foco no cliente, pro-atividade.
Oferecer serviços personalizados com o objetivo de atender às necessidades específicas de cada cliente.	Foco no cliente
Administrar uma equipe integrada e conectada com as tendências de mercado, que possa oferecer os melhores produtos e serviços do mercado de RH.	Planejamento, empreendedorismo, espírito de equipe, proatividade, foco em resultados.
Priorizar a evolução do capital humano reunindo competências técnicas e comportamentais, na busca do desenvolvimento holístico do ser.	Planejamento, visão sistêmica, foco em resultados.

FONTE: O autor, adaptado de Rabaglio (2014, p. 19)

Após extrair as competências dos indicadores, temos a última etapa, em que a organização deve elaborar uma definição própria do que se refere cada uma das competências, ou seja, o significado de cada competência (RABAGLIO, 2014). Trata-se de um trabalho de tradução, a partir do léxico cultural da própria

organização, explicando o significado de cada uma das competências elencadas. É o que denominamos de validação semântica, uma etapa importante, onde diferentes pessoas da organização nos dizem o que entendem por determinada competência. O objetivo é verificar se o enunciado está claro e objetivo e se pode haver diferentes interpretações.

Rabaglio (2014) explica que algumas competências se repetem nos indicadores, estas competências podem ser classificadas como competências imprescindíveis para a organização. E, também existem competências muito similares e, que, portanto, podem ser agrupadas em uma única definição. Veja no exemplo a seguir que as competências foco no cliente e criatividade foram agrupadas em uma única definição.

QUADRO 3 – COMPETÊNCIAS SIMILARES

Grupo de competência por similaridade	Definição
Foco no cliente e criatividade	Capacidade de reunir ferramentas capazes de entender o universo de cada cliente e prover soluções criativas e personalizadas para a gestão do seu negócio, através de uma comunicação eficaz, positiva e focada no sucesso do cliente.

FONTE: O autor, adaptado de Rabaglio (2014, p. 21)

Leme (2012b) acredita que esse processo de definição das competências a partir da missão, visão e valores tem uma base dedutiva e se torna um processo muito subjetivo. Além de ser uma tarefa difícil, o significado das competências pode não ficar tão claro para todos os colaboradores, o que compromete a avaliação dos colaboradores por competências, por exemplo.

4.2 INDICADORES DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS

Nesta seção, adotaremos o levantamento de competências tomando como ponto de partida a descrição do cargo e das funções desempenhadas por seu ocupante. Nesse caso, os indicadores de competência podem ser encontrados na descrição dos cargos e funções, como sugerem Rabaglio (2014) e Leme (2012b).

Rabaglio (2014) afirma que partir das atribuições do cargo é a fórmula mais consistente para mapear competências. Portanto, um setor de pessoal que esteja com a descrição dos cargos e funções atualizados certamente encontrará mais facilidade para conduzir o mapeamento. Então, nessa análise, vamos partir de um pressuposto de que o trabalho de mapeamento e descrição dos cargos já foi realizado e que utilizaremos esse material como base para elencar os indicadores de competências para cada cargo na organização.

Vamos agora desenvolver a técnica a partir de um exemplo adaptado do que foi proposto por Rabaglio (2014, p. 26) do cargo de secretária, cujas atribuições do cargo são:

1. Realizar agendamento dos compromissos dos Diretores que atende.
2. Realizar atendimento telefônico, repassando-o aos diretores ou ao setor responsável (triagem das ligações).
3. Receber clientes internos ou externos para reuniões com a Diretoria.

Agora que temos essa informação, vamos representar na tabela a seguir os indicadores e identificar quais as competências técnicas e comportamentais envolvidas. As competências técnicas podem ser facilmente identificadas a partir dos requisitos do próprio cargo, quando houver uma descrição que estabelece a formação em nível técnico e superior exigida para cada cargo. Mesmo que não houvesse essa definição das competências técnicas, é possível extrair da análise dos indicadores quais os conhecimentos e habilidades envolvidos na função.

Considerando o exemplo proposto por Rabaglio (2014), vamos identificar quais as competências que poderíamos elencar a partir da descrição das funções de uma **secretária**.

QUADRO 4 – COMPETÊNCIAS DO CARGO

INDICADORES DE COMPETÊNCIA	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS Conhecimentos e habilidades	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS Atitudes
Realizar agendamento dos compromissos dos Diretores que atende.	Conhecimento das normas e procedimentos da empresa.	Organização Agilidade e planejamento Flexibilidade Comunicação Foco no cliente Foco em resultados

Realizar atendimento telefônico, repassando-o aos diretores ou ao setor responsável (triagem das ligações).	Domínio padrão de atendimento da empresa	Relacionamento interpessoal Entusiasmo Empatia Flexibilidade Agilidade e planejamento Foco no cliente Foco em resultados
Receber clientes internos ou externos para reuniões com a Diretoria.	Conhecimento das normas e procedimentos da empresa.	Comunicação Relacionamento interpessoal Entusiasmo Empatia Flexibilidade Agilidade Foco no cliente

FONTE: O autor, adaptado de Rabaglio (2014)

Conseguimos relacionar a partir dessa análise, alguns dos indicadores do cargo de secretária e as competências requeridas para a função. Vamos agora desmembrar as competências entre as técnicas e comportamentais.

QUADRO 5 – CONHECIMENTO E HABILIDADES

CONHECIMENTOS	HABILIDADES
Conhecimento das normas e dos procedimentos da empresa.	Domínio do padrão de atendimento da empresa. Domínio de informática.

FONTE: Rabaglio (2014, p. 30)



De acordo com Rabaglio (2014), a competência técnica é um pré-requisito para o ocupante do cargo, por isso ela nos fornece um dado importante para o recrutamento e seleção.

De acordo com Rabaglio (2014), a competência técnica é um pré-requisito para o ocupante do cargo, por isso ela nos fornece um dado importante para o recrutamento e seleção. Essa informação nos permitirá, por exemplo, estabelecer quais os testes de seleção podem ser aplicados para o cargo. Abordaremos esses aspectos no último capítulo.

Agora vamos analisar quais as competências comportamentais requeridas para o cargo de secretária. De acordo com Rabaglio (2014, p. 29), primeiramente devemos organizá-las em grupos similares, respeitando os seguintes princípios: “nenhum comportamento é exibido isoladamente [...] Sempre que um comportamento é exibido, leva com ele uma quantidade de outros comportamentos muito similares ou que sejam requisitos para que aquele comportamento possa existir”.

QUADRO 6 – GRUPOS DE COMPETÊNCIAS

GRUPO DE COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS
Grupo I: Competências Administrativas/ Organizacionais	Agilidade Planejamento Organização Foco em resultados Planejamento Proatividade
Grupo II: Competências de comunicação	Comunicação Empatia Entusiasmo Flexibilidade Foco no cliente Relacionamento interpessoal

FONTE: O autor, adaptado de Rabaglio (2014)

Os grupos são nomeados de acordo com a competência macro, que está diretamente relacionada às demais. No grupo I encontramos as competências necessárias para a realização das rotinas administrativas. Já o grupo II concentra as competências de comunicação, interação no atendimento dos clientes internos e externos. Rabaglio (2014) sugere que o primeiro grupo pode ser denominado de competências orientadas para resultados e o segundo grupo de competências orientadas para o cliente.

Veja alguns exemplos de nome de grupos de competências, proposto por Rabaglio (2014, p. 31):

- ✓ Competências orientadas para resultados.
- ✓ Competências orientadas para o cliente.
- ✓ Competências orientadas para comunicação interna.
- ✓ Competências orientadas para liderança ou gestão de pessoas.
- ✓ Competências orientadas para criação de novos produtos.
- ✓ Competências orientadas para ações repetitivas.

Uma vez que tenham sido identificados os grupos de competências relacionados a cada cargo, cabe ainda justificar a necessidade de cada grupo para ele. A justificativa é proposta por Rabaglio (2014), como uma explanação de como se aplica de forma situacional o determinado grupo de competências para o cargo. Veja no exemplo do grupo I de competências do cargo de secretária.

QUADRO 7 – JUSTIFICATIVA E DESCRIÇÃO

Grupo I: Competências orientadas para resultados	Justificativa
Agilidade Planejamento Organização Foco em resultados Planejamento Proatividade	Capacidade de reunir os ingredientes comportamentais necessários para organizar suas atividades, priorizar suas ações, prevendo e providenciando tudo que for necessário para que a excelência em resultados seja atingida.

FONTE: O autor, adaptado de Rabaglio (2014)

Brandão (2012) e Leme (2012b) caracterizam uma etapa descritiva das competências, distinta do que Rabaglio (2014) propõe como justificativa. Vamos analisar esse tópico de forma detalhada, pois ele nos fornece um importante material para as etapas posteriores de recrutamento e seleção.

4.3 DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Competências são utilizadas para qualificar a ação do indivíduo em um determinado contexto de trabalho. Por isso, ao descrever as competências, o mais indicado é buscar fazer isso em termos e padrões de desempenho, de tal forma que essa descrição represente a expectativa da organização em relação ao



desempenho do empregado. Esse aspecto da descrição é enfatizado por Brandão (2012, p.14):

Brandão (2012) enfatiza que uma competência descreve uma ação que será executada pelo indivíduo, ou seja, a descrição nos diz como o indivíduo irá atuar ao desempenhar suas funções. Portanto, dois aspectos são fundamentais na descrição das competências OBJETIVIDADE e CLAREZA, de tal forma que seja um reflexo do desempenho esperado em termos práticos.

Esses, os padrões de desempenho descritos para representar competências individuais sejam objetivos e passíveis de observação no trabalho, indicando à pessoa exatamente o que é esperado dela. Quando a descrição não é clara nem objetiva, o indivíduo pode dar à competência a interpretação que melhor lhe convém.

Brandão (2012) enfatiza que uma competência descreve uma ação que será executada pelo indivíduo, ou seja, a descrição nos diz como o indivíduo irá atuar ao desempenhar suas funções. Portanto, dois aspectos são fundamentais na descrição das competências **OBJETIVIDADE e CLAREZA**, de tal forma que seja um reflexo do desempenho esperado em termos práticos.

O que o autor indica é que a descrição das competências sempre reflete uma ação do indivíduo no contexto de trabalho, por isso, necessariamente, a descrição relaciona um verbo de ação ao objeto da ação, veja o exemplo:

Redigir	+	Documentos
VERBO DE AÇÃO		OBJETO DA AÇÃO

São exemplos de verbos de ação utilizados para descrever competências: analisar, planejar, organizar, verificar, redigir, controlar, comunicar, orientar, gerenciar, inspecionar, investigar, definir, estabelecer entre inúmeros outros. Esses verbos complementados ao objeto específico caracterizam a competência necessária para determinadas funções.

De acordo com Brandão (2012), a descrição da competência faz referência a um objetivo específico, por exemplo: analisar documentos, redigir textos, solucionar problemas, organizar processos etc. Uma descrição pode ser considerada confusa e, gerar diferentes interpretações quando ela utiliza descrições abstratas, por exemplo: refletir a participação na equipe ou compreender a rotina de trabalho. Observe que nesse caso a descrição não representa uma ação concreta e, portanto, não descreve um desempenho concreto do indivíduo. Veja, por exemplo, como podemos verificar na prática se o sujeito “conhece a rotina de trabalho”. Essa é uma descrição que faz referência a um aspecto subjetivo e de difícil avaliação.

Alguns verbos que podem gerar esse tipo de abstração: valorizar,

compreender, aprender, conhecer, perceber, apreciar, observar, internalizar etc. De acordo com Carbone, Brandão e Leite (2005), ao descrever o enunciado de uma competência sem sugerir abstrações, podemos questionar se é possível verificar de forma objetiva na rotina de trabalho o desempenho indicado pelo enunciado. Por exemplo: é possível avaliar se o funcionário compreendeu a rotina de trabalho? Ou é possível verificar se o funcionário internalizou as crenças da organização?

Agora observe a recomendação de Brandão (2012), quando recair em um enunciado muito abstrato, você pode desenvolver a ideia fazendo um novo questionamento, veja o exemplo: Porque é importante que o funcionário compreenda a rotina de trabalho? A resposta para essa pergunta nos leva a uma competência individual: “compreende as rotinas de trabalho” para que possa “identificar e corrigir de forma adequada as falhas no processo produto”, aqui temos o enunciado correto de uma competência individual.

Vamos analisar um segundo exemplo: em uma empresa que professa como um de seus valores: “respeito às diversidades”, porque seria necessário “internalizar as normas e valores”? “A resposta a essa questão nos conduz a uma competência individual: é preciso que ele “internalize as normas e valores” para “respeitar os clientes, independente do gênero ou raça” atender os clientes com respeito”. Novamente, saímos de um enunciado abstrato (internalizar normas e valores) para um enunciado objetivo (respeitar os clientes).

Além dos verbos de ação e dos objetos que fazem parte da descrição do enunciado de competências, temos também os **critérios**, eles complementam o enunciado e nos dão a dimensão do padrão e do nível desejado de desempenho. Observe no exemplo:

Redigir	+	Documentos	Respeitando as normas de ortografia e gramática.
VERBO DE AÇÃO		OBJETO DA AÇÃO	CRITÉRIO

No exemplo acima, o critério é de que os textos estejam de acordo com as normas de ortografia e gramática. Nesse caso, não basta que o candidato saiba redigir documentos, mas que ele saiba escrever de forma correta. Vamos analisar um segundo exemplo:

Registrar	+	Notas fiscais	Utilizando o sistema SÊNIOR
VERBO DE AÇÃO		OBJETO DA AÇÃO	CRITÉRIO

Observe que o critério pode impor uma condição ou uma restrição. No exemplo acima não basta o funcionário saber fazer o lançamento (registro) das notas fiscais, a condição é de que ele saiba fazer isso utilizando um sistema específico (SÊNIOR). Esse critério é importante, porque a empresa pode não estar disposta a treinar o funcionário no sistema.

4.4 MÉTODOS E TÉCNICAS APLICADOS AO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Como você pôde verificar até aqui, o mapeamento consiste em uma espécie de diagnóstico, ele tanto pode ser empregado para reconhecer qual o atual estado das competências na organização e nos indivíduos que nela trabalham, como também pode ser aplicado para identificar quais as competências necessárias para cada cargo e função na organização.

Para que o mapeamento seja um reflexo das atividades desempenhadas pelos funcionários na organização, é necessário adotarmos algumas técnicas de investigação. A aplicação de um roteiro metodológico de investigação e validação junto aos colaboradores tende a reduzir a subjetividade desse processo e assegura que os colaboradores entendam como essas competências se traduzem em suas rotinas diárias.

Para realizar esse processo de forma sistemática junto aos colaboradores, Brandão (2012) sugere métodos e técnicas de levantamento que auxiliam no mapeamento das competências. Nessa seção vamos examinar algumas das técnicas utilizadas no mapeamento de competências, especialmente, nas etapas de identificação e na validação do mapeamento.

4.4.1 A ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental é a análise dos documentos produzidos pela organização onde podemos encontrar indicadores das competências por ela requeridas. De acordo com Brandão (2012, p. 23), “a análise documental é uma técnica de pesquisa que objetiva permitir a descrição sistemática do conteúdo de materiais escritos”.

Essa técnica pode ser extremamente útil para um analista que não faça parte da organização como funcionário, um consultor, por exemplo. Através da leitura

de alguns documentos, ele pode identificar, de partida, quais conhecimentos, habilidades e atitudes fazem parte do universo profissional daquela organização.

Contudo, a técnica de análise documental não se aplica só ao pesquisador externo, vejamos o que nos diz Brandão (2012, p. 23) sobre a aplicação da análise de documentos no mapeamento das competências:

Quando aplicada ao mapeamento das competências, essa análise busca examinar documentos da organização, visando interpretar e descrever seu conteúdo, definir categorias de análise e identificar elementos que permitam fazer inferências sobre competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais. Geralmente, constitui a primeira etapa do mapeamento, posto que permite revelar e explorar aspectos iniciais e relevantes a esse processo.

Quando aplicada ao mapeamento das competências, essa análise busca examinar documentos da organização, visando interpretar e descrever seu conteúdo, definir categorias de análise e identificar elementos que permitam fazer inferências sobre competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais.

Talvez você pense: quais documentos devem compor essa análise, visto que uma organização produz uma série de documentos? Vamos ver o que nos indica o referido autor:

No mapeamento de competências, em geral, são analisados documentos relativos à estratégia organizacional (missão, visão de futuro, valores, posicionamento, objetivos, diretrizes e outros) [...] normas, regimentos, estatutos, portarias, pareceres técnicos, relatórios de gestão, planos de ação e outros (BRANDÃO, 2012, p. 25).

Ou seja, o que o autor nos indica é que, dependendo da natureza da organização, podemos ter diferentes fontes de análise documental, por exemplo, em uma organização pública os regimentos, estatutos e as normas contêm uma série de informações essenciais para o desempenho do corpo funcional. Enquanto na organização privada, os relatórios de planejamento estratégico ou a declaração da missão e valores se constituem como uma fonte básica para análise.

De toda forma, qualquer documento da organização que aponte para indicadores de competências será útil nessa etapa. Cabe ressaltar que existem ainda metodologias de pesquisa próprias para a análise documental, podemos destacar aí a análise de conteúdo. O emprego dessas técnicas mais sofisticadas dependerá da quantidade ou do volume de informações contidos nos documentos. Embora não seja nosso foco nesse estudo, se estender sobre as técnicas de análise qualitativa, abrimos uma seção de estudo complementar com objetivo de apresentar, de forma muito resumida, como utilizar a análise de conteúdo no mapeamento de competências.



ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados qualitativos, cujo objetivo descrito por Chizzotti (2006, p. 98), é “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Bardin (2011), uma das principais referências na análise de conteúdo, foi também um dos primeiros autores a definir um roteiro sistemático e estruturado para se empreender tal análise. O autor propõe apreciação do material descritivo qualitativo em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Vamos demonstrar na prática como a análise de conteúdo pode ser útil no mapeamento das competências.

A etapa de pré-análise é o primeiro contato do pesquisador com o material, consiste na organização, na leitura prévia e na seleção dos documentos que serão utilizados para cumprir com os objetivos do mapeamento. Uma vez definido o objetivo, por exemplo, identificar os indicadores de competências organizacionais, organizamos os materiais que podem apresentar esses indicadores (como relatórios, declarações de missão, visão e valores da organização), realizamos uma leitura flutuante para verificar quais os documentos que podem nos apresentar indicadores de competências e selecionamos esses documentos.

A etapa de exploração do material, ou a análise propriamente dita, consiste na identificação das categorias, ou das unidades de registro. Segundo Brandão (2012, p. 27), “no mapeamento de competências é nessa etapa que o conteúdo é interpretado e transformado para dar origem às descrições objetivas de competências”. Veja, por exemplo, a declaração de missão e valores da empresa Gerdau (2018), “nossa missão é gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável” e um dos valores “ter a preferência do cliente”. Uma das categorias que podemos indicar, a partir das declarações da empresa, tanto na missão e nos valores, é de que “foco no cliente” é uma categoria central das competências da empresa. Vamos agora para a próxima etapa.

A última etapa da análise de conteúdo é o tratamento dos dados. Nessa última etapa temos em mãos os indicadores de competências, como vimos no exemplo anterior. Agora seguimos na análise para identificar na descrição oriunda dos demais documentos, entrevistas ou do resultado dos debates em grupo, o que representa para os gestores e funcionários da empresa Gerdau a competência “foco no cliente”. Esse trabalho nos auxiliará a descrever a competência “foco no cliente” para a empresa Gerdau.

4.4.2 A ENTREVISTA

A entrevista é também uma técnica de pesquisa muito útil na investigação das competências. Essa técnica consiste basicamente na comunicação do pesquisador (entrevistador) e os entrevistados (funcionários, gestores) a fim de compreender quais as competências estão envolvidas na realização de suas atividades. **Mas fique atento, aqui especificamente, não estamos falando da entrevista como técnica utilizada na seleção dos candidatos, mas no mapeamento das competências.**

A etapa de entrevistas aplicada no mapeamento nos auxilia a identificar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes envolvidos na função a partir da percepção do próprio funcionário ou de seu superior.

Existem diferentes técnicas de realização de entrevistas, porém no mapeamento das competências, Brandão (2012) recomenda a **entrevista semiestruturada**. Nesse modelo de entrevista, o entrevistador formula um roteiro de perguntas que lhe permite conhecer a função desenvolvida pelo funcionário e os indicadores de competências. Veja o que Brandão (2012, p. 30) sugere no roteiro da entrevista:

A etapa de entrevistas aplicada no mapeamento nos auxilia a identificar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes envolvidos na função a partir da percepção do próprio funcionário ou de seu superior.

Nesta, o entrevistador formula as perguntas seguindo um roteiro preestabelecido, procurando, por meio delas, obter do entrevistado descrições de situações profissionais, comportamentos observados no trabalho, expectativas da cliente ou da sociedade em relação ao desempenho da organização, expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados, competências relevantes ao exercício de determinado papel ocupacional, crenças,

pensamentos, percepções e outros elementos que possam subsidiar a identificação de competências relevantes ao sucesso da organização.

O roteiro de uma entrevista semiestruturada funciona como um guia, para se ter uma sequência lógica dos temas que vão auxiliar a identificação das competências, o termo “semiestruturado” denota o caráter flexível dessa técnica. Ou seja, o entrevistador pode introduzir novas questões com base na resposta do entrevistado, se entender que a pergunta é oportuna, ou também pode excluir certas questões que já tenham sido respondidas de forma indireta (BRANDÃO, 2012).



Para saber mais sobre a entrevista como técnica de pesquisa, você pode consultar o Caderno de metodologia científica deste curso, capítulo 3 : procedimentos metodológicos.

Referência:

SILVA, Renato; URBANESKI, Vilmar. **Metodologia do trabalho científico**. Indaial: UNIASSELVI, 2009.

Brandão (2012) sugere um roteiro que inclui questões para identificar tanto as **competências organizacionais** quanto as **competências individuais**, a indicação do autor é de que as questões sejam selecionadas de acordo com os propósitos do mapeamento.

Veja o exemplo de questão aplicada por Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001 apud BRANDÃO, 2012, p. 35) no levantamento de competências de um Banco:

Que competências você julga importantes para que atendentes e caixas possam prestar um atendimento de excelência ao cliente”?

Acho muito importante o atendente analisar e interpretar o comportamento do consumidor. Você sabia que lá em Belo Horizonte um funcionário percebeu que homens recentemente divorciados são mais predispostos a adquirir planos de previdência privada para seus filhos? Isto porque se sentem “culpados” por estarem pouco presente na educação das crianças. Dessa forma, buscam alguma compensação para os filhos, algo que possa contribuir para o seu bem-estar futuro.

A partir da análise do conteúdo dessa e de outras respostas, os autores identificaram como competência individual à função de atendente bancário: “identificar oportunidades negociais, analisando o comportamento do consumidor” (BRANDÃO, 2012, p. 35).

Outro aspecto importante é que o roteiro de questões seja elaborado de acordo com realidade cultural de cada organização, utilizando uma linguagem que pode ser mais formal ou mais coloquial em seu enunciado, mas que necessariamente seja compreensível para todos os funcionários.

Veja, por exemplo, ao realizar uma pergunta, como: “quais as competências relevantes na sua função?”, precisamos nos certificar que o entrevistado compreende o que é uma “competência”. Nesse caso, temos duas opções: a) realizar uma pequena explanação sobre o que é competência antes de realizar a questão, ou reelaborar o texto da pergunta, por exemplo: “quais os conhecimentos, as habilidades (ou experiência prática) e as atitudes de nível pessoal você acha que são importantes na sua função?” Esse é o caráter flexível que se atribui ao roteiro semiestruturado, ou seja, o pesquisador pode adaptar as questões de acordo com seu público entrevistado.

Além do roteiro, sugere-se que o entrevistador respeite algumas etapas na condução da entrevista: expor aos entrevistados os objetivos do mapeamento e a importância da colaboração. Dutra (2013) fala de uma sensibilização do corpo funcional, o que é fundamental para que as pessoas colaborem com o processo de mapeamento. O entrevistador pode fazer uso do gravador, desde que os entrevistados estejam cientes da gravação e autorizem o registro. E, nesse caso, a gravação pode ser transcrita para a etapa de análise dos dados. Nessa etapa, o analista pode fazer uso de técnicas de análise de dados, como a análise de conteúdo.

4.4.3 GRUPO FOCAL

O grupo focal é uma técnica de pesquisa que envolve um debate orientado por um moderador, a quem cabe introduzir os tópicos a um grupo de participantes e direcionar a discussão sobre o tema. De forma semelhante a uma entrevista semiestruturada, o moderador conduz um roteiro de temas ao grupo e assegura que o debate não fuja do foco proposto (BRANDÃO, 2012).

No mapeamento de competências, o grupo focal pode ser aplicado, por exemplo, quando buscamos identificar os indicadores de competências de um mesmo cargo, ou ainda, quando buscamos identificar quais as competências organizacionais. Veja por exemplo, duas questões norteadoras propostas por

Brandão (2012, p. 38):

- “Quais as competências individuais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais?”
- “Quais as expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados?”

A vantagem dos grupos focais é que, no decorrer do debate, os próprios funcionários podem divergir e chegar a um consenso do que realmente é importante e condiz com a realidade da organização. Para que o grupo focal seja produtivo nesse sentido, Brandão (2012) estabelece algumas recomendações, vamos enumerar aqui alguns dos principais aspectos apontados pelo autor:

- a) **Homogeneidade** de características dos participantes: no caso do mapeamento de competências, essa é uma recomendação importante, tanto em relação às características demográficas e socioeconômicas, funções desempenhadas, como também em relação ao nível hierárquico. Imagine que a presença de superiores de um elevado nível hierárquico no grupo focal pode constranger os demais participantes a expor a sua opinião (BRANDÃO, 2012).
- b) **Limite de participantes:** Os pesquisadores recomendam um mínimo de seis participantes e máximo de 12 participantes. A experiência indica que, no mapeamento das competências, em grupos muito numerosos os participantes se sentem inibidos em participar e expor suas opiniões, podem também acontecer muitas conversas paralelas que dificultam o trabalho do pesquisador. O contrário também não é favorável, grupos com poucos participantes podem não gerar ideias ou manifestações suficientes (BRANDÃO, 2012).
- c) **Preparação do ambiente:** a escolha do ambiente é também uma parte importante desse processo, o ideal é que os participantes estejam dispostos em uma mesa de reunião, ou dispostos em círculos e o moderador posicionado à cabeceira. É importante que haja privacidade e que os participantes se sintam confortáveis para expor suas opiniões. O grupo focal, em alguns casos, pode também se valer de salas apropriadas com a opção de um espelho *one-way*, onde o pesquisador pode acompanhar os debates pelo espelho falso evitando que a presença dele interfira nas respostas dos participantes (BRANDÃO, 2012).

Ao término do grupo focal, o moderador pode propor uma síntese dos tópicos discutidos, para verificar se há consenso sobre as conclusões do grupo. Os resultados do *focus group* vão compor um material de análise que, assim como os resultados produzidos pela entrevista, poderão ser analisados a partir de técnicas específicas de análise de conteúdo.

4.4.4 QUESTIONÁRIO

Os questionários consistem basicamente em formulários que podem ser preenchidos pelos próprios respondentes sem a interferência do entrevistador (BRANDÃO, 2012). Os questionários podem ser utilizados na etapa do mapeamento de competências e, de um modo geral, são instrumentos muito úteis para captar dados de forma objetiva, especialmente quando temos um número muito grande de funcionários. Da mesma forma que o roteiro de entrevistas, os questionários podem ser do tipo: não estruturado, estruturado e semiestruturado. Vamos analisar como eles podem ser empregados na realização do mapeamento.

No questionário do tipo **não estruturado** as perguntas são formuladas de modo aberto, permitindo que o entrevistado descreva com suas próprias palavras. Veja um exemplo de uma questão aberta no mapeamento de competências: “quais conhecimentos são importantes na sua função?”. Observe que, nesse caso, o questionário não estruturado, aberto se assemelha ao roteiro de entrevista, difere, porém, porque a resposta será elaborada e descrita pelo próprio entrevistado, sem auxílio do pesquisador.

Brandão (2012) alerta que, no mapeamento de competências, esse tipo de questionário raramente é aplicado, primeiro porque os respondentes podem demonstrar resistência ou dificuldade em elaborar respostas contundentes, como também o pesquisador pode ter dificuldade na análise dos dados, por obter respostas ininteligíveis (BRANDÃO, 2012). Nesse caso, se há necessidade de elaborar questões abertas é recomendável que se utilize a entrevista com instrumento de coleta de dados, lembrando que um instrumento pode ser aplicado de forma complementar ao outro. Por exemplo, o pesquisador pode aplicar um questionário com todos os funcionários e aplicar entrevistas somente com um ou dois representantes de cada cargo.

Os questionários do tipo estruturado ou semiestruturado podem ser um excelente instrumento para se obter as respostas de populações muito numerosas, especialmente pela facilidade na coleta, na obtenção das respostas, tabulação e análise dos dados. Nesse sentido, podemos encontrar múltiplas opções de questionários e formatos. Vamos exemplificar aqui algumas possibilidades de formatos de questões em questionários:

Questões com escalas dicotômicas:

Você sabe o que são competências?

() sim () não



Questões de múltipla escolha:

1) Quais dessas habilidades são importantes na execução de sua função?

- a) Conhecimento em informática básico.
- b) Conhecimentos básicos em *Word* e *Excel*.
- c) Conhecimento avançado em *Word* e *Excel*.
- d) Nenhuma das alternativas.

Embora seja possível trabalhar com questões dicotômicas ou de múltipla escolha, geralmente o formato de questão que mais se aplica ao mapeamento de competências é o formato intervalar do tipo de escala Likert. As questões em escalas intervalares são adequadas para mensurar comportamentos, opiniões ou percepções (BRANDÃO, 2012). Veja um exemplo abaixo de duas questões com **escalas intervalares do tipo likert**:

Na sequência serão apresentadas as competências que podem ou não ser relevantes para a função de analista de Recursos Humanos, assinale as opções considerando:

A) COMUNICAÇÃO

1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Nem um pouco importante	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Extremamente importante

Vejamos outro exemplo de uma questão formulada com escalas:

B) Respeito e ética são valores importantes na sua organização

1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

A grande vantagem das questões em escalas é que podemos dar um tratamento estatístico à análise dos dados, conferindo frequências, médias e definindo as competências a partir do grau de concordância ou importância assinalado pelos respondentes. Não é nosso foco, neste estudo, aprofundar os diferentes tipos de escala eo tratamento de dados nos questionários. Contudo,

deixaremos aqui a indicação de uma ferramenta on-line que pode auxiliar na aplicação dos questionários.

Você sabia que existem sites na internet que o auxiliam a elaborar questionários autopreenchidos? Estas páginas oferecem a opção de elaborar questões com diferentes formatos e escalas, permitem incluir imagens e o auxiliam na análise dos dados. Além disso, esse formato virtual facilita a aplicação do questionário, uma vez que você gera um link de acesso a ser compartilhado por e-mail ou aplicativos de mensagens. Esse tipo de recurso aumenta o índice de resposta, uma vez que o respondente pode responder o questionário diretamente do seu computador ou celular em qualquer momento do dia. Anote alguns links para você acessar e conhecer a ferramenta: <<https://docs.google.com/forms/u/>> ou <<https://www.surveymonkey.com/>>.



-
-
- 1) No que consiste o mapeamento de competências?
 - 2) Quais possíveis fontes de indicadores podemos utilizar para mapear as competências?
 - 3) Quais as técnicas podemos utilizar para mapear, descrever ou validar competências junto aos colaboradores da organização?
 - 4) No que consiste a etapa de descrição de competências e quais critérios devem ser observados nesta etapa do mapeamento?
-
-



5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Neste primeiro capítulo, trouxemos uma visão mais ampla sobre o que caracteriza a provisão de talentos na organização. A partir de uma perspectiva sistêmica, pudemos compreender que provisionar talentos faz parte de um conjunto integrado de sistemas relacionados à função de administração de RH.



Enquanto um subsistema de recursos humanos, a provisão de talentos envolve a tarefa de planejar, recrutar e selecionar as pessoas adequadas para cumprir com os objetivos da organização.

Demonstramos como o planejamento da provisão de talentos demanda a compreensão de possíveis cenários, relacionados ao ambiente onde atuam as organizações. E por isso planejar é também estar atento às dinâmicas relacionadas ao mercado de trabalho e de recursos humanos, observando aspectos ligados ao macro ambiente econômico, tecnológico e demográfico específicos do segmento e região onde atua a organização. Nesse sentido, demonstramos como podemos utilizar os índices de rotatividade de uma empresa (*turnover*) de forma objetiva, a fim de mensurar a capacidade de retenção de talentos e a eficiência do sistema de provisão como um todo.

Também introduzimos uma base teórica para compreender o conceito de competências, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes ao indivíduo, que justificam o bom desempenho dos profissionais na organização. A perspectiva proposta por Zarifian (2003) e Le Boterf (2003), que nos permite relacionar a noção de competências a uma inteligência de ordem prática que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta. E, portanto, a compreensão que mais importante do que o estoque de conhecimento e habilidades de um indivíduo é a capacidade do indivíduo de mobilizar seu repertório de saberes frente a situações de ordem prática (FLEURY, 2000).

A partir da noção de competências, pudemos verificar como esse conceito pode ser aplicado na gestão das organizações e, mais especificamente, na gestão de pessoas. Sobretudo, nos processos de avaliação de desempenho, levantamentos de necessidade de treinamento e capacitação, no planejamento das trilhas de aprendizagem e, especificamente, no recrutamento e seleção (BRANDÃO, 2012). É nos processos de recrutamento e seleção que a noção de competências tem maior potencial de contribuição, permitindo que o recrutador considere no processo de avaliação tanto as competências técnicas quanto comportamentais.

Por fim, na última seção deste material, propusemos uma metodologia para realizar o mapeamento das competências organizacionais e individuais, a partir de suas respectivas fontes: elementos da cultura e da estratégia organizacional e a descrição das atribuições de cargos e funções, respectivamente. Demonstramos, de forma muito resumida, como se aplica o mapeamento das competências organizacionais, todavia, adotamos a perspectiva de Leme (2012a), de que esse processo é um tanto subjetivo e pode não refletir a realidade do dia a dia das organizações. Em contrapartida, apresentamos de forma mais detalhada a

metodologia proposta por Rabaglio (2014), a qual sugere o mapeamento das competências tomando como fonte de dados as atribuições do cargo e suas funções.

Complementamos a seção de mapeamento, apresentando alguns dos recursos metodológicos que podem auxiliar no mapeamento de competências: a análise de documentos, entrevistas, grupos focais e questionários. Estes métodos e técnicas podem ser aplicados tanto para realizar o levantamento das competências quanto para validar junto aos colaboradores. Também pode ser muito produtiva a realização de grupos focais, com ocupantes de um mesmo cargo, a fim de elaborar a descrição das competências. Na etapa de descrição, os colaboradores podem auxiliar traduzindo, em termos operacionais, as ações esperadas do ocupante do cargo em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências Profissionais Relevantes Qualidade no Atendimento Bancário. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v.35, n.6, p.61-81, nov/dez, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. rev. atual. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez. 2006.

DIAS, Elisangela. **Turnover**. **Dicionário Financeiro**. 2018. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/turnover/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, 5, 183- 196. 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, c2006.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo as competências dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rogerio. **Seleção e entrevista por competências com inventário comportamental**: guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2012a.

_____. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2. ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2012b.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTAL G1. **Facebook compra o aplicativo WhatsApp por US\$ 16 bilhões**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2014/02/facebook-compra-o-aplicativo-whatsapp-por-us-16-bilhoes.html>>. Acesso em: 10 out. 2018.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2014.

SEBRAE. **Ramos de atividade**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=ramos%20de%20atividades>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Cengage Learning, c2010.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das

empresas. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.



CAPÍTULO 2

GESTÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

A partir da perspectiva do saber-fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- Identificar as diferentes formas de realizar o processo de recrutamento e seleção de pessoas.
- Elaborar processo de recrutamento interno externo e misto.
- Aplicar técnicas de seleção de pessoas (entrevistas, dinâmicas e testes).
- Realizar a devolutiva do processo aos candidatos.





1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No capítulo inicial deste livro, contextualizamos sobre como o conhecimento modificou os paradigmas de produção e gestão das organizações. Uma vez que o conhecimento está nas pessoas, são elas que têm o potencial de transformar, inovar, criar produtos e prestar serviços de alto rendimento a partir de suas competências individuais.

As pessoas se tornaram um dos principais ativos das organizações e, por isso, da mesma forma que as organizações disputam espaços no mercado, elas também concorrem entre si em busca dos melhores profissionais. Nesse sentido, atrair, recrutar e selecionar profissionais capazes de mobilizar competências em prol dos resultados coletivos se tornou também uma função estratégica para a organização.

Para superar as expectativas da organização, em termos de capacidade de atração e seleção de talentos, os profissionais de Recursos Humanos (RH) investem esforços no planejamento de processos de recrutamento, a fim de obter o máximo de aproveitamento em termos de resultados, candidatos selecionados e o mínimo de custos operacionais. Esse esforço requer o emprego de técnicas de recrutamento que considerem as fontes mais adequadas e os mecanismos mais eficientes para atrair num contingente populacional o perfil adequado aos requisitos do cargo.

Todavia, será a aplicação de técnicas de seleção apropriadas a cada vaga que efetivamente produzirá resultados positivos, em termos de adequação do profissional ao cargo. Considerando a pluralidade de circunstâncias, o tempo e os recursos disponíveis, o profissional de RH pode optar por diferentes técnicas, como: testes de conhecimento, práticos, psicológicos, de simulação e, principalmente, entrevistas. A pluralidade de técnicas amplia o conjunto de informações relacionadas ao candidato, conhecidas pela empresa e, por isso, reduz o risco de uma contratação equivocada.

Neste capítulo, apresentaremos as bases e as principais técnicas de Recrutamento e Seleção (R&S), bem como a aplicabilidade desses recursos em diferentes circunstâncias. Nossa expectativa é de que ao término desse capítulo você esteja apto a identificar os melhores recursos para realizar o processo de recrutamento e seleção, de acordo com as necessidades e o contexto específico de cada organização.

Desejamos uma boa leitura!

2 BASES PARA O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Todo processo de recrutamento e seleção tem início a partir de uma necessidade da organização, em termos de pessoas e das competências individuais. O trabalho de recrutar e selecionar se torna muito mais amplo na medida em que ele não atende somente as demandas específicas de setores de uma organização, mas auxilia no planejamento relacionado à gestão de pessoas.

Nesse sentido, a função de R&S pode se estender ao escopo estratégico, auxiliando os gestores a identificar, por exemplo, previsão de contratações com base nos índices de *turnover* calculados pelo setor, tornando esses processos planejados, programados e realizados com antecedência necessária, a fim de garantir resultados positivos para a organização em termos de contratação.

Segundo Chiavenato (2009), o planejamento de um processo de recrutamento e seleção deve responder a três perguntas essenciais:

- a) O que a organização está buscando?
- b) O que o mercado de recursos humanos pode oferecer?
- c) E quais as técnicas de recrutamento e seleção podem ser aplicadas?

A resposta à primeira pergunta será respondida por uma pesquisa interna, que possibilita aos gestores verificar na organização quais as vagas precisam ser preenchidas no tempo presente ou futuro e ainda quais novas contratações poderão ser realizadas. Esse trabalho de levantamento das necessidades da empresa é contínuo e constante, visando identificar as necessidades dos setores e áreas (CHIAVENATO, 2009). Quando o RH está atento às demandas presentes e futuras, ele tem condições de obter o máximo de aproveitamento de cada processo de seleção.

Já a resposta à segunda pergunta será obtida por meio de uma pesquisa externa, que, nesse caso, tem por objetivo analisar o mercado de recursos humanos. O objetivo desse trabalho é de monitorar, a partir dos segmentos específicos do mercado, onde é possível encontrar candidatos que possam suprir as demandas organizacionais. E, a partir da pesquisa externa, pode-se identificar qual o tipo de abordagem deverá ser aplicado para atrair o maior número de candidatos adequados. Por exemplo: quais os salários estão sendo oferecidos em um segmento profissional específico, ou ainda, quais melhores fontes para recrutar profissionais neste segmento (CHIAVENATO, 2009).

O ponto de partida para o processo de recrutamento será a **requisição de pessoal**, que pode partir de um setor específico, considerando previsão de aumento do quadro, o desligamento momentâneo ou previsto. A requisição de um recrutamento também pode partir da alta administração, decorrente da abertura de novas unidades de negócio ou ampliação das unidades atuais.

Algumas empresas ainda trabalham com formulários de requisição, que são preenchidos manualmente ou em formato digital, informando o cargo para o qual deverá ser feito o recrutamento, os requisitos e as competências desejáveis. Mas esse processo também pode ser feito a partir de uma solicitação por e-mail ou até mesmo verbal, dependendo do porte e das normas internas da organização.

2.1 LEVANTAMENTO DO PERFIL DO CARGO

O processo de recrutamento e seleção é também um processo de comparação. Para que isso aconteça temos que ter uma base para comparar as qualificações do candidato e a base de comparação são os requisitos do cargo. Por isso, quando o RH recebe a demanda de contratação, concomitante ao recrutamento, inicia-se um levantamento do perfil da vaga. O propósito desse levantamento é verificar, junto ao requisitante da contratação, qual cargo será ocupado, quais os requisitos, funções e atribuições inerentes a ele.

Vamos recuperar aqui um pouco as definições de cargo e função. Recomendamos a leitura adicional indicada pelo mascote na sequência.

O processo de recrutamento e seleção é também um processo de comparação. Para que isso aconteça temos que ter uma base para comparar as qualificações do candidato e a base de comparação são os requisitos do cargo.



Leme (2012, p. 9) explica que: “**CARGO** é um conjunto de funções de mesma natureza e complexidade”. O cargo é o termo empregado pelas empresas para realizar o registro profissional do trabalhador, esclarece em termos gerais o grupo de funções desempenhadas por um funcionário. Por exemplo: auxiliar administrativo,

O cargo é o termo empregado pelas empresas para realizar o registro profissional do trabalhador, esclarece em termos gerais o grupo de funções desempenhadas por um funcionário.

técnico de enfermagem são denominações de diferentes cargos para fins de registro funcional.

Já a **FUNÇÃO** está relacionada diretamente com a área específica onde o ocupante do cargo realiza seu trabalho. Um auxiliar administrativo pode ter uma FUNÇÃO totalmente diferente se ele estiver na área financeira ou no setor de recursos humanos. Da mesma forma, o técnico de enfermagem que trabalha em um posto de saúde tem funções diferentes de um técnico de enfermagem que trabalhe na UTI de um hospital. A descrição tradicional de uma função possui uma estrutura básica, que é formada por: missão, função de reporte (função superior imediata), funções subordinadas, tarefas, responsabilidades e requisitos (LEME, 2012).

Quando trabalhamos com gestão de competências, a função se torna referência, uma vez que é a função, ou a atividade desempenhada pelo ocupante do cargo, que determinará quais as competências necessárias. Esteja sempre atento a essa nomenclatura, pois a definição do cargo não caracteriza a função desempenhada pelo funcionário.

Quando o RH possui um manual com a descrição dos cargos e funções, esse trabalho é abreviado. Nesse caso, o próprio manual fornece um detalhamento dos requisitos, funções e atribuições de cada cargo na organização. Todavia, recomendamos que sempre que houver a demanda de uma nova contratação, o RH realize um trabalho de levantamento do perfil, a fim de se certificar qual a real necessidade do órgão requisitante em termos de pessoal, isso inclui características técnicas e comportamentais.

O trabalho de levantamento é também um trabalho de pesquisa, visto que nem sempre o setor que está requisitando a contratação tem conhecimento pleno de quais as funções serão desenvolvidas pelo ocupante do cargo. Isso acontece quando se trata de uma contratação para um cargo que ainda não existe no setor ou na organização, por exemplo: o setor de produção está requisitando a contratação de um engenheiro de segurança no trabalho, o RH realiza uma pesquisa externa para verificar requisitos do cargo, faixa salarial, entre outros fatores. E também realiza um levantamento com o gestor da área para verificar quais funções serão desenvolvidas pelo ocupante do cargo.

Um recurso que pode ser muito útil, nesse sentido, é a pesquisa dos cargos

na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) disponível no site do **Ministério do Trabalho**. Os dados do CBO são utilizados como um parâmetro para descrição de cargos e funções.

De acordo com o Ministério do Trabalho (2018), “a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO é o documento normalizador do reconhecimento, da nomeação e da codificação dos títulos e conteúdos das ocupações do mercado de trabalho brasileiro. A classificação é, ao mesmo tempo, uma classificação enumerativa e uma classificação descritiva”. Basicamente a CBO apresenta uma relação sistemática, estruturada e organizada das ocupações, considerando que a “ocupação é a agregação de empregos ou situações de trabalho similares quanto às atividades realizadas” (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2018).



A classificação é enumerativa e estratifica os grupos de ocupação por códigos. Esses códigos representam grupos de funções. A classificação serve para fins estatísticos, registros administrativos, censos populacionais e outras pesquisas domiciliares. Além do código, a classificação também é descritiva, pois é utilizada por serviços de recolocação profissional, como o realizado no Sistema Nacional de Empregos – SINE. Essa descrição sumária também pode ser utilizada em diferentes atividades em que informações do conteúdo do trabalho sejam requeridas.

Para conhecer, acesse o site do Ministério do Trabalho a Classificação Brasileira de Ocupações, lá você vai encontrar a descrição e cargos e funções, veja na prática como funciona. Acesse o site: <<http://www.mteco.gov.br/>>.

Agora você já sabe onde buscar informações e parâmetros para identificar os requisitos do cargo na sua empresa, embora esse não seja nosso foco nessa disciplina, consideramos que essa informação pode auxiliar todo processo de recrutamento e seleção. Lembrando que, ao realizar a análise dos cargos na sua organização, será necessário verificar se a descrição é coerente com as atividades desempenhadas pelo ocupante do cargo, caso contrário, devem ser feitos os devidos ajustes para compor o manual de cargos da organização.



- 1) Realize uma pesquisa no site do Ministério do Trabalho, na Classificação Brasileira de Ocupações, disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/>> e encontre a descrição sumária do cargo de Analista de Recursos Humanos e suas principais atribuições.

3 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

A palavra recrutar é sinônimo de chamar, alistar ou convocar profissionais para uma determinada empresa (DICIO, 2018). O recrutamento é basicamente o processo pelo qual as organizações anunciam ao mercado, por meio de veículos adequados, sua disponibilidade de vagas, explicitando em termos, os requisitos a serem preenchidos para se ocupar os cargos disponíveis.

Chiavenato (2009, p. 68) define o recrutamento como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”.

De acordo com Pontes (2010, p. 91), recrutamento é “meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização”. Chiavenato (2009, p. 68) define o recrutamento como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”.

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), o recrutamento consiste em um processo onde competem, de um lado, os empregadores, em termos de oferta de salários, benefícios e condições de trabalho, e de outro, os profissionais, em termos de qualificação, competências e experiência profissional.

O recrutamento consiste no trabalho de divulgar, anunciar e atrair os candidatos para concorrer às vagas disponíveis na organização.

O recrutamento consiste no trabalho de divulgar, anunciar e atrair os candidatos para concorrer às vagas disponíveis na organização. Em síntese, sua função é suprir os processos de seleção, oferecendo alternativas para que a organização possa escolher entre diferentes candidatos. Por isso, a eficiência de um processo de recrutamento é definida a partir da capacidade que esse instrumento tem de atrair um número expressivo de candidatos (CHIAVENATO, 2009).

Limongi-França e Arellano (2002) complementam esse conceito, afirmando que o recrutamento subsidia o processo de seleção, se não houver candidatos com perfil adequado para preencher uma vaga, não há porque se realizar um

processo de seleção. Por isso, o papel do RH na etapa de recrutamento é, basicamente, buscar no mercado o maior contingente de candidatos adequados para preencher as vagas da organização.

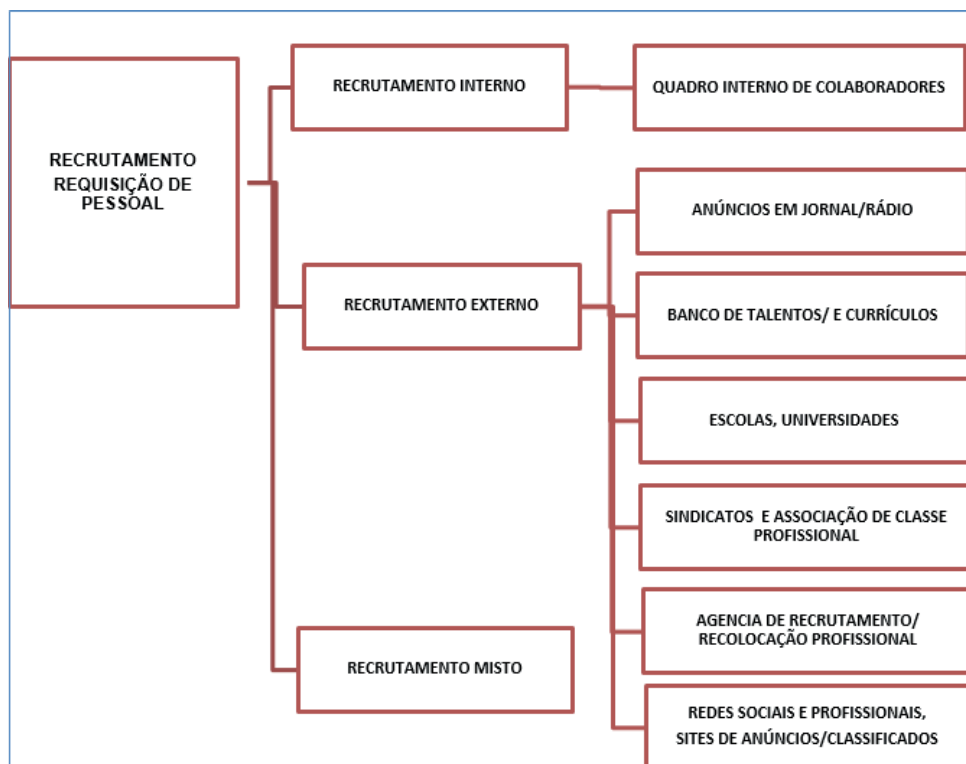
E como atrair candidatos interessados para trabalhar numa organização? Essa pode ser uma tarefa difícil, especialmente quando se trata de uma empresa que não é reconhecida no mercado, ou quando a empresa é reconhecida por oferecer péssimas condições de trabalho e ambiente profissional. Nesse sentido, como nos explica Limongi-França e Arellano (2002), a imagem da própria organização projetada no mercado de trabalho tem também um potencial específico, de atrair os melhores profissionais.

Nesse sentido, como nos explica Limongi-França e Arellano (2002), a imagem da própria organização projetada no mercado de trabalho tem também um potencial específico, de atrair os melhores profissionais.

Os candidatos estão cada vez mais atentos às empresas reconhecidas por suas boas práticas, o que explica o sucesso do guia *Melhores Empresas para se Trabalhar*, realizado pelo *Great Place to Work* (GPTW, 2018) e publicado anualmente pela *Revista Época Negócios* (2018). De acordo com a pesquisa GPTW (2018), as empresas que lideram a classificação dentre as melhores para se trabalhar são reconhecidas por ofertarem oportunidades de crescimento, salários e benefícios atraentes, programas de desenvolvimento pessoal e planos de reconhecimento e ascensão profissional.

O objetivo do recrutamento é atrair os candidatos mais qualificados e preparados para o processo de seleção. E isso envolve também um trabalho prévio de planejamento e seleção das fontes adequadas de candidatos. De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), a empresa pode realizar o recrutamento de duas formas básicas: selecionando entre o seu próprio quadro de funcionários já contratados, que ocupam outros cargos (recrutamento interno) ou buscando atrair no mercado candidatos que não têm vínculo direto com a empresa (recrutamento externo). Lembrando que uma das formas de recrutamento não exclui a outra e que a empresa pode aplicar as duas formas simultaneamente, como veremos nessa seção.

QUADRO 1 – FONTES DE RECRUTAMENTO



FONTE: O autor

3.1 RECRUTAMENTO INTERNO

Trata-se de uma forma de recrutamento muito vantajosa para a organização, tanto em termos de custos, mas principalmente em termos de impacto motivacional para a equipe. Esse processo oferece aos colaboradores, sobretudo dos que estão no nível operacional, à oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da própria organização (CHIAVENATO, 2009).

O recrutamento interno consiste na prática, adotada por muitas empresas, de preencher os cargos de nível médio por meio de promoções, transferências e remanejamentos.

Mas o que é o recrutamento interno, como ele é praticado, quais suas vantagens e desvantagens? Vamos verificar nesta seção o que os autores nos dizem sobre essa prática de recrutamento.

De acordo com Snell e Bohlander (2010), o recrutamento interno consiste na prática, adotada por muitas empresas, de preencher os cargos de nível médio por meio de promoções, transferências e remanejamentos. De acordo com Chiavenato (2009, p. 79), o recrutamento interno pode acontecer de diferentes formas:

- a. Promoção de funcionários: quando a movimentação é vertical (de um nível mais baixo da hierarquia para um nível mais elevado).
- b. Transferência: quando a movimentação é horizontal para outro cargo no mesmo nível hierárquico.
- c. Transferência com promoção: quando a movimentação é diagonal, o funcionário sobe na hierarquia, porém é transferido para outra unidade de negócios ou segmento da organização.

Em síntese, a empresa busca, no seu quadro funcional, candidatos aptos a preencherem um determinado cargo. Trata-se de um processo benéfico para a organização, especialmente, pelo aproveitamento dos funcionários já contratados, treinados e adaptados, cultura da organização e por oferecer aos funcionários perspectivas de crescimento interno. Vamos verificar o que Pontes (2010, p.107) nos diz sobre o recrutamento interno e suas vantagens:

O recrutamento interno traz para a organização uma série de vantagens. A primeira, e talvez a mais importante, é que, com a política de valorização dos profissionais internamente, há elevação do moral interno. É o reconhecimento que a companhia faz aos funcionários que estão aprimorando seus conhecimentos, aumentando suas capacitações e têm desempenhado bem suas tarefas atuais. Quando as organizações optam pelo recrutamento interno, cometendo justiça no processo, ou seja, escolhendo profissionais capazes e com bons desempenhos, estimula os demais na busca da excelência.

Trata-se de um processo benéfico para a organização, especialmente, pelo aproveitamento dos funcionários já contratados, treinados e adaptados, cultura da organização e por oferecer aos funcionários perspectivas de crescimento interno.

Embora pareça um processo muito mais simples, para gerar credibilidade junto aos funcionários, o recrutamento interno também deve respeitar uma sequência coerente de etapas. Se o processo não for conduzido de forma adequada, pode resultar na promoção equivocada de um funcionário, por aspectos puramente subjetivos e, nesse caso, pode causar frustração e descontentamento entre os demais.

Uma das alternativas de promover o recrutamento é por meio de concursos, divulgando as vagas internamente e aplicando testes para selecionar o candidato. Pontes (2010) alerta para os perigos desse processo. Na percepção desse autor, esse tipo de seleção interna pode gerar competição predatória, pois ao término do processo apenas um funcionário será promovido e os demais sairão do processo insatisfeitos.

Se o processo não for conduzido de forma adequada, pode resultar na promoção equivocada de um funcionário, por aspectos puramente subjetivos e, nesse caso, pode causar frustração e descontentamento entre os demais.

Vamos verificar o que nos diz Pontes (2010, p. 109) sobre os concursos internos: “corre-se o risco de que a escolha não seja a do melhor candidato em termos de potencial e desempenho, o que traz consequências motivacionais nos eliminados. Pode resultar em fofocas e descrédito do processo seletivo, por mais justo que seja”. O autor recomenda que, ao invés de promover concursos internos, o RH atue através do planejamento de pessoal, que prevê as substituições dos níveis mais elevados entre os próprios subordinados.

Chiavenato (2009) também menciona alguns aspectos que devem ser observados pelo RH na aplicação de um recrutamento interno, como a consulta de fontes. O RH pode buscar antecipadamente verificar nas fontes internas como foi o desempenho do colaborador durante os processos de seleção (se houver registros), também pode verificar as avaliações de desempenho e histórico de treinamentos que tenham sido realizados pelo candidato.

E, necessariamente, pontua Chiavenato (2009), o RH deve verificar **os requisitos do cargo**, pois se houver um hiato muito grande entre o perfil do candidato e as exigências do cargo, o recrutamento pode não produzir os efeitos desejados, gerar custos de treinamento, ou ainda, culminar com o desligamento do colaborador por iniciativa própria ou da empresa.

- **Vantagens do recrutamento interno**

O recrutamento interno apresenta, como já antecipamos em algumas falas, vantagens e desvantagens. Vamos enumerar aqui, a partir de Chiavenato (2009), algumas das vantagens do recrutamento interno:

- a) **É mais econômico e mais rápido:** o recrutamento interno é econômico porque dispensa o custo de anúncios, agências de recrutamento, custos de admissão e de integração. E, portanto, é também mais rápido, pois não depende de prazos externos de anúncio ou de empresas recrutadoras, agendamento de reuniões e, além disso, o candidato selecionado pode ser promovido imediatamente. Nesse caso, as etapas de entrega de documentos, exames admissionais e integração são desnecessários.
- b) **Maior segurança e assertividade:** no recrutamento interno o candidato já é conhecido pela empresa, já foi avaliado internamente e a empresa tem um histórico sobre seu desempenho profissional. Além disso, o funcionário já conhece a cultura da empresa e está adaptado a ela, nesse sentido, tem uma margem muito menor de erro em relação ao recrutamento externo.
- c) **Motivação dos funcionários:** corroborando o que foi explicado por Pontes (2010), Chiavenato (2009) também entende que uma política consistente de recrutamento interno produz uma expectativa positiva nos

funcionários sobre as possibilidades de crescimento. Os funcionários se sentem motivados a buscar formação e aperfeiçoamento profissional, vislumbrando a possibilidade de uma futura promoção.

- d) **Investimentos em treinamento:** nesse caso, todos os investimentos já realizados no treinamento de pessoal retornam para a empresa.
- e) **Competitividade entre os funcionários:** a possibilidade de concorrer às oportunidades internas de promoção gera na equipe um espírito de competitividade na busca por melhores resultados e aumento da produtividade.

• **Desvantagens do recrutamento interno**

Das desvantagens apontadas por Chiavenato (2009), consideraremos as mais recorrentes e, que, portanto, têm uma relação com a maioria das situações de recrutamento interno.

- a) **Princípio da incompetência máxima:** ocorre quando os funcionários são promovidos sucessivamente, atingindo o nível mais elevado de sua incompetência. Isso ocorre quando a organização premia o bom desempenho no cargo promovendo seus funcionários para cargos em níveis superiores, inevitavelmente chegará um momento em que o funcionário será colocado em um posto do qual não tem domínio da função ou competência para ocupar o cargo. Nessa situação, o RH não poderá fazê-lo retornar à posição anterior e, inevitavelmente, ele acabará sendo desligado da empresa, seja por interesse próprio ou decorrente do desempenho abaixo do esperado no cargo.
- b) **Falta de renovação e criatividade:** os funcionários já contratados pela organização passam a não questionar as políticas e diretrizes, tendem a se adaptar a cultura e aceitar as limitações e os problemas da empresa. Essa falta de renovação no quadro nos remete àquela frase que você já deve ter ouvido em alguma experiência de trabalho: “aqui a gente sempre fez assim”, ou seja, a falta de uma análise crítica e questionadora pode comprometer a inovação nos processos.
- c) **Não se aplica a todos os cargos:** de acordo com Chiavenato (2009, p. 83), “a ideia de que a organização pode admitir um aprendiz de escritório e promover todos quando o presidente se afasta foi enterrada há muito tempo”. Para o autor, esse processo pode descapitalizar a empresa em termos de patrimônio humano, “a empresa perde um presidente e ganha um auxiliar de escritório”. Se aplicado de forma frequente e progressiva, o recrutamento interno pode gerar prejuízos em escala, comprometendo o desempenho de várias áreas, simultaneamente.
- d) **Conflito de interesses e desmotivação:** o conflito de interesses surge quando os gerentes ou superiores passam a sufocar o desempenho

e as aspirações dos subordinados por medo de serem substituídos por estes. Esse aspecto pode gerar desmotivação. Como também o aspecto lembrado por Pontes (2010), que menciona à frustração que o recrutamento interno pode gerar entre os funcionários que não foram promovidos.

3.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo consiste no trabalho realizado pela empresa para divulgar suas vagas e recrutar, a partir de fontes externas à própria organização, candidatos que atendam aos requisitos do cargo para o processo de seleção. Geralmente, os candidatos se inscrevem no processo de recrutamento externo enviando o currículo, com seus dados pessoais e profissionais, para a empresa que está contratando (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), o recrutamento externo deve sempre ser precedido por um recrutamento interno. Ou seja, primeiro a organização busca, entre os seus colaboradores, candidatos que eventualmente possam preencher o cargo, realizando um recrutamento interno. Caso os colaboradores não preencham requisitos do cargo, só então a empresa pode dar início ao recrutamento externo. Na percepção dos autores, considerar primeiramente o recrutamento interno como alternativa para preencher os cargos pode ser importante para gerar motivação e perspectiva de crescimento nos funcionários da própria organização.

A primeira etapa de um recrutamento externo é a **triagem dos currículos**. A empresa seleciona os candidatos que preenchem os requisitos do cargo e entra em contato para agendar as próximas etapas do processo de seleção. O currículo do candidato tem uma função importante neste processo, quando elaborado de forma incompleta ou equivocada, pode custar ao candidato a exclusão do processo seletivo. Vamos abrir uma seção complementar para explicar quais as informações são imprescindíveis em um currículo.



Você sabe como elaborar um currículo?

Vamos deixar aqui um roteiro com alguns dados que não podem faltar no seu currículo:

NOME DO CANDIDATO

Você pode iniciar o cabeçalho do currículo com seu nome em destaque, seguido de um telefone de contato. Não é necessário iniciar o currículo com a expressão: *curriculum vitae*.

1. **Dados pessoais:** esse é o campo de identificação do candidato, onde você poderá informar: nome, idade, sexo, estado civil, endereço, e-mail, telefone para contato e para recado.
2. **Objetivo profissional:** neste campo o candidato pode indicar a vaga ou cargo para o qual está se candidatando.
3. **Formação acadêmica:** indique nesse campo a formação em nível técnico, superior ou pós-graduação. Informe em tópicos o nome da instituição, curso, data de início e término de sua formação. Caso ainda esteja cursando, você pode informar a previsão de término do curso.
4. **Experiência profissional:** relaciona as empresas onde já trabalhou, os cargos ocupados e o período de contratação. Você pode informar também atividades desenvolvidas, projetos implantados e resultados que foram alcançados.
5. **Formação complementar ou cursos:** nesse campo você pode indicar os cursos de formação complementar como informática, idiomas ou cursos técnicos.

Lembre-se: o currículo deve ser objetivo e curto

FONTE: O autor.

Você também pode consultar algumas dicas adicionais nos links abaixo:

<<https://blog.curriculum.com.br/manual-da-recolocacao-profissional/cuidados-com-o-cabecalho-do-curriculo/>>

<<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/dicas-emprego/curriculo/os-7-erros-que-voce-nao-deve-cometer-em-seu-curriculo/>>

3.2.1 FONTES DE RECRUTAMENTO EXTERNO

De acordo com Snell e Bohlander (2010), a fonte de recrutamento dependerá do cargo que será preenchido e também das condições do mercado de trabalho. Se os índices de desemprego estiverem elevados, a organização poderá selecionar os candidatos qualificados que, espontaneamente, entregarão seus currículos. Do contrário, a empresa precisará escolher de modo preciso suas fontes a fim de atrair um número de candidatos suficientes. Sobre este assunto você pode consultar, no Capítulo 1, as possíveis oscilações do mercado de trabalho e como elas podem afetar o processo de recrutamento. Vamos verificar agora algumas das principais fontes para atrair candidatos no recrutamento externo.

- **Anúncios**

Os anúncios têm a função de prospectar a vaga para o maior número de pessoas de uma população e pode se valer de diferentes meios, direcionados para o público-alvo que se deseja alcançar. O anúncio pode ser divulgado em diferentes veículos, como: jornais, rede social, rádio, televisão, quadro de aviso, mensagens de e-mail. O anúncio em jornal é uma das fontes mais tradicionais de recrutamento externo, também é considerado um dos mais eficientes, visto que tem o potencial de atrair o maior número de candidatos em termos quantitativo (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Snell e Bohlander (2010), a preparação de um anúncio de recrutamento exige criatividade, atenção ao design e ao conteúdo divulgado. A qualidade do anúncio irá se refletir no sucesso do recrutamento, pois as informações divulgadas já estabelecem os parâmetros para o cargo, reduzindo o número de candidatos que não preenchem os requisitos.

Ainda assim, com frequência os candidatos que não atendem às exigências se inscrevem para o cargo, na expectativa de que possam surgir outras oportunidades na mesma empresa. Os diferentes formatos de anúncio facilitam esse processo, ampliando ou limitando o número de inscritos, de acordo com as informações que são divulgadas. Vamos verificar quais os possíveis formatos de anúncio de recrutamento e quais as informações que são neles apresentadas:

No **anúncio aberto**, as principais informações, como o nome da empresa, salário e benefícios, são informadas. Vamos verificar um exemplo de anúncio aberto:

QUADRO 2 – EXEMPLO DE ANÚNCIO ABERTO



ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

Atribuições: Auxiliar nos processos de recrutamento e seleção de novos colaboradores, realizar triagem de currículos, agendar entrevistas e aplicar testes de seleção entre outras atividades.

Requisitos: Formação em nível superior em Administração ou áreas afins.

Desejável: Experiência e conhecimento nas rotinas de departamento de pessoal.

Benefícios: Salário compatível com a função. Plano de saúde. Vale alimentação.

Interessados enviar currículo para: [rh@uniascelvi.com.br](mailto:rh@uniasselvi.com.br) – código da vaga

100Endereço: BR-470, KM 71, 1040 – Benedito, SC, 89084-405

FONTE: O autor

Agora vamos verificar um exemplo de **anúncio fechado**. A principal diferença deste formato de anúncio para o anterior é que ele omite algumas informações, mas principalmente o nome da empresa e o endereço. A empresa pode optar por um anúncio fechado por inúmeros motivos, mas geralmente o anúncio fechado é utilizado quando a empresa pretende manter o sigilo sobre a abertura de uma nova vaga ou a substituição de um funcionário.

QUADRO 3 – EXEMPLO DE ANÚNCIO FECHADO

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SEDIADA EM INDAIAL

CONTRATA:
ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

Atribuições: Realizar análise da área de Recursos Humanos, recruta e seleciona novos colaboradores, levanta necessidades de treinamento entre outras atividades.

Requisitos: formação em nível superior em Administração ou áreas afins.**Desejável:** experiência e conhecimento nas rotinas de departamento de pessoal.

Benefícios: salário compatível com a função. Plano de saúde. Vale alimentação. Interessados enviar currículo para: curriculovagarh100@gmail.com

FONTE: O autor

Temos ainda um formato **semiaberto**. Nesse tipo de anúncio, a empresa divulga seu nome, mas omite informações, como o endereço, contato do recrutador, salário e benefícios. Essas informações podem ser omitidas para reduzir o número de pessoas buscando informações sobre a vaga, por telefone ou e-mail, pois isso representa uma carga extra para o setor de contratação (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Os anúncios também podem ser estáticos, divulgados nos murais ou na portaria da empresa. Esse tipo de divulgação pode ser útil quando a empresa está inserida em uma comunidade, cuja movimentação de pessoas na proximidade é frequente. Também pode ser interessante, se o objetivo é contratar pessoas que residam nas proximidades da empresa. Em geral, esse tipo de anúncio funciona para cargos de nível operacional, nas indústrias ou no comércio local (CHIAVENATO, 2009).

- **Banco de talentos ou “trabalhe conosco”**

Muitas empresas disponibilizam em sua página na internet a opção “trabalhe conosco”, que funciona como um banco de talentos para receber currículos de candidatos, mesmo quando não há vagas em aberto na organização. Em alguns casos, no próprio website da empresa, o candidato encontra um sistema de formulário, onde ele preenche suas informações pessoais e automaticamente seu currículo passa a integrar um banco de dados de candidatos disponíveis. Em geral, nestes espaços, as empresas divulgam as vagas em aberto e, ao acessar o link, o candidato é encaminhado diretamente para o formulário a ser preenchido.

De acordo com Chiavenato (2009), esse tipo de banco de talentos pode ser organizado a partir do cargo, área de atividade, competências, entre inúmeros outros indexadores, que facilitarão o trabalho do recrutador. Quando a empresa possui esse tipo de sistema, ela se mostra sempre aberta para receber inscrições de candidatos, independentemente se há ou não vagas em aberto. E, na eminência de um processo de contratação, o recrutador pode acessar o banco de dados e fazer uma busca dos candidatos mais adequados para o processo seletivo.

Muitas empresas ainda recebem o currículo em formato físico, impresso em papel e mantêm um arquivo físico com os currículos recebidos. Essa prática nem sempre é favorável para os candidatos, pois o acúmulo de currículos dificulta o trabalho de triagem. Nesse caso, o recrutador pode optar por entrar em contato com os últimos candidatos que se ofereceram para trabalhar na empresa.

- **Indicação de funcionários**

De acordo com Chiavenato (2009), esse é um sistema de recrutamento de

baixo custo e alto rendimento. Nesse formato, a empresa estimula os funcionários a recomendarem candidatos para as vagas disponíveis. O autor salienta que, em geral, os funcionários se sentem prestigiados junto à organização e ao candidato que foi apresentado. De certa forma, o funcionário se torna corresponsável pela admissão de seus amigos ou conhecidos.

Segundo Snell e Bohlander (2010), esse é o sistema mais utilizado por inúmeras empresas e há uma razão muito apropriada para isso, os funcionários tendem a serem cautelosos com a indicação, preservando também a sua própria imagem dentro da organização. Por isso, as indicações geralmente produzem resultados positivos para a organização, atraindo candidatos bem qualificados para o cargo.

Um dos principais aspectos relacionados à indicação é de que, geralmente, os funcionários já conhecem os aspectos culturais da empresa e sabem de antemão se determinado conhecido ou amigo se ajusta àquele ambiente e seus valores.

Snell e Bohlander (2010) também alertam para as possíveis desvantagens das indicações feitas por funcionários, dentre elas, a contratação de parentes dos funcionários. Nesse caso, podem acontecer acusações de favoritismo, especialmente quando gestores indicam familiares para ocuparem posições cobiçadas dentro da empresa. Outro fato inevitável decorrente das indicações é que elas tendem a atrair candidatos com perfil profissional semelhante aos que já estão na empresa, bloqueando a entrada de novas ideias.

- **Instituições educacionais**

As instituições de ensino, escolas, faculdades e cursos de formação técnica podem ser fontes apropriadas para que a empresa recrute candidatos. De acordo com Snell e Bohlander (2010), esse tipo de fonte deverá atrair candidatos jovens com conhecimento formal, mas pouca experiência no mercado.

A grande vantagem do recrutamento em instituições de ensino é, que nesse caso, a empresa pode direcionar a divulgação da vaga para um público de formação específica, por exemplo, alunos do curso de gestão de recursos humanos, ou alunos do curso de engenharia, ou ainda alunos do curso técnico em computação.

Algumas empresas optam por manter uma relação próxima às faculdades e cursos técnicos em sua região, promovendo palestras sobre a empresa, divulgando seus produtos e se colocando como parceira das instituições na realização de estágios e contratação de recém-formados (CHIAVENATO, 2009).



Essa é também uma oportunidade da empresa de promover relações públicas com a comunidade acadêmica, auxiliando a inserção dos jovens no mercado de trabalho.

- **Sindicatos e associações de classe profissional**

Os sindicatos e as associações de classe podem também oferecer a indicação de profissionais, sobretudo nos casos de entidades que possuem uma relação muito próxima com a categoria profissional, tendo acesso a endereços e contatos para divulgação das vagas. Chiavenato (2009) explica que em geral essa fonte de recrutamento não serve como uma estratégia principal de captação, mas pode ser uma fonte de apoio na divulgação das vagas.

- **Redes sociais profissionais**

A adesão massiva da população ao uso de smartphones e computadores também facilitou o trabalho dos recrutadores, muitas empresas têm utilizado as redes sociais e profissionais para divulgarem suas vagas e atraírem os candidatos em potencial. O alcance dos compartilhamentos de anúncios em redes sociais, como Facebook, pode gerar uma repercussão imediata das vagas e atrair um número expressivo de candidatos. Embora, as empresas utilizem com cautela esse veículo, visto que tende também a atrair muitos candidatos que não preenchem os requisitos para o cargo.

Nesse âmbito, surgiram também as redes sociais profissionais, que estão direcionadas especificamente para a divulgação do perfil profissional e aproximam os candidatos dos recrutadores de empresas. A facilidade desse tipo de rede é que o recrutador, de antemão, já pode visualizar o perfil do candidato, até mesmo pode utilizar os recursos da rede para filtrar os candidatos de acordo com os requisitos do cargo. Por exemplo: filtrar por região, formação profissional, áreas de atuação etc. Todas essas informações são alimentadas pelo próprio candidato na rede social e, além disso, o candidato pode adicionar a sua rede a empresa que tenha interesse em trabalho.

Se você achou interessante essa opção, acesse o site <<https://www.linkedin.com>> e visualize como funciona a rede social profissional. Você pode fazer seu cadastro, seguir as empresas de sua região e acompanhar a divulgação dos anúncios de vagas de trabalho.



Recomendamos no portal do LinkedIn que você acesse, na aba recursos, os relatórios da página sobre tendências de recrutamento e técnicas e melhores ferramentas de recrutamento.

• **Agências de recrutamento**

As agências de recrutamento são especializadas em atender pequenas, médias e grandes empresas. Essas agências operam a partir da criação de banco de dados de candidatos, estabelecendo plataformas virtuais que tanto divulgam as vagas quanto realizam o cadastro de candidatos.

Você possivelmente já viu algumas destas agências de recrutamento virtuais, a seguir alguns links de alguns desses sites que promovem o recrutamento de candidatos. Alguns desses sites oferecem cadastro gratuito, ou temporariamente gratuito:



Catho: <www.catho.com.br>
 Infojobs: <www.infojobs.com>
 Indeed: <www.indeed.com>
 Vagas: <www.vagas.com>

Essas empresas oferecem diferentes modalidades de serviço, podem operar fornecendo para a empresa contratante somente os dados dos candidatos que atendem os requisitos do cargo, como também podem realizar as etapas iniciais do processo de seleção, entrevistando candidatos, aplicando testes e enviando para a empresa somente os candidatos já pré-selecionados.

Quando a empresa entra em contato com uma agência de recrutamento, ela informa os requisitos do cargo e perfil desejável do candidato, a agência busca no seu banco de dados os candidatos apropriados para o cargo. Em seguida, dá sequência ao processo de recrutamento, chamando os candidatos para uma triagem inicial e eliminando de início os candidatos que não estão aptos para o cargo. Após realizar a triagem, agenda as entrevistas com a empresa contratante e envia os candidatos para o processo seletivo.

De acordo com Chiavenato (2009), esse trabalho tem um custo, que pode representar aproximadamente o valor de um salário, se o funcionário enviado pela agência for admitido. Existem também agências direcionadas para profissionais de áreas específicas, como engenheiros, analista de sistemas, programadores, entre outros.

Os avanços da tecnologia de informação e da internet modificaram os padrões e rotinas de RH. O recrutamento, por exemplo, se tornou um processo virtual e orientado para a construção de portais corporativos, que permitem à empresa divulgar vagas e atrair pessoas interessadas em integrar o quadro funcional da empresa (MARRAS, 2010).

A principal vantagem das agências de recrutamento é que elas elaboram todo processo de recrutamento, incluindo a realização dos anúncios e divulgação, e mantêm sigilo e confidencialidade sobre os dados do contratante. Outra vantagem é a rapidez, quando possui banco de dados próprio, o recrutamento pode ser feito com maior agilidade. E, para o candidato, a vantagem é que, ao se cadastrar em uma empresa de recrutamento, ele estará concorrendo a vagas de diferentes empresas, o que aumenta as possibilidades de contratação (CHIAVENATO, 2009).

Os avanços da tecnologia de informação e da internet modificaram os padrões e rotinas de RH. O recrutamento, por exemplo, se tornou um processo virtual e orientado para a construção de portais corporativos, que permitem à empresa divulgar vagas e atrair pessoas interessadas em integrar o quadro funcional da empresa (MARRAS, 2010). Nesse sentido, para agregar valor, algumas agências recrutadoras passaram a desempenhar funções muito específicas, como é o caso do trabalho de recolocação de profissionais e *headhunting*.



Você sabe o que é um *Headhunter*? A palavra tem origem no inglês e sua tradução significa “caçador de cabeças”, denomina o trabalho de alguns profissionais que atuam na área de recrutamento. Os *headhunters* podem atuar por meio de agências, de forma autônoma, ou com contratos temporários de consultoria, sua função

é buscar no mercado os melhores profissionais para preencher as vagas de uma empresa. A empresa informa o perfil e as competências desejáveis do profissional que está buscando e o *headhunter* faz um trabalho de intermediário, pesquisando no mercado os profissionais mais capacitados do mercado para ocuparem a vaga.

Em geral, as empresas utilizam o serviço de um *headhunter* quando buscam profissionais muito específicos no mercado, profissionais de alto nível gerencial ou ainda quando buscam profissionais de referência no mercado, mesmo que estejam já contratados pela concorrência. Nesse caso, o *headhunter* faz o trabalho de aproximação, mantendo o sigilo sobre a empresa que está contratando e sondando o profissional sobre pretensão salarial ou interesse em migrar para o concorrente. Os *headhunters* também fazem um trabalho de recolocação profissional, buscando empresas interessadas em contratar profissionais com vasta experiência profissional no ramo (REVISTA EXAME, 2018b).

As agências de recrutamento que utilizam de plataformas virtuais oferecem ainda serviços de triagem e entrevistas, que são realizadas via conferência pela internet para qualquer região do país. A vantagem desse trabalho reside no caso em que a empresa está recrutando funcionários em outra cidade, sendo assim, praticamente todo processo pode ser realizado de modo virtual.

3.2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO

Como toda escolha no âmbito organizacional, o recrutamento externo possui vantagens e desvantagens. Vamos pontuar alguns destes aspectos, elencados por Chiavenato (2009):

- **Permite a entrada de novas ideias na organização:** o recrutamento externo é uma porta de entrada para novas ideias e aprendizado para a organização. No recrutamento externo, os profissionais contratados trazem consigo suas experiências de mercado e auxiliam no processo de inovação e mudança organizacional.
- **Promove a renovação da equipe:** a entrada de funcionários externos à organização pode auxiliar na renovação da equipe e promover a motivação para buscar novos conhecimentos.

- **Aquisição de competências:** a organização pode adquirir novas competências, buscando no mercado um profissional já capacitado, esse processo é útil quando a empresa não tem tempo suficiente para desenvolver as competências entre seus próprios colaboradores.
- **Aproveita a capacitação oferecida por outras empresas:** de modo semelhante às competências, a empresa pode buscar no mercado profissionais já qualificados, o que reduz os custos com treinamento e desenvolvimento e agrega resultados no curto prazo.

Mas como nos indica Chiavenato (2009), esse processo também possui suas **desvantagens**, vamos elencar alguns destes aspectos aqui:

- **Tempo e custos:** o recrutamento externo tende a ser mais complexo e demorado e ter um custo mais alto que o recrutamento interno. O período de tempo despendido com a escolha das técnicas, fontes, divulgação, triagem de currículos pode ser considerado uma desvantagem, especialmente se a empresa tem urgência em preencher a vaga. Além disso, a empresa terá que arcar com os custos de anúncios, jornais e, eventualmente, a contratação de agências de recrutamento. A recomendação do autor é de que quanto mais elevado for o nível do cargo, mais antecipado deverá ser o processo, para que a urgência não prejudique o resultado do processo seletivo.
- **Assertividade e segurança:** o recrutamento externo também representa um risco maior do que o interno em termos de contratação, pois traz para a organização candidatos cuja trajetória profissional e pessoal nem sempre podem ser verificadas com exatidão. Além disso, o próprio candidato pode não se adaptar à cultura da empresa.
- **Desmotivação dos funcionários da casa:** os funcionários podem entender a política de recrutamento externo, sobretudo para as vagas de nível mais elevado, como uma barreira de ascensão na organização e se sentirem frustrados e desmotivados. A empresa deve estar atenta para não monopolizar as oportunidades somente para novos funcionários.
- **Políticas salariais:** quando o mercado de trabalho está em desequilíbrio, na ausência de candidatos qualificados no mercado, a empresa pode elevar sua oferta de salário. Esse tipo de estratégia afeta a política salarial da empresa e ocasiona um desnível entre as faixas salariais (CHIAVENATO, 2009).

3.3 RECRUTAMENTO MISTO

Denominamos de recrutamento misto o processo onde a empresa realiza um recrutamento interno e externo simultaneamente, de forma complementar.

De acordo com Chiavenato (2009), quando realizamos um recrutamento interno, sempre haverá uma demanda de recrutamento externo, visto que o funcionário selecionado deverá ser substituído em seu posto de origem.

Por exemplo, a empresa pode abrir um recrutamento interno para um cargo de nível intermediário e, simultaneamente, abrir uma vaga externa para um cargo de nível inferior ou operacional. Indubitavelmente, sempre que se realiza um recrutamento interno, haverá uma vaga a ser preenchida em algum ponto da organização.

Chiavenato (2009) também explica que o recrutamento misto pode ser adotado de três formas distintas:

- a) Recrutamento externo seguido de recrutamento interno: nesse caso a empresa pode tentar primeiramente buscar no mercado um profissional já qualificado para um determinado cargo, caso não encontre pode optar por buscar no próprio quadro um candidato, sem considerar todos os critérios de qualificação.
- b) Recrutamento interno seguido de externo: nesse caso a empresa opta por primeiro dar oportunidade a seus funcionários, caso não encontre nenhum funcionário qualificado para ocupar o cargo ela lança o recrutamento externo.
- c) Recrutamento interno e externo simultaneamente: esse é o caso mais frequente, a empresa abre o recrutamento interno, porém busca no mercado um candidato para ocupar o posto do funcionário que será promovido ou transferido.

3.4 MÉTRICAS PARA AVALIAR AS FONTES DE RECRUTAMENTO

Snell e Bohlander (2010) sugerem o cálculo de índices de retorno sobre as fontes de recrutamento, o que na prática consiste no cálculo de percentual de candidatos qualificados provenientes de determinada fonte.

Por exemplo, após divulgação da vaga em diferentes fontes de recrutamento, é possível verificar, dentre os candidatos qualificados que passaram para a etapa de seleção, quantos são provenientes de cada fonte: anúncios na internet, em escolas, agências, anúncio ou jornal.

Chiavenato (2009) sugere alguns parâmetros para se avaliar o sucesso de um processo de recrutamento, considerando quantidade dos candidatos em termos absolutos e se a qualificação destes profissionais correspondia às expectativas da empresa, ou seja, quantos compareceram e destes, quantos preenchem os requisitos para o cargo. Esse parâmetro se assemelha ao que propõem Snell e Bohlander (2010), quando falam de índice de retorno sobre fontes.

Outro parâmetro para avaliar a eficácia de um recrutamento é a rapidez com que os candidatos se apresentaram para a vaga. Nesse caso, a empresa considera, a partir da divulgação do anúncio, quanto tempo foi necessário até alcançar um número suficiente de candidatos para dar continuidade ao processo de seleção.

E por último, está a análise dos custos do recrutamento. Trata-se de uma medida importante da eficiência do processo, a análise dos custos de cada fonte em relação ao número de candidatos qualificados que compareceram ao processo. Chiavenato (2009) salienta que quanto maior o nível do cargo que está sendo recrutado, maior é o investimento sobre as fontes, visto que, nesse caso, o volume de candidatos não é tão importante quanto a qualificação.



- 1) Explique o que é o recrutamento, como ele se inicia e quais as possíveis formas de ser realizado pela organização.
- 2) Explique a diferença entre o recrutamento interno, externo e misto.
- 3) Quais as possíveis fontes de recrutamento externo?

4 SELEÇÃO

Na seção anterior, vimos que a função do recrutamento é de atrair candidatos que preencham requisitos para ocuparem os cargos disponíveis na organização, a partir de diferentes fontes internas ou externas. Uma vez concluída a etapa do recrutamento, dá-se início ao processo de seleção. A seleção de pessoas tem por objetivo filtrar, classificar e escolher entre os candidatos recrutados aqueles que mais se adequam ao cargo disponível.

Chiavenato (2009, p. 106) nos explica que “o processo de seleção basicamente consiste na escolha do profissional certo para o cargo certo, ou seja, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização”. Diante de um número de candidatos que voluntariamente se inscreveram para a vaga, cabe ao setor de RH identificar, entre eles, o candidato apto e qualificado para ocupar o cargo, de acordo com os requisitos exigidos.

O processo de seleção basicamente consiste na escolha do profissional certo para o cargo certo, ou seja, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização.

Observe que selecionar o candidato mais adequado para o cargo não equivale a selecionar o melhor candidato entre todos. Trata-se de um processo comparativo, de um lado têm-se os requisitos do cargo e de outro as características do candidato, e uma seleção bem-sucedida é aquela em que os dois campos são equivalentes. Ou seja, o ideal é que as qualificações do candidato não sejam inferiores aos requisitos do cargo, mas também que não sejam muito superiores.

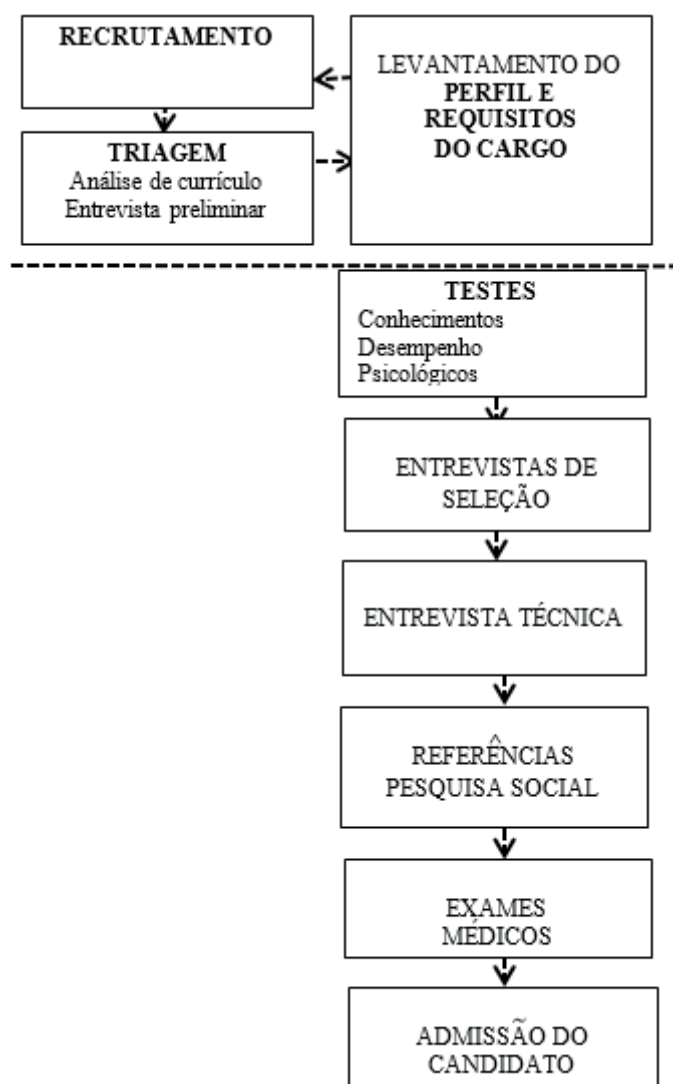
Esse é um equívoco comum nos processos de seleção, as empresas tendem a acreditar que basta você selecionar os melhores currículos e, pronto, a seleção será um sucesso. Entretanto, a contratação de candidatos superqualificados para o cargo pode ser um problema futuro para a organização, primeiro porque o candidato pode estar buscando oportunidades de crescimento em um futuro próximo, se isso não acontecer será motivo de frustração e desmotivação. E, segundo porque os candidatos qualificados, além dos requisitos do cargo, tendem a buscar outras oportunidades de colocação equivalentes com seu nível profissional. Como já vimos no primeiro capítulo, esse é um dos fatores que aumentam a rotatividade.

Por isso, a importância de realizar esse processo de forma adequada, encontrando os melhores meios para classificar os candidatos e tomar uma decisão acertada na contratação. Pontes (2010) nos fornece um quadro com as etapas do processo de seleção. Na perspectiva desse autor, os candidatos que não sejam aprovados em algumas destas etapas podem ser aproveitados pela empresa para participarem de seleção de outros cargos.

Já Chiavenato (2009) compartilha duas alternativas, de que tanto a empresa pode trabalhar com a classificação ou com eliminação dos candidatos não aprovados em qualquer etapa do processo. A eliminação ocorre porque algumas empresas consideram improdutivo manter o candidato que tenha sido reprovado na etapa de testes psicológicos, comportamentais ou na entrevista de seleção, por exemplo, para outros processos seletivos.

Na sequência apresentamos uma síntese das etapas relacionadas no processo de seleção. Vamos agora dedicar algumas subseções para desmembrar cada uma dessas etapas e demonstrar como elas podem ser aplicadas no processo seletivo.

QUADRO 4 – ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO



FONTE: O autor, adaptado de Pontes (2010)

Pontes (2010) explica que o processo de seleção tem início geralmente com a triagem dos currículos dos candidatos recrutados. Essa etapa consiste basicamente na análise dos currículos e é uma etapa importante para, de partida, já descartar candidatos que não preenchem os requisitos solicitados para o cargo.

Quando a empresa possui um banco de dados com currículos, ela procederá a etapa de triagem utilizando filtros de pesquisa, por exemplo: se o cargo tem como requisito a formação em ensino superior no curso de Administração, o próprio filtro do sistema já indicará quais os currículos cadastrados no banco de dados correspondem a esse requisito. O recrutador pode prosseguir aplicando filtros por idade, gênero, dentre outros indexadores. Uma vez realizada a etapa de triagem e análise dos currículos, a empresa pode dar início ao processo seletivo.

Observe que no quadro supracitado, a base para o processo de seleção será também o **levantamento do perfil do cargo** e das funções que serão realizadas. Conforme explicamos lá no início desse capítulo, esse levantamento é que nos fornecerá as informações essenciais sobre o cargo e nos indicará qual o perfil do profissional que estamos buscando, tanto em termos de conhecimento técnico quanto perfil comportamental.

Agora que você já compreendeu qual o ponto de partida para realizar um processo seletivo, nas próximas seções nos dedicaremos a apresentar as principais técnicas utilizadas para identificar, entre os candidatos, o mais adequado ao perfil do cargo.

4.1 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Nesta seção, apresentaremos as técnicas de seleção, que basicamente consistem em um conjunto de práticas que pode ser aplicado de modo particular ou combinado para auxiliar no processo de seleção.

Vale lembrar que uma empresa dificilmente aplica todas as técnicas em cada processo seletivo realizado, a escolha da técnica dependerá dos requisitos do cargo e das informações que pretendemos obter do candidato.

Vamos verificar as múltiplas possibilidades e como cada uma delas se aplica no processo seletivo.

4.1.1 TESTES DE CONHECIMENTO

Os testes também funcionam com um filtro, que permite eliminar candidatos que não possuem o conhecimento satisfatório para desempenhar a função. Inúmeros testes podem dar suporte fornecendo informações de caráter técnico, cognitivo, comportamental.

Em um processo de seleção, o RH pode aplicar testes de seleção com objetivo de auxiliar no processo de decisão da escolha dos candidatos. Os testes também funcionam com um filtro, que permite eliminar candidatos que não possuem o conhecimento satisfatório para desempenhar a função. Inúmeros testes podem dar suporte fornecendo informações de caráter técnico, cognitivo, comportamental.

Chiavenato (2009) difere os testes de conhecimento a partir da forma como são aplicados: oral, escrito ou de realização, vamos ver no que consiste cada um desses formatos. Como o próprio nome já sugere, os **testes de conhecimento** têm por objetivo avaliar o conhecimento do candidato. Os testes diferem a partir da forma como são aplicados, formato oral, escrito ou de realização (provas

práticas).

No **teste de conhecimento oral**, o candidato é perguntado sobre questões específicas, relacionadas ao conhecimento envolvido na função e deverá responder de forma verbal e específica, sendo avaliado de acordo com a resposta (CHIAVENATO, 2009). Nos testes escritos, as perguntas formuladas e as respostas elaboradas pelo candidato serão externadas por escrito, esse é o formato de teste aplicados nas escolas, provas de concursos etc. O teste escrito pode ser formulado com questões dissertativas ou com questões objetivas, que são aquelas cujas respostas são de múltipla escolha, dicotômicas (sim/não, certo/errado), respostas curtas ou preenchimento de lacunas.

O **teste de conhecimento objetivo** é o formato mais adequado para os testes de seleção, embora exija um esforço de elaboração, a avaliação dos resultados é mais rápida e objetiva e poderá ser feita por qualquer recrutador. As questões envolvidas no teste estarão relacionadas aos requisitos da vaga para a qual está sendo feito o processo de seleção, a empresa pode aplicar testes de conhecimentos gerais, por exemplo: português e matemática; como também pode aplicar testes para avaliar um conhecimento específico, por exemplo: inglês, informática, linguagem de programação, legislação etc. (CHIAVENATO, 2009).

O **teste de realização ou teste de desempenho** envolve a avaliação a partir de uma prova prática, em que o candidato terá que desempenhar a função para a qual está sendo contratado. Por exemplo: um candidato à vaga de motorista, provavelmente, fará um teste prático de direção, da mesma forma podem ser aplicados testes de digitação, programação, mecânica etc. O teste de realização é

fundamental para atividades práticas, cujo desempenho na função está centrado na habilidade do candidato, nesses casos, por mais que o candidato tenha um bom desempenho nas entrevistas e nos testes de conhecimento, se ele não souber realizar a função, não atenderá a necessidades da empresa (PONTES, 2010).

4.1.2 TESTES PSICOLÓGICOS

Os testes psicológicos são instrumentos úteis para auxiliar no processo de seleção, o propósito da avaliação psicológica está em identificar as características individuais de cada candidato, tanto em termos de personalidade, comportamento ou aptidões.

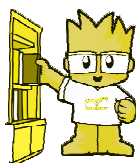
Existem inúmeras aplicações de testes psicológicos. Eles podem ser utilizados para avaliar o potencial cognitivo (testes de inteligência), raciocínio, lógica ou ainda identificar aptidões, comportamento, personalidade e inteligência emocional (PONTES, 2010). Na base da avaliação estão os parâmetros estatísticos, construídos a partir de pesquisas científicas e que fornecem um padrão de comparação dos resultados. Vamos ver uma explicação mais detalhada:

Esses testes constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento humano das pessoas. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas. O resultado do teste psicológico de uma pessoa é comparado com os padrões de resultados alcançados por uma amostra representativa de pessoas e, assim, enquadrado em percentis (CHIAVENATO, 2009, p. 140).

Esses testes constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento humano das pessoas. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas.

Quando pautados em parâmetros estatísticos para avaliar o desempenho do indivíduo, também podem ser chamados de **testes psicométricos**, junção da palavra psique (mente) e a palavra metro (medida). Um exemplo de teste psicométrico é o **teste palográfico**, muito conhecido por ser aplicado em testes para carteira de habilitação (conhecido como teste dos tracinhos). No teste palográfico, a quantidade, a frequência, a distância entre os traços, a direção (ascendente ou descendente) oferecem informações sobre o perfil do candidato.

Chiavenato (2009) explica que também podem ser denominados de psicodiagnósticos ou **testes de personalidade**, quando determinam traços gerais da personalidade do indivíduo. Um exemplo conhecido desse tipo de teste é o **teste de Rorschach** (conhecido como teste do borrão de tinta), trata-se de um teste projetivo, onde o indivíduo projeta ou expressa a partir da figura características de sua própria personalidade. Outro exemplo de teste projetivo de personalidade é o **teste da árvore**, a teoria que sustenta esse teste explica que o indivíduo tende a expressar na figura da árvore traços simbólicos que informam sobre sua própria estrutura psíquica e emocional.



Um formato de teste psicológico é o teste que avalia o **quociente emocional** (CHIAVENATO, 2009). Esse teste ficou conhecido a partir da publicação do livro *Inteligência Emocional*, do autor Daniel Goleman. Para conhecer um pouco mais sobre a importância da inteligência emocional no desempenho do indivíduo, recomendamos a leitura do livro:

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. 51. ed. Rio de Janeiro: Objetiva. 1995.

Além dos aspectos comportamentais, os testes permitem identificar alguns desvios psíquicos ou patológicos, como transtornos de personalidade e, até mesmo, apontar indícios de adicção (uso de drogas ilícitas). E por fornecerem informações muito pessoais acerca do perfil do candidato, a aplicação desse tipo de teste deve ser respaldada por um profissional da área. A avaliação psicológica é uma atividade restrita, que compete aos profissionais da área de psicologia, por isso o acesso aos testes e resultados de avaliação deve ser conduzido por um profissional.

4.1.3 TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO (ROLE PLAYING)

Trata-se de um conjunto de técnicas que podem ser aplicadas quando buscamos realizar a avaliação dos candidatos de forma coletiva e não individual, pode ser útil quando temos um volume muito expressivo de candidatos no processo seletivo. Nesse caso as técnicas de simulação, dramatização ou chamadas de dinâmicas de grupo podem ser utilizadas para verificar o desempenho dos

candidatos no contexto do grupo (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Chiavenato (2009, p. 154), “as técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama que se fundamenta na teoria geral de papéis”. A proposta da aplicação dessas técnicas é colocar os candidatos frente a situações possíveis ou futuras, a fim de verificar o papel assumido por cada um dos participantes em relação ao grupo.

As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo.

Esse tipo de técnica pode ser utilizado, por exemplo, para cargos que exigem um bom desempenho no relacionamento interpessoal, cargos de liderança, gerência, vendas, compras entre outros. Vamos ver um exemplo aplicado à seleção de vendedores: o recrutador pede que os candidatos apresentem ao grupo um produto e ofereçam argumentos para fechar a venda. Nesse tipo de simulação, por exemplo, o recrutador pode selecionar os candidatos que mais se destacaram no papel de vendedor.

De acordo com Chiavenato (2009), essa técnica pode reduzir a chance de uma seleção equivocada, permite que o próprio candidato faça uma autoanálise do seu desempenho em relação ao grupo e constate a própria inadequação ao cargo.

4.1.4 ENTREVISTAS DE SELEÇÃO

A entrevista de seleção é a técnica utilizada com mais frequência, independentemente do porte da organização. Pontes (2010) afirma que essa é uma das etapas mais importantes do processo de seleção, o momento de conversar com as pessoas, momento de conhecer os candidatos que pretendem trabalhar na organização. As entrevistas de seleção podem ser aplicadas por recrutadores (entrevista de triagem), por psicólogos (entrevista seleção), pelo gestor ou funcionários da área que está requisitando a contratação (entrevista técnica), ou ainda por mais de um profissional concomitantemente (entrevista coletiva).

Pontes (2010) afirma que essa é uma das etapas mais importantes do processo de seleção, o momento de conversar com as pessoas, momento de conhecer os candidatos que pretendem trabalhar na organização.

De acordo com Chiavenato (2009), a entrevista de seleção difere da entrevista de triagem realizada ao término do processo de recrutamento e pode ser aplicada pelo próprio recrutador. A entrevista de triagem pode ser realizada para checar as informações, questionar sobre eventuais dúvidas que possam surgir sobre dados pessoais e profissionais do candidato antes de aprová-lo para a próxima etapa.

E, na percepção de Chiavenato (2009), embora seja uma técnica altamente imprecisa e subjetiva, geralmente é a que mais tem influência na decisão de escolha de um candidato.

Para Snell e Bohlander (2010), a entrevista de seleção é uma etapa central no processo seletivo, tanto que dificilmente alguém será contratado em uma organização sem antes ter passado por uma ou mais entrevistas. E, na percepção de Chiavenato (2009), embora seja uma técnica altamente imprecisa e subjetiva, geralmente é a que mais tem influência na decisão de escolha de um candidato.

Em suma, a entrevista de seleção é um processo de comunicação de duas vias e, como tal, está sujeita às interferências inerentes a esse processo. Por isso, se torna imprescindível que o entrevistador esteja atento aos métodos e etapas indicadas pelos autores, a fim de minimizar o caráter subjetivo e impreciso desse processo.

Atualmente, com os recursos tecnológicos disponíveis na maioria das empresas e para a maior parte da população, as entrevistas podem ser presenciais ou virtuais. A entrevista virtual é realizada por videoconferência, utilizando aplicativos de comunicação disponíveis no celular ou no computador. Esse formato pode ser útil quando o candidato está em outra cidade ou região, especialmente em etapas eliminatórias.

As entrevistas também podem ser aplicadas de forma coletiva. **Entrevistas coletivas** ocorrem quando um candidato é entrevistado por três a cinco entrevistadores, que fazem questões alternadamente e posteriormente comparam suas percepções a fim de chegar a um consenso. Esse é um método vantajoso, pois dependendo da complexidade do cargo, o entrevistador pode ter dificuldade de tomar a decisão de modo individual.

Denominamos de entrevista técnica quando a entrevista é realizada por um gestor ou funcionário da área que está realizando a contratação. Em uma **Entrevista técnica**, o foco incide sobre detalhes operacionais, habilidades do candidato com sistemas, programas ou recursos da área. Vamos verificar quais os formatos de entrevista podem ser realizados durante um processo seletivo.

4.1.4.1 ENTREVISTA NÃO DIRETIVA

Nesse formato de entrevista, nem as questões são definidas e nem as respostas. Trata-se de um formato não estruturado de entrevista ou entrevista aberta. Não há uma sequência lógica dos assuntos, a preocupação incide sobre a profundidade e não a quantidade de itens explorados (CHIAVENATO, 2009).

Snell e Bohlander (2010, p. 229) explicam que a aplicação deste modelo de

entrevista pressupõe que o entrevistador ofereça o máximo de abertura para que o candidato direcione a conversa, expondo suas opiniões, sem que haja influência do entrevistador. “O entrevistador faz perguntas ou propostas gerais, abertas – como “fale mais sobre suas experiências em seu último emprego” – e permite que o candidato fale livremente, com um mínimo de interrupção”.

Em uma entrevista não diretiva, o papel do entrevistador é de um ouvinte atento, ele não interrompe, discorda ou muda de assunto, apenas escuta com atenção. O entrevistador pode reelaborar suas perguntas quando recebe respostas curtas como “não sei” ou “não lembro”, nesse caso ele pode refazer a pergunta de outra forma ou utilizando exemplos para estimular o candidato falar mais sobre o ponto em questão (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Em uma entrevista não diretiva alguns pressupostos são fundamentais, por exemplo, o espaço, abertura e o tempo disponível para que o candidato fale livremente, a fim de expor atitudes, sentimentos ou quaisquer informações que poderiam permanecer desconhecidos por perguntas mais estruturadas (SNELL; BOHLANDER, 2010). Esse tipo de entrevista pode dificultar a escolha do candidato, especialmente porque a condução da entrevista está centrada no candidato.

4.1.4.2 ENTREVISTA ESTRUTURADA

Dizemos que a entrevista é estruturada quando é realizada a partir de um roteiro de questões, preestabelecidas, que proporcionam ao entrevistador conhecer aspectos importantes na escolha do candidato. De acordo com Snell e Bohlander (2010), a entrevista estruturada inclui um conjunto de perguntas padronizadas, com base nas especificações do cargo e pode incluir também um conjunto de respostas utilizadas para comparação com as respostas do candidato.

Chiavenato (2009) difere a entrevista estruturada entre: aquelas que têm questões padronizadas e aquelas que são totalmente padronizadas, tanto quanto as questões quanto as respostas esperadas do candidato. É possível também que o entrevistador tenha somente um roteiro de tópicos a serem abordados, não necessariamente questões, por exemplo: experiência de trabalho anterior, formação escolar, preferências de horário etc.



De acordo com a *Revista Exame* (2018a), existem questões padronizadas que são recorrentes em processos seletivos e o candidato deve estar preparado para respondê-las. Vamos verificar algumas dessas questões:

- 1 Quais seus pontos fortes e fracos?
- 2 Por que você quer trabalhar nessa empresa?
- 3 Como você se imagina daqui a cinco ou dez anos?
- 4 Por que eu devo contratar você?
- 5 Quais foram suas maiores conquistas profissionais e/ou pessoais?

Snell e Bohlander (2010) afirmam que esse é o formato de entrevistas aplicado com mais frequência, pois tende a fornecer de modo mais objetivo as informações necessárias para tomada de decisão. Embora muitos entrevistadores utilizem o roteiro de entrevista estruturado, as perguntas podem diferir em termos de formato. Nesse caso, o entrevistador pode aplicar questões técnicas, com base nos requisitos do cargo, questões situacionais e comportamentais. Em suma, o que define se o roteiro é estruturado ou diretivo são as questões preestabelecidas.

Dentro de um roteiro de entrevista estruturado, podemos aplicar questões situacionais ou até mesmo elaborar toda a entrevista nesse formato. Dizemos que uma **entrevista é situacional** quando o entrevistador apresenta situações hipotéticas ao candidato, que por sua vez deverá responder qual seria sua atitude diante da situação descrita. Nesse formato de entrevista, o que se avalia é a resposta do candidato em relação a um padrão de comparação (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Vamos verificar um **exemplo de questão em uma entrevista situacional**: Supondo que seu horário de expediente finaliza às 18 horas e que você tem um compromisso pessoal agendado após esse horário. Pouco antes do término do expediente, seu superior informa que ocorreu um problema com o sistema e que precisa de seu auxílio para resolver o imprevisto. O que você faria nessa situação?

Guia para avaliar o candidato:

- Razoável: Informo que já estou saindo e não posso ajudar.
- Razoável: Informo que estou de saída, sugiro que ele peça para outro colega auxiliar com o problema.
- Bom: Explico que existem outras pessoas habilitadas para operar no sistema e que certamente vamos encontrar alguém qualificado para resolver a situação.
- Bom: Ficaria até mais tarde até me certificar que o problema está resolvido e que o sistema está rodando sem maiores problemas.

O roteiro estruturado pode caracterizar um formato de **entrevista comportamental**, quando as questões padronizadas estão focadas nos aspectos comportamentais do candidato. Como sugerem Snell e Bohlander (2010), o foco desse formato de entrevista incide sobre situações reais de trabalho vivenciadas pelo candidato.

Por exemplo, o entrevistador pode perguntar sobre fatos difíceis experimentados em trabalhos anteriores e como o candidato agiu frente a estas situações. Veja um exemplo de questão comportamental: “Fale sobre uma situação de estresse com cliente e como você agiu nessa situação?”. Nesse formato de entrevista, se torna muito mais difícil o candidato utilizar respostas prontas e adequadas, ele terá que relatar suas próprias experiências, oferecendo indícios sobre seu perfil comportamental.

4.1.4.3 ETAPAS DA ENTREVISTA DE SELEÇÃO

Para realizar uma entrevista de seleção adequada, recomenda-se que o entrevistador respeite algumas etapas e observe alguns aspectos que podem influenciar no aproveitamento da entrevista. Baseado nas recomendações de Chiavenato (2009), Snell e Bohlander (2010), elaboramos um roteiro com algumas etapas para realização das entrevistas:

- **Planejamento da entrevista**

Chiavenato (2009) explica que uma entrevista não deve ser improvisada, nem feita às pressas. O candidato deve ser informado do horário da entrevista e o entrevistador deve, de antemão, examinar os objetivos da entrevista, determinar o roteiro de questões que será utilizado e o formato da entrevista.

Já Snell e Bohlander (2010) salientam a importância de se estabelecer um plano de entrevista seguindo um roteiro de questões padronizadas, elaborado a partir de uma análise prévia dos requisitos do cargo. A manutenção de um padrão de questões aplicadas a todos os candidatos assegura que todos serão avaliados sobre os mesmos aspectos, garantindo a confiabilidade do processo.

Além dos requisitos do cargo, Chiavenato (2009) recomenda que o entrevistador faça uma leitura prévia do currículo do candidato, a fim de verificar informações profissionais e resultados de testes que tenham sido aplicados



preliminarmente. A análise prévia evita que o entrevistador utilize o tempo investindo em questões que já estão respondidas no currículo do candidato ou nos testes aplicados.

- **Preparação do ambiente**

A preparação do local da entrevista não chega a representar uma etapa em si, mas um aspecto que merece atenção do entrevistador. Alguns gerentes acabam utilizando na própria sala de trabalho, exposta à observação dos demais funcionários e a constantes interferências. A preparação de um ambiente adequado consiste em preparar uma sala, ou local, que não esteja sujeito a ruídos, imprevistos ou interferências externas, de tal forma que o candidato não se sinta constrangido durante a entrevista. Também é adequado que o entrevistador prepare uma sala de espera, com cadeiras suficientes para os demais candidatos aguardarem a entrevista (CHIAVENATO, 2009).

- ***Rapport* positivo:**

O *rapport* é um termo que tem origem no francês, que remete à ideia de sincronização, a tradução mais próxima no português está relacionada à palavra “sintonia”. O *rapport* é também empregado como um conceito na psicologia, que faz menção à técnica de criar uma ligação de confiança e empatia com a outra pessoa, promovendo uma comunicação aberta (MARQUES, 2018).

Snell e Bohlaner (2010) recomendam que o entrevistador procure estabelecer um *rapport* positivo ao candidato, cumprimentando-o de maneira receptiva, demonstrando interesse em ouvi-lo com atenção e explicando logo no início os objetivos da entrevista. O propósito de estabelecer um *rapport* no início da entrevista nos dá a ideia de “quebrar o gelo”, fazer com que o candidato se sinta confortável para falar de sua história, suas convicções e expectativas profissionais.

- **Processamento da entrevista:**

O processamento da entrevista se caracteriza como a etapa principal, onde efetivamente ocorre a interação entre o entrevistador e entrevistado. Chiavenato (2009) indica que essa etapa é constituída a partir dos estímulos (perguntas) provocados pelo entrevistador a fim de obter as respostas e reações comportamentais do candidato. E do mesmo modo que o entrevistador irá obter as informações de que necessita, o entrevistado também poderá propor questionamentos sobre a empresa e a vaga a fim de obter informações para avaliar a oportunidade. O autor sugere que o entrevistador esteja atento tanto ao conteúdo formal, presente no currículo, quanto à reação do candidato aos

estímulos propostos.

Esse aspecto também é mencionado por Snell e Bohlander (2010, p. 236). Os autores sugerem que o entrevistador se esforce para manter uma escuta ativa, manifestando uma postura adequada e expressões faciais que traduzam esse esforço. Da mesma forma, o entrevistador deve estar atento às pistas não verbais do candidato: “expressões faciais, gestos, posição corporal e movimentos de um candidato fornecem pistas para suas atitudes e sentimentos. E os entrevistadores devem estar cientes do que eles mesmos estão comunicando de forma não verbal”.

Além disso, é importante que o entrevistador utilize perguntas de forma eficiente, objetiva sem dar indicação da resposta adequada. O entrevistador também deve responder com franqueza e honestidade as indagações do candidato, prestando informações realistas sobre o trabalho a ser desenvolvido. Evitar, por exemplo, gerar expectativas sobre oportunidades de crescimento, promoções ou aumento salarial se isso não estiver previamente estabelecido (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Se você ficou interessado em conhecer um pouco mais sobre a linguagem não verbal e, como ela interfere na comunicação, recomendamos a leitura do livro:

PEASE, Allan; PEASE, Barbara. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. São Paulo: Sextante, 2005.



- **Controle do curso e encerramento:**

Snell e Bohlander (2010) recomendam que o entrevistador mantenha o controle da entrevista, especialmente se ela for estruturada, o entrevistador deve dar sequência às perguntas formuladas no roteiro e evitar que o candidato se estenda falando sobre pontos pouco relevantes para a avaliação. Chiavenato (2009) sugere que o encerramento se dá na medida em que o entrevistador já obteve as informações suficientes para avaliar o candidato, nesse momento ele pode sutilmente direcionar a conversa para o encerramento. Para indicar o término da entrevista, pode explicar ao candidato quais ações futuras em relação ao processo, informando, por exemplo, o prazo em que a empresa entrará em contato com os candidatos aprovados para a próxima etapa.

- **Avaliação do candidato:**

Segundo Chiavenato (2009), a avaliação do candidato deve ocorrer logo que encerrar a entrevista, quando o entrevistador ainda tem em mente os detalhes da entrevista, provavelmente após finalizar a última entrevista, não lembrará mais dos primeiros candidatos. Snell e Bohlander (2010) recomendam que o entrevistador realize anotações cuidadosas, registre dados, impressões e qualquer informação relevante incluindo o que foi dito pelo candidato. O entrevistador pode também utilizar códigos no próprio currículo para sinalizar se é um candidato potencial para uma próxima etapa ou se deve ser eliminado do processo.

A partir dos aspectos mencionados pelos autores, podemos caracterizar quatro etapas essenciais de uma entrevista, conforme exposto na figura subsequente:

QUADRO 5 – ETAPAS DA ENTREVISTA



FONTE: O autor

4.1.5 DEVOLUTIVA DO PROCESSO SELETIVO

O processo de seleção finaliza com a escolha do candidato e a respectiva devolutiva aos demais participantes do processo. Essa etapa é também conhecida como feedback, ou retornado processo seletivo. Consiste no papel desempenhado pelo RH de contatar os candidatos, informando sobre a aprovação ou não no processo de seleção.

O retorno pode ser feito por e-mail ou por telefone, geralmente as empresas enviam um e-mail agradecendo a participação no processo. Trata-se de uma

etapa importante, que demonstra respeito e consideração por parte da empresa, pelo tempo investido pelos candidatos para participarem da seleção.

A devolutiva no processo de seleção é também uma oportunidade singular de a empresa gerar uma imagem positiva entre os candidatos.

-
- 1) Qual a técnica mais utilizada em processos de seleção e quais as modalidades dessa técnica?
 - 2) Quais os tipos de testes podem ser aplicados em processos de seleção e como eles se caracterizam?
 - 3) Quais os critérios utilizados para definir as técnicas aplicadas em um processo seletivo?
-



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo tratamos especificamente das técnicas de recrutamento e seleção de candidatos. Nosso objetivo foi oferecer ao aluno o conjunto das principais abordagens relacionadas ao tema, expondo as vantagens, desvantagens e possibilidades de aplicação.

Para cumprir com o propósito deste capítulo, apresentamos primeiramente as bases para um processo R&S, que são as informações do cargo e os requisitos pertinentes a ele. Considerando que nem todas as organizações possuem essas informações sistematizadas, sugerimos alternativas para realizar o levantamento do perfil da vaga, que basicamente consiste em uma pesquisa com o gestor da área ou com funcionários que já desempenham aquela função a fim de verificar os requisitos essenciais para o cargo. Uma dica muito útil oferecida nessa primeira seção é a possibilidade de buscar no site do Ministério do trabalho a Classificação Brasileira de Ocupações, que nos oferece a descrição e as funções atribuídas a diferentes grupos profissionais.

Na segunda seção, apresentamos o recrutamento como um processo de atração, convocação dos candidatos para concorrer às vagas disponíveis na organização. O recrutamento pode ser realizado a partir de fontes internas ou



externas à organização, ou ainda a partir de duas fontes simultaneamente. Para qualquer uma destas possibilidades existem aspectos positivos e negativos a serem analisados com cuidado pelo RH, considerando as especificidades do cargo, as necessidades da organização no que se refere ao perfil profissional e os custos envolvidos no processo.

Na última e terceira seção, demonstramos como o processo de seleção também é um processo de comparação entre os requisitos do cargo e as características do candidato. Para que esse processo nos auxilie de forma assertiva, podemos lançar mão de inúmeros recursos técnicos, como testes, entrevistas e dinâmicas. A aplicação destas técnicas tende a oferecer uma visão mais profícua sobre o candidato, tanto de ordem técnica quanto comportamental e a análise dessas informações subsidia a decisão final por parte da organização.

Por fim, lembramos que o processo de R&S é também uma oportunidade de os candidatos conhecerem a organização, seus valores e suas práticas. Portanto, recomendamos que esse processo seja sempre conduzido de forma idônea, respaldado por argumentos técnicos e formais que justifiquem a escolha do candidato.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. rev. atual. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

DICIO. **Dicionário online de português**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

GPTW. **Great place to work**. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/#artigos>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

LEME, Rogerio. **Seleção e entrevista por competências com inventário comportamental**: guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 63-72.

LINKEDIN. **LinkedIn corporation**. Disponível em: <<http://www.linkedin.com.br>>. Acesso em: 6 nov. 2018.

MARRAS, Jean Pierre (org). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARQUES, J. R. **O que é rapport**. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/o-que-e-rapport/>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Classificação Brasileira de Ocupações – CBO**. Disponível em: <<http://www.mtcbo.gov.br>>. Acesso em: 8 nov. 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo. LTr, 2010.

REVISTA EXAME. **Não vá para a entrevista de emprego sem estudar estas 3 perguntas**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/nao-va-para-a-entrevista-de-emprego-sem-estudar-estas-3-perguntas/>>. Acesso em: 26 nov. 2018a.

_____. **Entenda como funciona o trabalho de um headhunter**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/entenda-como-funciona-o-trabalho-de-um-headhunter/>>. Acesso em: 26 nov. 2018b.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Cengage Learning, c2010.



CAPÍTULO 3



TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

A partir da perspectiva do saber-fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- Conhecer as técnicas de recrutamento e seleção por competências, suas vantagens, formas de aplicação. Compreender a importância da ética na condução dos processos de R&S.
- Aplicar a seleção por competências.
- Realizar entrevistas por competências.
- Conduzir processos de forma ética e com respeito às diversidades.



1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Um dos desafios da gestão contemporânea está em atrair, recrutar e selecionar pessoas que agreguem valor às organizações. A busca por talentos é um processo inerente do sistema de provisão de talentos e tem por propósito suprir a organização de pessoas para colocar em prática os objetivos da organização e produzir os resultados almejados. Para auxiliar nesse processo, o setor de Recursos Humanos desempenha uma série de rotinas, que envolvem desde o planejamento, o recrutamento até a seleção de pessoas, a partir de técnicas específicas, que assegurem resultados positivos para a organização. Nesse caso, o sucesso do processo está em atrair profissionais capacitados, adequados aos cargos da organização e mantê-los produtivos na organização.

Os processos de gestão, recrutamento e seleção por competências nascem dessa busca incessante do mercado por bons resultados e por profissionais com elevados níveis de desempenho e produtividade. O que a gestão por competências ensinou para as organizações é que o bom desempenho profissional está atrelado à capacidade do indivíduo de mobilizar o seu conhecimento na prática da função. Entretanto, selecionar profissionais a partir de suas competências envolve uma série de técnicas e dinâmicas orientadas para o mapeamento, a investigação e avaliação de comportamentos dos candidatos.

Neste último capítulo, vamos nos dedicar ao desenvolvimento prático das técnicas de seleção por competências, contemplando as entrevistas comportamentais, que são específicas para identificar comportamentos a partir da análise de situações, ações e resultados descritos pelos candidatos e que apontam evidências de comportamentos desejáveis para a organização.

Nossa expectativa é de que essas ferramentas ofereçam ao leitor elementos norteadores para a implantação do recrutamento e seleção por competências em sua prática profissional. Considerando desde a etapa do mapeamento, recrutamento, a seleção, até as entrevistas e metodologias para avaliar os resultados dos candidatos ao término do processo. Além disso, disponibilizamos uma relação de competências, contendo a definição e uma relação de perguntas comportamentais que poderão ser adaptadas de acordo com a necessidade e a realidade cultural de cada caso.

Encerramos este último capítulo, abordando a importância de que esses processos sejam conduzidos de forma ética e pautados pelo respeito aos candidatos em todas as etapas, desde o anúncio da vaga, as dinâmicas e entrevistas de seleção. Isso inclui a atenção dos profissionais de Recursos Humanos para assegurar igualdade de oportunidade entre os candidatos, evitando ações discriminatórias movidas por preconceito de gênero, etnia,



religião, orientação sexual ou qualquer outro aspecto que não esteja diretamente relacionado à competência do candidato.

2 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

O processo de Recrutamento e Seleção (R&S) por competências integra grande parte das técnicas exploradas no capítulo anterior, considerando as competências do cargo como uma base para todo o processo de escolha dos candidatos. Por isso, neste capítulo, faremos o resgate de algumas ferramentas já verificadas no Capítulo dois, demonstrando de forma objetiva como elas se aplicam em um modelo baseado por competências.

Ao realizar um processo de recrutamento e seleção por competências, consideramos os conhecimentos, as habilidades e atitudes dos candidatos como requisitos fundamentais para o cargo. Esse modelo parte do pressuposto de que mais importante do que o estoque de conhecimentos de um indivíduo é a capacidade que ele demonstra de mobilizar esse repertório a fim de atingir objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Brandão (2012), o recrutamento por competências busca atrair pessoas que compartilhem dos valores e da cultura da empresa, a fim de suprir as competências necessárias para o bom desempenho da organização. E esse processo tem por objetivo trazer para a organização os profissionais cujas competências individuais têm o potencial de agregar valor para a equipe e para o sucesso do empreendimento.

O recrutamento e seleção por competências envolvem pelo menos três processos essenciais, os quais serão aprofundadas nas seções posteriores:

- a) Mapeamento das competências.
- b) Entrevista comportamental com foco em competências.
- c) Aplicação de técnicas de análise dos resultados.

Rabaglio (2014) sugere o **mapeamento das competências** como ponto de partida para esse processo. De modo semelhante, Brandão (2012) reafirma esse pressuposto, nos dando indicação de algumas técnicas para o mapeamento de competências. Basicamente, o processo de mapeamento de competências se refere à “definição de perfis de competências relevantes ao pleno desempenho das atividades, que possam orientar a escolha dos candidatos mais aptos ou

daqueles com maior potencial” (BRANDÃO, 2012, p. 92). Faremos aqui um breve resgate das técnicas, para em seguida demonstrar como elas foram aplicadas na seleção por competências.

Vejamos na sequência, de forma resumida, algumas das técnicas que podem ser utilizadas para realizar o mapeamento das competências. Caso ainda permaneça alguma dúvida sobre a aplicação destas técnicas, recomendamos que retorne ao primeiro capítulo do material e verifique a descrição completa de cada uma destas ferramentas.

Análise documental: consiste na análise dos documentos estratégicos da organização, visando interpretar e definir indicadores de competências relevantes para se atender aos objetivos da organização. A análise dos documentos pode também contemplar o exame do manual de descrições de cargos e funções, quando a organização tiver esse material disponível. Geralmente essa é uma das etapas iniciais do processo de mapeamento (BRANDÃO, 2012).

Entrevistas: podem ser aplicadas na etapa do mapeamento, Brandão (2012) recomenda a entrevista do tipo semiestruturada, que considera um roteiro prévio de questões que auxiliam a identificar as competências envolvidas no desempenho da função. A entrevista poderá ser aplicada com o Gerente ou Supervisor Direto, o requisitante da contratação, para verificar as expectativas em relação ao perfil do ocupante do cargo. É também útil realizar entrevistas com outros funcionários que já desempenham a função, ou com clientes internos, a fim de mapear todas as competências envolvidas na função.

Os grupos focais servem para examinar as perspectivas sobre as competências requeridas para um cargo, a partir de um grupo de funcionários, podendo envolver gestores e clientes externos relacionados ao cargo específico. O mediador do grupo introduz uma sequência de perguntas e conduz a discussão para se alcançar um consenso do grupo em relação as competências envolvidas no desempenho de uma função (BRANDÃO, 2012).

Já os **questionários** podem ser úteis especialmente quando se pretende mapear ou validar a relação de competências de um cargo, a partir de análises quantitativas, considerando populações numerosas (BRANDÃO, 2012).





E, por último a **observação** se aplica para avaliar competências técnicas ou requisitos físicos essenciais para determinado cargo. Isso ocorre quando a atividade requer, por exemplo, força física, habilidades no manuseio de instrumentos, acesso a situações de risco físico ou ambiente de trabalho que impõe limites a condições físicas especiais (BRANDÃO, 2012).

Vejamos um exemplo do mapeamento de competências: o Gerente do setor comercial está requisitando a contratação de um **analista comercial interno**. A empresa está em fase de implantação de um processo de Gestão por competências e o RH já possui a descrição do cargo e as funções, bem como já realizou o mapeamento das competências do quadro funcional.

Na etapa do mapeamento das competências foram realizados entrevistas e grupos focais, envolvendo a perspectiva de gestores, colaboradores e clientes internos de cada cargo. Os dados coletados foram concatenados em categorias, utilizando técnicas de análise de conteúdo. Ao término do processo o RH atualizou o manual de descrição de cargos e funções, relacionando a cada cargo as competências técnicas e comportamentais envolvidas.

A partir do mapeamento prévio do cargo de **analista comercial interno**, foi identificada a seguinte descrição do cargo, competências técnicas e comportamentais relacionadas a ele:

QUADRO 1 – DESCRIÇÃO DO CARGO E COMPETÊNCIAS
ANALISTA COMERCIAL INTERNO

1. Analista Comercial Interno

O Analista Comercial Interno é o profissional responsável por toda área administrativa ligada a vendas internas dentro de uma empresa. Um Analista Comercial Interno planeja e organiza os programas e sua execução avaliando resultados, segundo a política específica e a política de gerência comercial, assegurando a venda dos produtos fabricados em condições que atendam aos resultados previstos. Está sob as responsabilidades de um Analista Comercial Interno realizar a atualização de cadastros de clientes, fazer tratamento e arquivamento de documentação, analisar o volume de faturamento, assim como a análise de processos de venda, cotações, propostas comerciais, relatórios de vendas, análise de clientes, pedidos no sistema, acompanhar e desenvolver estratégia e relatórios sobre as vendas internas, avaliar o desempenho de representantes, monitorar as operações e dar suporte a todas áreas de vendas internas.

2. Competências técnicas:

Formação em Administração ou áreas afins.
Domínio do Excel e pacote Office.

3. Competências comportamentais:

Para que o profissional tenha um bom desempenho como Analista Comercial Interno é essencial que além da graduação possua dinamismo, proatividade, boa administração do tempo, criatividade, boa percepção e estar atualizado sobre todos os assuntos ligados a vendas.

4. Com que áreas o Analista Comercial Interno se relaciona?

O Analista Comercial Interno, por ser o profissional responsável por toda área administrativa ligada a vendas internas dentro de uma empresa, se relaciona com todas as áreas comerciais, de Marketing e Vendas dentro de uma empresa.

FONTE: Adaptado de INFOJOBS (2018)

É por meio do mapeamento que é possível identificar as competências relevantes para o cargo, a partir das atividades desempenhadas. E, uma vez que o RH dispõe destas informações, é possível elaborar todo processo de recrutamento e seleção orientado para buscar no mercado profissional com as competências relacionadas ao cargo.

A etapa de atrair candidatos e divulgação da vaga poderá ser realizada nos mesmos moldes do recrutamento tradicional, explorando meios internos ou externos, bem como atraindo candidatos a partir de diferentes fontes. A diferença no que tange ao recrutamento por competências é que, uma vez conhecidas as competências requeridas para o cargo, é possível já estabelecer esse critério no anúncio de abertura da vaga.

A vaga poderá ser divulgada tanto nos meios internos ou externos, ou em ambos os casos, a fim de atrair os candidatos que atendam as expectativas da área comercial. Para o processo de recrutamento externo, o RH elaborou o anúncio da vaga que foi vinculado aos jornais locais e a um site de anúncios de vagas de emprego da região. Veja como as competências requeridas para o cargo podem fazer parte do próprio anúncio da vaga.

QUADRO 2 – ANÚNCIO DE RECRUTAMENTO POR COMPETÊNCIAS



UNIASSELVI

CONTRATA
ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

Atribuições: Analista comercial e de vendas.

Requisitos para o cargo:
Formação em nível superior em Administração ou áreas afins. Habilidade com Excel.

Competências
Dinamismo, proatividade, boa administração do tempo, criatividade, boa percepção e estar atualizado sobre todos os assuntos ligados à vendas.

Benefícios: salário compatível com a função. Plano de saúde. Vale alimentação. Interessados enviar currículo para: rh@uniasselvi.com.br – código da vaga 100
Endereço: BR-470, KM 71, 1040 - Benedito, SC, 89084-405

FONTE: O autor

De acordo com Rabaglio (2014), o modelo de recrutamento e seleção de pessoas por competências é conduzido a partir de ferramentas práticas e objetivas, que permitem indicar as competências que serão avaliadas na escolha do candidato.

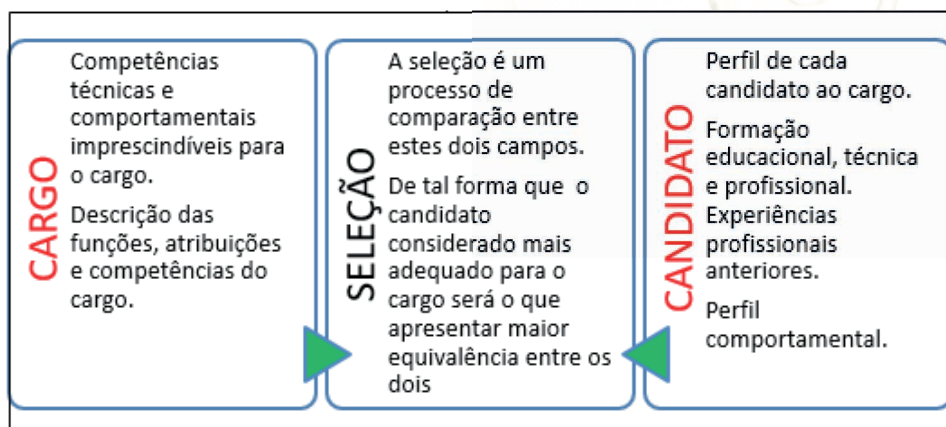
2.1 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

O processo de seleção por competências, tal como o processo de seleção tradicional também é considerado uma etapa distinta do recrutamento. Na base desse processo está a descrição do perfil do cargo e, as competências envolvidas na função, que foram identificadas na etapa do mapeamento. É na etapa de seleção que empregamos técnicas mais específicas para selecionar, dentre os candidatos, àqueles que apresentam maior grau de adequação ao cargo, considerando seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Chiavenato (2009) comenta que o processo de seleção é também um processo de comparação entre dois campos: de um lado, as exigências do cargo e, de outro, o perfil do candidato. A base para a comparação está nos requisitos do cargo e no perfil do candidato. Rabaglio (2014) corrobora essa ideia ao indicar

que, no processo de seleção por competências, propomos a comparação entre os dois campos: o conjunto de competências requeridas do cargo e o perfil do candidato, com suas competências técnicas e comportamentais. Vejamos no quadro a seguir uma síntese de como se dá esse processo:

QUADRO 3 – BASE PARA OS PROCESSOS DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS



FONTE: Adaptado de Rabaglio (2014)

No processo de seleção algumas técnicas podem ser aplicadas para identificar as competências do candidato e, posteriormente, compará-las as expectativas da organização. Brandão (2012, p. 94) destaca a possibilidade de aplicação de diferentes instrumentos para auxiliar na análise do perfil do candidato, dentre elas estão: “os testes psicológicos, as provas de conhecimento e as habilidades cognitivas, testes situacionais, entrevistas individuais, dinâmicas de grupo estão entre os instrumentos comumente utilizados”.

Segundo Brandão (2012), os **testes psicológicos** podem ser aplicados para identificar comportamentos padrões do indivíduo ou a probabilidade de o candidato reproduzir habilidades e atitudes. No que se refere às competências, os testes psicológicos podem auxiliar na identificação de padrões de **atitudes** do candidato, ou seja, componentes de ordem subjetiva, sobretudo se forem combinados com entrevistas conduzidas por um psicólogo.



Vamos relacionar aqui alguns testes psicológicos frequentemente aplicados em processos de seleção por competências. Lembrando que a aplicação de testes psicológicos só pode ser realizada por um profissional da área.

ADT: Teste de Administração do Tempo é constituído por um conjunto de afirmações relacionadas, direta ou indiretamente, com a forma como as pessoas utilizam o seu tempo no ambiente de trabalho e tem por objetivo diagnosticar os desperdiçadores de tempo mais comuns dos respondentes. ADT – Inventário de administração do tempo, publicado pela Editora Casa do Psicólogo.

QUATI: avalia a personalidade por meio de escolhas situacionais de cada indivíduo. Trata-se de um questionário dicotômico, baseado nos tipos psicológicos definidos por Carl Jung. As perguntas do teste descrevem situações cotidianas, onde o sujeito deve escolher entre as afirmações que mais se aproximam do seu comportamento. Coleção Quati: questionário e avaliação psicológica publicado pela Editora Vetor.

G36 e G38 – Teste Não Verbal de Inteligência. Esse teste tem por finalidade avaliar a capacidade intelectual a partir da análise de itens apresentados em ordem crescente de dificuldade, envolvendo os seguintes raciocínios: compreensão de relação de identidade e raciocínio por analogia, analogia do tipo numérica com adição e subtração e mudança de posição, analogia espacial com mudança de posição.

FONTE: *Coleção G-36 – Teste Não Verbal de Inteligência e Coleção G-38 – Teste Não Verbal de Inteligência*, publicado pela Editora Vetor.

Além destes testes, destacamos o teste palográfico, o teste de atenção concentrada, inventário fatorial de personalidade (IFP), dentre outros possíveis. Para verificar uma relação de testes psicológicos aplicados em processos de seleção, sugerimos que consulte o artigo: *Testes psicológicos aplicados na seleção de pessoal*, disponível no site:

<<https://www.abc.med.br/p/psicologia-e-psiQUIRIA/800259/testes-psicologicos-na-selecao-de-pessoal.htm>>.

De acordo com Brandão (2012), os **testes de conhecimento** podem ser aplicados na seleção de competências, sobretudo para verificar conhecimentos e habilidades, ou seja, são muito úteis para avaliação das competências técnicas. Os testes de conhecimento permitem ao profissional de RH verificar, por exemplo, o grau de domínio do conhecimento na área de formação do cargo. Um exemplo desse tipo de teste é aplicado para processos seletivos em empresas de produção de tecnologia. Embora a formação na área de sistemas ou computação seja um pré-requisito, os testes auxiliam na validação do conhecimento do candidato, domínio de conhecimentos específicos de programação ou linguagem de sistemas.

Outro exemplo de aplicação de teste de conhecimento é na área de Administração financeira. Em instituições financeiras ou bancárias, por exemplo, o teste permite verificar, por exemplo, se o candidato consegue aplicar o conhecimento formal para solucionar questões envolvendo análise de índices e interpretação de demonstrativos de resultado financeiros. Observe que a aplicação de testes de conhecimento em um processo de seleção baseado em competências visa justamente verificar a capacidade do candidato de mobilizar seu repertório acadêmico de forma aplicada.

Segundo Brandão (2012), os **testes práticos** podem ser aplicados para verificar conhecimento aplicado ou habilidades. Nesse caso, a seleção pode envolver aplicação de testes de habilidades cognitivas, por exemplo, testes de solução de problemas e raciocínio lógico, ou ainda testes de habilidades psicomotoras, como por exemplo: testes de digitação, ou teste de força, teste de direção etc.

2.2 ENTREVISTAS COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

A entrevista é uma das etapas fundamentais do processo de seleção, conforme verificamos no capítulo anterior, autores como Pontes (2010), Snell e Bohlander (2010) e Chiavenato (2009) sugerem que o entrevistador utilize esse momento para conhecer o candidato e aprofundar assuntos pertinentes a trajetória profissional, objetivos e os motivos que o levaram a participar do processo. De acordo com Rabaglio (2014), uma entrevista focada em competências busca averiguar o perfil e analisar as características comportamentais do candidato, considerando esses elementos como essenciais para o desempenho de determinada função.

A entrevista por competências segue um roteiro semelhante a uma entrevista

tradicional, no que tange à sequência de etapas recomendadas, ou seja: planejamento e preparação do ambiente, o *rapport*, entrevista propriamente dita e o encerramento (SNELL; BOHLANDER, 2010). Leme (2012) menciona a importância de que o entrevistador organize o tempo suficiente e espaço adequado para a realização da entrevista, visto que esse formato de entrevista pode levar mais tempo do que uma entrevista tradicional. Além disso, a escolha do espaço adequado evita interrupções de outros colaboradores, o que demonstra respeito e assegura que o entrevistador está concentrado nas falas do candidato.

FIGURA 1 – ETAPAS DA ENTREVISTA POR COMPETÊNCIAS



FONTE: O autor

A entrevista por competências difere em termos de objetivo, pois o foco da etapa da **entrevista** incide sobre os conhecimentos habilidades e atitudes que estão sendo requeridos para a vaga ou pela empresa. Pontes (2010) afirma que na entrevista de competências segue o mesmo roteiro que uma entrevista tradicional, a principal diferença está na análise do histórico profissional, nessa etapa é importante que o entrevistador explore as competências do candidato, sobretudo aquelas que estão relacionadas ao cargo em questão. Por isso, a realização da entrevista deve ser precedida por um bom planejamento.

Uma forma de conduzir a entrevista para obtenção de resposta sobre competências é de procurar perguntas que levem o candidato a responder sobre a situação vivida, as ações que efetivamente usou e os resultados atingidos.

Na etapa de **planejamento**, ao elaborar o roteiro de questões o entrevistador pode direcionar o tema das perguntas para as competências em análise. Vejamos o que sugere Pontes (2010, p. 175):

Uma forma de conduzir a entrevista para obtenção de resposta sobre competências é de procurar perguntas que levem o candidato a responder sobre a situação vivida, as ações que efetivamente usou e os resultados atingidos. Nesse esquema, ao pesquisar o histórico profissional deve o entrevistador conduzir a entrevista sugerindo que o candidato narre situações vividas, as ações praticadas e resultados gerados, que envolvam as competências que estão sendo exploradas.

Pontes (2010) sugere que as questões elaboradas sejam sempre dirigidas para situações vivenciadas pelo candidato em sua experiência profissional anterior. O que é corroborado por Leme (2012), o qual sugere que o roteiro de questões seja construído com o propósito de verificar como o candidato se comportou diante de situações reais, vivenciadas no ambiente de trabalho.

Observe que uma entrevista focada em competências difere da entrevista “situacional”, apresentada no capítulo 2 cujo foco está em situações hipotéticas ou futuras. Na entrevista situacional, o entrevistador apresenta ao candidato um cenário hipotético e pergunta como o candidato agiria frente a determinada situação. Já na entrevista com o foco em competências, o foco incide sobre experiências anteriores, situações que de fato foram vivenciadas pelo candidato.



O ***rapport*** é basicamente a introdução da entrevista, onde o entrevistador pode buscar demonstrar cordialidade e procurar manter o candidato tranquilo para relatar suas experiências profissionais. Leme (2012) sugere que o entrevistador explique, logo no início, o tempo aproximado de duração da entrevista, que nesse caso pode chegar a aproximadamente uma hora. Também é interessante explicar ao candidato que fará anotações durante o processo e, que o objetivo é só para não perder informações que podem ser esquecidas depois de várias entrevistas.

Uma vez que o candidato já tenha sido situado de como acontecerá o processo e, já tenha sido feita uma breve introdução do trabalho que será realizado, dá-se início a entrevista propriamente dita. Leme (2012) recomenda que o selecionador também procure manter a ansiedade, realizando sempre uma pergunta de cada vez, de forma clara e objetiva e se concentrando na resposta do candidato e fazendo anotações de referência. Ouvir não é uma tarefa fácil, porque mentalmente começamos a preparar nossa réplica ao que está sendo falado. Mas no caso da entrevista, importa observar o que está sendo dito pelo candidato, o foco está sobre a fala dele e não a nossa.

Entrevista comportamental Rabaglio (2014) e Leme (2012) utilizam o termo “entrevista comportamental” para se referir à entrevista baseada em competências, cujas questões são direcionadas para investigar comportamentos. Na realidade

trata-se do mesmo formato de entrevista, porém nesse formato observam-se algumas recomendações específicas. O foco da entrevista por competência está sobre a experiência do candidato, por isso importa que o entrevistador esteja orientado para buscar indícios de comportamentos correspondentes às competências em análise.

De acordo com Leme (2012, p. 76), “o pressuposto básico para esse tipo de investigação está no fato de que o comportamento passado prediz o comportamento futuro”. Quando buscamos investigar o passado de um candidato, consideramos o pressuposto de Rabaglio (2014), de que as pessoas tendem a apresentar o mesmo comportamento, quando expostas a estímulos semelhantes.

No entanto, ressalta o autor, existe a possibilidade de que com o amadurecimento e a experiência, as pessoas modifiquem seus comportamentos, por isso sugere-se que o entrevistador busque referências não muito distantes, mas relacionadas às últimas experiências profissionais. Por isso, sugere que a entrevista esteja focada em um passado recente, utilizando sempre os verbos no passado, por exemplo: “descreva uma situação em que você trabalhou sobre pressão” (LEME, 2012).

Leme (2012) explica que na seleção por competências busca-se identificar no candidato evidências que indiquem se ele possui a competência requisitada para o cargo. Uma evidência em uma entrevista é uma característica do indivíduo

que se destaca, da qual não se tem dúvida do que se trata. Nesse sentido, as evidências servem como indicadores das competências comportamentais, elas apontam para a presença ou ausência de determinado comportamento. Por exemplo: organização, pontualidade e comunicação são evidências que podem ser captadas em uma entrevista comportamental a partir do relato do candidato sobre suas experiências anteriores.

A entrevista comportamental difere das entrevistas tradicionais no que se refere ao formato. Na avaliação de Leme (2012), uma entrevista comportamental deve ser do tipo aberta, ou seja, a entrevista não deve ser padronizada quanto às respostas. Esse formato de entrevista é citado por Chiavenato (2009), no que ele denomina de entrevista estruturada, somente quanto às questões e não totalmente padronizada, quanto às perguntas e respostas.

De acordo com Rabaglio (2014, p. 45), “as perguntas comportamentais são abertas e específicas: abertas, porque investigam uma situação completa; específicas, porque são construídas com o objetivo de investigar comportamentos específicos, que são pré-requisitos para

De acordo com Rabaglio (2014, p. 45), “as perguntas comportamentais são abertas e específicas: abertas, porque investigam uma situação completa; específicas, porque são construídas com o objetivo de investigar comportamentos específicos, que são pré-requisitos para eficácia nas atribuições do cargo”.

eficácia nas atribuições do cargo”. Observe no quadro a definição das características de uma pergunta comportamental:

QUADRO 4 – ENTREVISTA COMPORTAMENTAL

Aberta	Pergunta que investiga uma situação completa, que tenha claras a situação em que tudo aconteceu, as ações tomadas na situação e as consequências das ações. Pergunta que traz como resposta um SAC completo (situação, ações e consequências).
Específica	É construída especialmente para investigação de comportamentos específicos
Situacional	Pergunta sobre experiência passadas do candidato.
Verbos de ações no passado	Para investigar experiência vivida pelo candidato.

FONTE: Rabaglio (2014, p. 46)

Veja a sugestão de Rabaglio (2014, p. 46) para se iniciar uma pergunta comportamental do tipo aberta:

- Descreva uma situação em que...
- Relato um fato que..
- Conte-me sobre alguma vez em que...
- Fale-me sobre alguma experiência em que...
- Dê um exemplo de uma situação em que...
- Conte sobre alguma vez em que tenha...

De forma objetiva as perguntas comportamentais tendem a oferecer respostas contendo os seguintes elementos: situação, ações e resultados ou consequências (PONTES, 2010; RABAGLIO, 2014).

De forma objetiva as perguntas comportamentais tendem a oferecer respostas contendo os seguintes elementos: **situação, ações e resultados ou consequências** (PONTES, 2010; RABAGLIO, 2014).

Veja no esquema a seguir a lógica de análise de uma pergunta comportamental focada em competências:

FIGURA 2 – ESQUEMA DE ANÁLISE PERGUNTA COMPORTAMENTAL



FONTE: Adaptado de Rabaglio (2014)

Conforme Rabaglio (2014), em uma entrevista comportamental a pergunta deve ser orientada para a análise dos seguintes elementos, que serão narrados pelo candidato:

- **Situação:** análise da descrição de uma situação contém todas as variáveis que envolvem o relato do candidato e, permitem o entrevistador compreender a dinâmica dos fatos.
- **Ação:** a análise da ação nos remete a atuação do candidato para responder ao contexto da situação.
- **Consequências:** ou análise dos resultados contempla a descrição dos resultados que o candidato alcançou com a sua ação.

A resposta do candidato sempre deve fluir nesse sentido: **descrição da situação, ação e consequência**, caso a resposta fique incompleta o entrevistador pode complementar a pergunta. Por exemplo, quando o candidato descreve um fato e seus resultados, mas deixa de explicar sua ação no processo, o entrevistador deve questionar qual foi a participação dele no resultado descrito.

Leme (2012) também recomenda a estrutura baseada em: **contexto, ação e resultado**, que basicamente se refere à mesma sequência lógica de descrição dos fatos. Na primeira etapa, o entrevistado irá contextualizar as circunstâncias como ocorreu o fato, o momento vivido pela empresa, ou seja, um retrato da situação. Na ação, o candidato irá descrever sua ação propriamente dita, ou seja, qual foi sua reação ao cenário e como ele agiu. Essa descrição oferece um indício do comportamento do candidato. O resultado traduz o fechamento da história e o saldo positivo ou negativo da ação tomada. Um bom resultado não necessariamente representa que a ação foi bem-sucedida, o objetivo é verificar como foi a atuação do candidato frente à situação.

Um aspecto pertinente das entrevistas é o papel do entrevistador.

Cabe a ele conduzir o diálogo e interromper a fala quando o assunto já foi esgotado, porque tão difícil quanto obter uma resposta completa, também é encerrar o assunto de forma elegante.

Um aspecto pertinente das entrevistas é o papel do entrevistador. Cabe a ele conduzir o diálogo e interromper a fala quando o assunto já foi esgotado, porque tão difícil quanto obter uma resposta completa, também é encerrar o assunto de forma elegante. Na concepção de Rabaglio (2014, p. 46): “precisamos ter técnica para fazer o candidato introvertido falar e o prolixo calar”. E a autora sugere técnicas para cada uma das situações.

De acordo com Rabaglio (2014), no primeiro caso, quando o objetivo é estimular o candidato a falar mais sobre si, são utilizadas as perguntas abertas, situacionais, específicas, com verbos de ação no passado. Esse formato de pergunta enseja respostas longas, elaboradas e que envolvem as experiências pessoais do candidato.

Já no segundo caso, quando o candidato é prolixo e tende a se estender demais nas explicações e em seus relatos pessoais, a autora sugere o uso de perguntas fechadas ou de exclamação que encerre o assunto e dê margem para iniciar a próxima pergunta. Nesse caso, a pergunta fechada é direcionada para o tema de que o candidato está falando. Veja alguns exemplos que podem ser úteis nestes casos:

- ...Então seu plano foi um sucesso!"
- ...Nesse caso, você atingiu seu objetivo?
- ...Você deve ter ficado satisfeito com o resultado!
- ...Você deve ter ficado frustrado com o resultado!
- ...Imagino como se sentiu!
- ...Vejo que conseguiu dar a volta por cima!
- ...Você contornou os obstáculos?

Observe que o uso da exclamação indica que o entrevistador já compreendeu a resposta e se deu por satisfeito. E, no caso de perguntas fechadas, elas conduzem o candidato a respostas objetivas, como: sim ou não, o que também permite encerrar o assunto.

2.3 ENTREVISTA TÉCNICA

É importante destacar que uma entrevista com foco nas competências também envolve a investigação das competências técnicas. A entrevista técnica busca identificar os conhecimentos e habilidades do candidato, nesse caso o foco incide sobre dois aspectos mencionados por Rabaglio (2014, p. 66):

- Os candidatos possuem os conhecimentos necessários para as atribuições do cargo, o qual não exige experiência;
- Os candidatos possuem habilidades técnicas necessárias para realização das atividades, no caso de cargos que exigem experiência.

De acordo com Rabaglio (2014), a entrevista técnica pode ser realizada pelo superior ou gestor que está requisitando a contratação. Geralmente essa entrevista é realizada por uma pessoa especializada tecnicamente no cargo ou função para o qual está sendo realizado o processo seletivo, alguém que tenha experiência no cargo e tenha conhecimento para avaliar o potencial técnico de cada candidato.

O foco da entrevista técnica está sobre o conhecimento específico, as habilidades e não sobre comportamentos dos candidatos. Rabaglio (2014) sugere que a entrevista técnica aconteça após o candidato ter

O foco da entrevista técnica está sobre o conhecimento específico, as habilidades e não sobre comportamentos dos candidatos.



sido aprovado em uma entrevista comportamental, quando já foi avaliado o perfil e foram identificadas as competências necessárias para ocupar o cargo. Nessa última etapa, o foco do entrevistador é identificar as competências técnicas, específicas da função.

Ou seja, o entrevistador pode elaborar questões relacionadas à formação técnica ou profissional e habilidades, por exemplo: se já trabalhou com determinado sistema, se conhece ferramentas específicas, se tem domínio de um segundo idioma e, nesse caso, pode até mesmo fazer a entrevista no idioma. Uma alternativa que pode complementar a entrevista técnica é a aplicação de testes em uma etapa prévia à entrevista comportamental, assim já se verifica de antemão o nível dos conhecimentos técnicos do candidato e se torna possível comparar o desempenho na avaliação entre os candidatos selecionados.

Vamos mencionar aqui uma relação de perguntas técnicas indicadas por Rabaglio (2014, p. 65):

- Como você realizava os lançamentos contábeis na sua última experiência?
- De que forma você desenvolveu projetos sob medida para atender uma demanda específica do cliente?
- Quais os problemas mais difíceis que você teve de administrar na linha de produção?
- Quais as técnicas que você usou para reduzir os defeitos na linha de montagem?
- Quais os métodos utilizados para reduzir custos na sua área?
- Quais os maiores problemas detectados nas auditorias de qualidade e como conseguiu solucionar?
- Como você executava a rotina de parada, partida, quebra e falhas de equipamento? Conte detalhes.

Em um processo de seleção por competências, a decisão sobre a escolha do candidato não é tomada só com base no conhecimento técnico, mas é uma análise das competências técnicas e comportamentais do candidato.

Segundo Rabaglio (2014), a avaliação em uma entrevista técnica pode ser feita com base nos testes específicos, elaborados pela área que está contratando. Nesse caso, são testes sobre conhecimentos e habilidades e não testes psicológicos ou comportamentais. Uma outra possibilidade para selecionar os candidatos em uma entrevista técnica é realizá-la em conjunto, pode ser o supervisor e um ou dois técnicos da mesma área específica. Nesse caso, a equipe pode avaliar os conhecimentos e habilidades do candidato e deliberar de forma conjunta.

Em um processo de seleção por competências, a decisão sobre a escolha do candidato não é tomada só com base no conhecimento técnico, mas é uma análise das competências técnicas e comportamentais do candidato. Segundo Rabaglio (2014, p. 67), trata-se de um erro comum à muitas empresas, selecionar os candidatos que possuem um conhecimento técnico

expressivo, porém apresentam “muitas limitações comportamentais, como a dificuldade de trabalhar em equipe, de compartilhar informações, de chegar ao consenso, de negociar etc”.



- 1 Quais as bases para um processo de recrutamento e seleção por competências?
- 2 Quais as técnicas de mapeamento de competências recomendadas por Brandão (2012)?
- 3 No que consiste uma entrevista focada em competências?
- 4 Qual a diferença entre uma entrevista por competências e uma entrevista situacional?
- 5 Qual o formato recomendado de uma pergunta comportamental?

3 MODELOS DE ANÁLISE DE ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

A realização de uma entrevista com foco em competências envolve a análise de comportamentos e questões subjetivas relacionadas ao candidato. Por isso, mesmo com um roteiro estruturado e questões bem elaboradas, esse processo pode ficar comprometido, caso o entrevistador não utilize uma sistemática de avaliação semelhante para todos os candidatos. A aplicação de técnicas e metodologias de análise no decorrer da entrevista tende a tornar a avaliação dos candidatos mais objetiva e isenta das impressões e percepções pessoais do entrevistador.

A complexidade da estrutura de análise dependerá do estágio da gestão por competências e das etapas já implantadas na organização, por exemplo, o mapeamento das competências organizacionais, dos cargos e funções. Isso porque os métodos mais sofisticados consideram as informações do mapeamento para elaborar indicadores

A realização de uma entrevista com foco em competências envolve a análise de comportamentos e questões subjetivas relacionadas ao candidato. Por isso, mesmo com um roteiro estruturado e questões bem elaboradas, esse processo pode ficar comprometido, caso o entrevistador não utilize uma sistemática de avaliação semelhante para todos os candidatos.



de competências e podem até mesmo se valer de cálculos matemáticos para definir a importância de cada competência para cargos e funções.

Nesta seção, apresentaremos três possibilidades de sistematizar e analisar os resultados de uma entrevista comportamental focada em competências. O primeiro sistema recomendado por Pontes (2010) tem uma base qualitativa e parte das evidências de competências que foram observadas no relato do candidato. O segundo modelo, proposto por Rabaglio (2014), lembra os métodos de análise de conteúdo e do discurso, observando no relato do candidato os verbos que indicam sua ação e os resultados encontrados. Por último, o terceiro modelo proposto por Leme (2012), denominado de inventário comportamental, oferece uma alternativa de quantificar resultados das entrevistas para comparar o desempenho dos candidatos.

3.1 MODELO DE ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

A proposta de análise oferecida por Pontes (2010) consiste em sistematizar os resultados da entrevista, no que se refere às evidências de competências, aplicando um quadro de análise. No quadro, a primeira coluna indica as competências que estão sendo investigadas para o cargo, o entrevistador pontua a manifestação ou não de evidências das competências em análise. Pontes (2010) denomina o modelo de formulário de apoio para comparação de competências entre candidatos, veja no quadro a seguir uma réplica do quadro de análise:

QUADRO 5 – FORMULÁRIO COMPARAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Candidato				
Exemplos de competências requeridas	Evidências negativas	Evidências não percebidas	Evidências presentes	Evidências muito positivas
Corporativas				
Orientação para trabalho em equipe				
Foco no cliente				
Comunicação				
Flexibilidade				
Específicas do cargo				
Assertividade				

Conhecimento técnico da função				
Solução de problemas				
Planejamento				
Organização				
Tomada de decisão				

FONTE: Pontes (2010, p.176)

O modelo oferecido por Pontes (2010) é o mais simples em termos de estrutura de análise, entretanto, como todos os demais depende do mapeamento prévio das competências específicas para o cargo. Trata-se de uma proposta mais objetiva e simplificada, pode produzir bons resultados quando houver um baixo nível de complexidade do cargo, das competências em análise ou quando o número de candidatos for reduzido.

3.2 MODELO DE ANÁLISE DA SITUAÇÃO AÇÃO E CONSEQUÊNCIA

Rabaglio (2014) oferece uma estrutura de análise que também tem por base as competências que são requeridas para o cargo, porém no modelo proposto pela autora, à análise das respostas é realizada aplicando o esquema de **Situação Ação e Consequência ou S.A.C.** A estrutura de análise do S.A.C consiste em elaborar perguntas, objetivando obter do candidato uma resposta que caracterize a situação, a ação realizada pelo candidato e as consequências ou resultados obtidos a partir de sua ação. Vejamos, na sequência, um exemplo de uma pergunta comportamental aplicada, o resultado obtido da entrevista e o método de análise proposto por Rabaglio (2014, p. 50):

A estrutura de análise do S.A.C consiste em elaborar perguntas, objetivando obter do candidato uma resposta que caracterize a situação, a ação realizada pelo candidato e as consequências ou resultados obtidos a partir de sua ação.

Qual a maior dificuldade que enfrentou para atingir suas metas de vendas? Conte detalhes.
Competências investigadas: organização, planejamento, proatividade, empreendedorismo, agilidade, criatividade, foco em resultados.

Resposta do candidato:
SITUAÇÃO
Estávamos iniciando a campanha de lançamento da coleção de verão e todas as previsões meteorológicas indicavam acentuada queda de temperatura por tempo indeterminado. Isso nos impedia de vender a coleção de verão.



AÇÃO

Levantei as previsões de todas as cidades onde tínhamos lojas.

Fiz um plano para transferir maior parte da coleção de verão para outras lojas.

Solicitei a todas as lojas que enviassem sobras da coleção de inverno e meia estação para minha loja.

Fiz uma decoração especial com promoções de final de estação; fizemos ajustes e revisões nas promoções todos os dias e alguns dias várias vezes, de acordo com a oscilação de temperatura.

CONSEQUÊNCIA/RESULTADO

Consegui superar as metas; depois, regularizamos as transferências e os estoques e toda a equipe se sentiu gratificada com os resultados,

Na análise da resposta do candidato o entrevistador estará atento **às ações** que são sinalizadas por verbos na primeira pessoa e indicam a atuação do candidato frente à situação específica. Veja no exemplo a seguir, as competências observadas a partir de uma sequência de situações descritas pelo candidato.

QUADRO 6 – RESPOSTAS E COMPETÊNCIAS OBSERVADAS

RESPOSTAS DO CANDIDATO	COMPETÊNCIAS OBSERVADAS
Reuni a equipe para planejar os primeiros passos do projeto...	Planejamento, espírito de equipe, foco em resultados.
Entrei em contato com o cliente para identificar o problema...	Foco no cliente, solução de problema.
Mudei a forma de enviar e-mails para ser mais claro.	Flexibilidade, clareza, objetividade, foco no cliente.
Procurei novas fórmulas para evitar...	Criatividade, foco em resultados.
Dei sugestões para mudanças nos procedimentos.	Flexibilidade, criatividade, foco em resultados.

FONTE: Rabaglio (2014, p. 51)

Cabe ressaltar a indicação de Rabaglio (2014), de que o verbo utilizado no relato do candidato estava na primeira pessoa do passado, o indicando como provável autor da ação. Na concepção dessa autora, esse é o exemplo de uma resposta clara e específica, e representa o padrão de resposta que o entrevistador está buscando.

De acordo com Rabaglio (2014), é comum no uso da retórica, os candidatos utilizarem pronomes no plural, como: “nós nos reunimos” ou “entramos em contato com o cliente”, quando surgem respostas como essa, cabe ao entrevistador questionar a participação efetiva do candidato na ação e não somente a ação da

equipe. Rabaglio (2014, p. 57) sinaliza que a incidência desse tipo de resposta, sempre em nome do grupo ou da equipe, “pode indicar que o candidato não possui aquela competência bem desenvolvida ou pode indicar o perfil de uma pessoa resistente e que se mantém na defensiva”.

3.3 MÉTODO DO INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL

Leme (2012) propõe um método quantificável de avaliação das competências do candidato, o que ele denomina de inventário comportamental. Trata-se de um método mais elaborado e complexo, uma alternativa para tornar esse processo menos subjetivo e mais quantificável. O inventário envolve um trabalho prévio de mapeamento das competências por cargos e funções, pois ele depende de levantamentos dos indicadores e quantificação dos pesos das competências dos cargos. Esse trabalho pode ser facilitado com a construção de planilhas.

A técnica do inventário tem início no mapeamento de competências, quando a organização define quais as competências organizacionais e as competências de cada função. O mapeamento é uma etapa que foi apresentada no capítulo um deste material, portanto, apresentaremos aqui somente como ela pode ser aplicada à proposta de Leme (2012).

Leme (2012) recomenda que na etapa do mapeamento as competências sejam definidas a partir de **indicadores**. O indicador de cada competência é um desdobramento da competência em si. O modelo do inventário difere do modelo proposto pelos demais autores, que caracteriza a competência a partir de uma descrição. No inventário proposto por Leme (2012), cada competência é definida a partir de um conjunto de indicadores comportamentais, relacionados de acordo com a função.

Os indicadores são construídos a partir da pesquisa realizada na etapa do mapeamento com a participação de todos os funcionários, seja por meio de entrevistas ou aplicação de questionários. Logo que são identificados os comportamentos desejáveis para a organização e seus funcionários, esses comportamentos são agrupados em conjunto de competências associadas. Assim como todo processo de mapeamento e descrição de competências, os indicadores

Leme (2012) propõe um método quantificável de avaliação das competências do candidato, o que ele denomina de inventário comportamental. Trata-se de um método mais elaborado e complexo, uma alternativa para tornar esse processo menos subjetivo e mais quantificável.



primeiramente são descritos com verbo no infinitivo, de modo afirmativo e são eliminados os indicadores duplicados ou que tenham o mesmo sentido.

Veja o exemplo no Quadro 7, indicadores mapeados e a competência à qual foram associados:

QUADRO 7 – INDICADORES E COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS

Indicadores mapeados	Competência associada
Solucionar de forma rápido os problemas do cliente	Foco no cliente
Trazar soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver	Criatividade
Ser cortês com os colegas de trabalho	Relacionamento interpessoal
Saber ouvir os feedbacks	Relacionamento interpessoal
Ser objetivo ao expor suas ideias	Comunicação
Confraternizar os resultados obtidos	Liderança

FONTE: Leme (2012, p. 45)

Vamos nos deter no exemplo da **competência criatividade** para explorar melhor a metodologia proposta pelo autor. Uma vez que todos os indicadores foram agrupados, chegou-se a um conjunto de competências essenciais para aquela organização e, respectivamente para cada função.

Veja no quadro a seguir um exemplo do grupo de competências definidas para uma organização e quantos indicadores foram identificados para cada grupo:

QUADRO 8 – GRUPOS DE COMPETÊNCIAS E INDICADORES ASSOCIADOS

Indicadores competência CRIATIVIDADE	Total de indicadores Apurados
Liderança	8
Foco em resultados	12
Criatividade	6
Foco no cliente	4
Proatividade	9
Empreendedorismo	4
Organização	5
Comunicação	8

FONTE: Leme (2012, p. 46)

Para cada competência essencial para a organização foi identificada uma relação de indicadores. Veja que enquanto na definição de Rabaglio (2014), a competência criatividade consiste na “facilidade para encontrar novas ideias para solucionar problemas diários”, no modelo do inventário comportamental, a competência criatividade foi desdobrada em um total de seis indicadores. Veja no quadro a seguir **os indicadores da competência criatividade**, definidos na etapa do mapeamento, segundo Leme (2012, p. 81):

1. Criar estratégias que conquistem o cliente.
2. Trazer ideias para desenvolver produtos existentes.
3. Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de Resolver.
4. Apresentar alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários.
5. Buscar alternativas de procedimentos para as limitações técnicas do Produto.
6. Trazer soluções quando faltam recursos para um projeto.

Vale ressaltar que esses indicadores são distintos para cada organização, não se trata de um modelo predefinido, mas um exemplo de como podemos utilizar a etapa do mapeamento para definir indicadores. No exemplo da competência criatividade, foram mapeados seis indicadores (a partir das falas dos funcionários e gestores) e para cada um desses itens será atribuído um peso. O peso do indicador pode ser definido pelo cálculo estabelecido por Leme (2012, p. 47):

$$\text{PESO DE CADA INDICADOR} = \frac{\text{Nível máximo da escala}}{\text{Quantidade de indicadores da competência}}$$

Onde o **Nível Máximo da Escala é fixo**, estabelecido na fórmula pelo autor como 5 e a quantidade de indicadores da competência foi identificada no mapeamento no total de 6 indicadores. Então nesse caso o peso do indicador será o nível máximo da escala (5) dividido pelo total de (6) indicadores que caracterizam a competência criatividade, para a organização em análise. Veja na fórmula o resultado do peso de cada indicador no grupo da **competência criatividade** é igual

$$\text{PESO DO INDICADOR} = \frac{5}{6} = 0,83$$



O peso do indicador é definido na etapa do mapeamento, porém será utilizado na aplicação matemática proposta pelo modelo de Leme (2012).

Embora a competência criatividade tenha sido definida a partir de seis indicadores, nem todos eles se aplicam a todas as funções da organização. Portanto, temos ainda como parte desse mapeamento a seleção dos indicadores que se aplicam efetivamente em cada função, esse processo é realizado com o auxílio do supervisor direto da função e com os funcionários que desempenham a mesma.

De acordo com Leme (2012), esse processo consiste em listar todos os indicadores apurados para cada função (sem fazer menção à competência a que estão associados) e solicitar ao superior e a um representante da função que classifiquem esses indicadores de forma qualitativa. O autor sugere a seguinte escala de avaliação para cada indicador: “Muito Forte”, “Forte”, “Normal” e “Não se aplica”.

Por exemplo, dos indicadores da competência criatividade apenas quatro foram classificados como influentes em uma função específica. Veja no exemplo o Quadro 9:

QUADRO 9 – AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE COMPETÊNCIA

Indicadores competência CRIATIVIDADE	Muito Forte	Forte	Normal	Não se aplica
1. Criar estratégias que conquistem o cliente	X			
2. Trazer ideias para desenvolver produtos existentes				X
3. Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver		X		
4. Apresentar alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários			X	
5. Buscar alternativas de procedimentos para as limitações técnicas do produto		X		
6. Trazer soluções quando faltam recursos para um projeto.		X		

FONTE: Adaptado de Leme (2012, p. 48)

De acordo com Leme (2012), os indicadores avaliados como “normal” ou “não se aplica” podem ser eliminados na construção do roteiro de entrevista, porque na etapa do mapeamento não foram relacionados à função.

Agora já conhecemos os indicadores que são fundamentais para a função. Nesse caso, foram selecionados os quatro indicadores que foram avaliados como “forte” e “muito forte”.

Na etapa seguinte, que integra o planejamento da entrevista, foram construídas questões direcionadas para identificar os indicadores de competências durante a entrevista. Veja como exemplos de questões propostas a partir de cada um dos indicadores no Quadro 10:

QUADRO 10 – INDICADORES DE COMPETÊNCIAS
E PERGUNTAS COMPORTAMENTAIS

Indicadores competência CRIATIVIDADE	PERGUNTA COMPORTAMENTAL
1. Criar estratégias que conquistem o cliente.	Em seu último emprego, quais as estratégias você criou para conquistar os clientes?
3. Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.	Conte uma situação em que você trouxe soluções criativas para problemas difíceis de serem resolvidos.
5. Buscar alternativas de procedimentos para as limitações técnicas do produto.	Relate alternativas de procedimentos que você criou ou sugeriu para resolver algum problema ou limitação técnica de algum produto da empresa que você trabalhou anteriormente
6. Trazer soluções quando faltam recursos para um projeto.	Cite um projeto em que você estava participando e faltaram recursos para dar continuidade a esse projeto. Quais foram as alternativas e soluções que você apresentou.

FONTE: Adaptado de Leme (2012, p. 83)

Uma vez que tenham sido aplicadas as questões da entrevista, o autor sugere o uso de uma calculadora para a entrevista comportamental, o propósito da metodologia é converter em resultados quantificáveis. O método indicado por Leme (2012) pode ser aplicado de duas formas: por escala simples ou escala ponderada, vamos verificar na sequência como aplicar cada um destes métodos de análise.



3.3.1 APONTAMENTO POR ESCALA SIMPLES

No apontamento por escala simples, o autor sugere o uso de uma planilha com duas colunas que apontam se o candidato possui ou não possui o indicador daquela competência. Veja no Quadro 11 o modelo por escala simples:

QUADRO 11 – APONTAMENTO POR ESCALA SIMPLES

Indicadores competência CRIATIVIDADE	POSSUI	NÃO POSSUI
1. Criar estratégias que conquistem o cliente	X	
3. Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver	X	
5. Buscar alternativas de procedimentos para as limitações técnicas do produto		X
6. Trazer soluções quando faltam recursos para um projeto.	X	

FONTE: Leme (2012, p. 99)

O autor sugere que seja elaborado um cálculo para identificar o Nível de Competência do Entrevistado, que pode ser encontrado a partir da aplicação da seguinte fórmula:

$$\text{NCE} = \frac{\text{PESO DE CADA INDICADOR} \times \text{SOMA DOS INDICADORES QUE O CANDIDATO APRESENTA}}{5}$$

Observe que o peso do indicador é calculado dividindo o Nível Máximo da Escala (5), estabelecido pelo autor, pelo número de indicadores de cada competência no caso da criatividade temos seis indicadores. Disso resulta o cálculo:

$$\text{NCE} = 0,83 \times 3$$

O resultado do cálculo do Nível de Competência do Candidato (NCE): 2,5

Nesse caso, podemos atribuir que o candidato apresentou um índice de NCE de 2,5 para a competência criatividade. Esse cálculo pode ser feito por cada um dos grupos de competências e, posteriormente, é possível comparar com o resultado dos demais candidatos.

2.3.2 APONTAMENTO POR ESCALA PONDERADA

A segunda opção desenvolvida por Leme (2012, p. 100) é o uso de uma escala ponderada, nesse caso atribuímos uma escala de 0 a 5, considerando que o candidato pode não apresentar evidências do indicador como pode apresentar condições plenas de atender o indicador. A escala é formada pelas seguintes variáveis:

Atende plenamente: o comportamento investigado pela entrevista comportamental é exatamente o comportamento desejado para a função.

Atende com restrições: nesse caso o comportamento do candidato está próximo do desejado pela função, mas existem detalhes a serem considerados, já que não retratam exatamente o comportamento esperado.

Insuficiente: o candidato tem o comportamento, mas é insuficiente para o desejo da vaga em questão ou há fortes sinais de um desalinhamento com o comportamento desejado.

Raros indícios: esse item retrata que o candidato praticamente não possui ou que sua qualidade não condiz com o comportamento investigado.

Não há indícios: Nesse caso o candidato não oferece nenhum sinal do comportamento necessário para a função.

Nesse formato de escala, cada item representa um peso ou uma nota que vai da nota máxima “5” até o mínimo “0”, indicando a presença total ou ausência de evidências do indicador. A avaliação do candidato pode ser feita com uso de uma planilha, no momento da entrevista o avaliador atribui uma nota na escala, considerando a fala e a descrição da experiência do candidato. Veja o exemplo no Quadro 12, que apresenta o resultado de uma avaliação do candidato por escala ponderada:



QUADRO 12 – APONTAMENTO POR ESCALA PONDERADA

Indicadores competência CRIATIVIDADE	Atende plenamente	Atende com restrições	Insuficiente	Poucos indícios	Raros indícios	Não há indícios
	5	4	3	2	1	0
1. Criar estratégias que conquistem o cliente	x					
3. Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver				x		
5. Buscar alternativas de procedimentos para as limitações técnicas do produto					x	
6. Trazer soluções quando faltam recursos para um projeto.		X				

FONTE: Leme (2012, p.100)

De forma mais simplificada, ao término da entrevista, o entrevistador soma os pontos do candidato. No exemplo acima o candidato somou 12 pontos. Basta verificar as colunas indicadas e somar os respectivos valores. O resultado do Nível de Competências do Entrevistado pelo Apontamento da Escala Ponderada será calculado da seguinte forma:

$$\text{NCE} = \frac{\text{Soma dos pontos obtidos}}{\text{Quantidade de indicadores de competência}}$$

No exemplo acima, o total de pontos obtidos foi 12 e como a competência possui 6 indicadores (na escala ponderada, consideramos o total de indicadores, que no caso da competência criatividade é igual a seis) o resultado do NCE do candidato equivale a DOIS PONTOS.

Esse resultado fará sentido quando aplicado na análise conjunta de outros candidatos e, considerando cada grupo de competências. É possível relacionar em uma planilha os resultados obtidos por cada candidato, comparando com o valor de importância do indicador atribuído para aquela função, os resultados apresentados na forma gráfica facilitam o processo decisório.

Aqui apresentamos de forma muito abreviada a metodologia do inventário de competências, mas consideramos que ela pode oferecer subsídios para a construção de metodologias próprias a partir da necessidade de cada organização. Para conhecer melhor o inventário comportamental, deixaremos aqui a indicação de referências do autor e o site, onde podem ser adquiridos materiais on-line para a construção desse mapeamento e das análises quantitativas.



Site: <<http://www.lemeconsultoria.com.br/grupo-ancorah/>>.

- 1 No que consiste o sistema de análise das competências baseado em evidências comportamentais?
- 2 Na pergunta comportamental, no que consistem os elementos de análise baseados na Situação Ação e Competência?
- 3 Quais as vantagens do inventário comportamental, quais as bases de construção do inventário e as formas de análise dos resultados?



4 GRUPOS DE COMPETÊNCIAS E PERGUNTAS COMPORTAMENTAIS

Uma dificuldade comum em elaborar processos de recrutamento e seleção por competências está justamente nas dificuldades de nomear, listar e definir os grupos e as competências relacionadas à organização. Por esse motivo, consideramos apropriado dedicarmos essa terceira sessão para apresentarmos ao leitor o dicionário de competências comportamentais elaborado por Rabaglio (2014).



O dicionário tem por objetivo oferecer um material de pesquisa sobre as possíveis competências identificadas em diferentes cargos e funções.

O dicionário tem por objetivo oferecer um material de pesquisa sobre as possíveis competências identificadas em diferentes cargos e funções. Observe, que as competências foram descritas pela autora de forma genérica e não específicas por cargo ou função. Portanto, o dicionário pode servir de parâmetro no processo de mapeamento e definição de competências, desde que sejam observados os pontos específicos relacionados à cultura da organização em análise.

Rabaglio (2014) considerou que as competências listadas podem ser agrupadas em seis conjuntos de competências similares, indicadas no quadro a seguir. Porém, vale lembrar que, uma mesma competência pode fazer parte de diferentes grupos, dependendo da atividade onde a competência estiver sendo aplicada, ela pertencerá a um grupo específico. Por exemplo: a competência empatia, tanto pode estar no grupo 2 como no grupo 3, dependendo da área onde ela estiver sendo aplicada.

QUADRO 13 – GRUPOS DE COMPETÊNCIAS

Nº	EXEMPLOS DE NOMES DE GRUPOS DE COMPETÊNCIAS SIMILARES
1	Competências Orientadas para Resultados
2	Competências Orientadas para o Cliente
3	Competências Orientadas para Comunicação Interna
4	Competências Orientadas para Liderança ou Gestão de Pessoas
5	Competências Orientadas para Criação de Novos Produtos
6	Competências Orientadas Ações Repetitivas

FONTE: Rabaglio (2014, p. 70)

As competências foram listadas em ordem alfabética, no campo de identificação você verificará os números que indicam os grupos aos quais aquela competência pode estar relacionada. E, na coluna ao lado, uma sugestão de perguntas comportamentais que poderão ser aplicadas para cada competência.

QUADRO 14 – GRUPOS DE COMPETÊNCIAS E PERGUNTAS COMPORTAMENTAIS

COMPETÊNCIAS	CONCEITO	PERGUNTAS COMPORTAMENTAIS
Administração do tempo Grupos: 1.2.3.4.5	Capacidade de empregar o tempo necessário para cada atividade sem desperdício	1. Como fez para cumprir prazos apertados de projetos? 2. Conte sobre alguma situação em que teve de renegociar prazos. 3. Relate alguma situação em que surpreendeu entregando antes do prazo algo que parecia impossível.
Agilidade Grupos: 1.2.3	Capacidade de otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.	1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou produtividade e como foi. 2. Conte sobre as maiores experiências sobre exigências que desafiaram sua agilidade. 3. Conte sobre algum evento em que, por mais ágil que tenha sido, não conseguiu evitar uma adversidade.
Atenção Grupos: 1	Capacidade de concentrar atenção para evitar erros e defeitos.	1. Conte quais as atribuições que exigiam mais atenção e como você administrou isso. 2. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada? 3. Relate as situações em que teve maiores dificuldades para concentrar a atenção.
Autopercepção Grupos: 1	Capacidade de perceber o próprio comportamento e adequá-lo a cada situação.	1. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber. 2. Conte sobre algum comportamento que você tenha se esforçado para modificar e por quê.
Capacidade de risco Grupos: 1.2.3.4.5	Capacidade de calcular e planejar riscos que pode correr em cada situação para atingir um objetivo.	1. Quais foram os maiores riscos que já correu? 2. Conte sobre algum risco que tenha trazido bons resultados. 3. Conte sobre riscos que teve de correr sem conseguir o resultado esperado.



Bom humor Grupos: 2.3.4	Capacidade de manter estado de humor estável e motivador mesmo diante de situações adversas.	1. Conte sobre situações que tenha tido reconhecimento pelo alto astral que sempre exhibe. 2. Conte sobre alguma situação que lhe tenha tirado o bom humor. 3. Dê exemplos de situações em que influenciou positivamente pessoas com seu humor contagiante.
Clareza Grupos: 2.3.4	Capacidade de se comunicar claramente, de forma que o ouvinte compreenda com facilidade.	1. Conte sobre alguma situação em que tenha tido dificuldade para se fazer entender pelo cliente. 2. Relate alguma situação na qual sua comunicação foi compreendida de forma equivocada pelo cliente. 3. Conte sobre alguma vez em que teve de escrever o mesmo e-mail várias vezes para se fazer entender pelo cliente que o recebeu.
Coach Grupos: 2.3.4.5	Capacidade de ensinar orientar e dar suporte a clientes internos e externos.	1. Conte quais as situações em que a equipe dependeu da sua orientação para dar continuidade a um projeto. 2. Qual a situação em que teve maior dificuldade para dar suporte à equipe diante de um novo projeto? 3. O que você mais se orgulha de ter ensinado para sua equipe?

FONTE: Adaptado de Rabaglio (2014, p. 70-71).

QUADRO 15 – GRUPOS DE COMPETÊNCIAS E PERGUNTAS COMPORTAMENTAIS

COMPETÊNCIAS	CONCEITO	PERGUNTAS COMPORTAMENTAIS
Comportamento ético Grupos: 2.3.4	Capacidade de agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.	1. Dê exemplos de algumas situações em que teve reconhecimento sobre seu caráter. 2. Relate alguma situação embaraçosa na qual precisou contestar alguém que faltava com a verdade. 3. Qual situação em que foi mais difícil falar a verdade?

Comprometimento Grupos: 1	Capacidade de desenvolver alto grau e compromisso com os resultados.	1. Relate alguma situação em que uma providência sua tenha sido fundamental para atingir um resultado importante. 2. Conte as situações mais difíceis que já encontrou para assegurar um resultado importante.
Comunicação verbal Grupos:2.3.4	Capacidade de expressão verbal clara e objetiva isenta de ruídos.	1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de passar uma informação? 2. Relate uma situação em que passou uma informação que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas. 3. Qual a comunicação mais difícil que já fez e como foi?
Comunicação não verbal Grupos:2.3.4	Capacidade de alinhar a expressão corporal e facial de forma coerente com a comunicação verbal	1. Conte sobre alguma situação em que falou alguma coisa e sua expressão facial denunciou o contrário. 2. Relate alguma situação em que sua expressão não conseguiu disfarçar uma emoção. 3. Agora conte sobre alguma situação em que sua expressão foi o suficiente para passar uma informação
Cooperação Grupos:2.3.4	Capacidade de oferecer ajuda sempre que necessário a colegas de equipe ou clientes internos	1. Relate alguma situação em que, mesmo estando muito ocupado, ofereceu colaboração importante para alguém de sua equipe. 2. Conte sobre alguma vez que uma pessoa precisou de sua ajuda e você não conseguiu ajudar e por quê. 3. Conte sobre as formas de ajuda mais marcantes que trouxeram melhores resultados.
Criatividade Grupos:1.2.3.4.5	Facilidade para encontrar novas ideias para solucionar problemas diários.	1. Qual as ideias que trouxeram melhores resultados na sua última experiência. 2. Quais os problemas mais difíceis que você contribuiu para resolver? 3. Qual a ideia mais criativa que colocou em prática para melhorar resultados?



Determinação Grupos: 1	Capacidade de perseguir metas e objetivos, criando formas para ultrapassar barreiras e obstáculos até alcançar o que pretende.	1. Qual a meta mais ousada que já teve coragem de perseguir com sucesso? 2. Conte o objetivo que teve mais barreiras e dificuldades para alcançar. 3. Comente alguma situação em que chegou a pensar em desistir, mas mudou de ideia.
Dinamismo Grupos: 1	Versatilidade para lidar de forma ágil com assuntos e atribuições diferentes ao mesmo tempo.	1. Relate uma situação em que teve administrar vários projetos ou atribuições paralelas. 2. Dê exemplos dos projetos paralelos que exigiram maior dedicação e como você fez.

FONTE: Adaptado de Rabaglio (2014, p. 71)

QUADRO 16 – GRUPOS DE COMPETÊNCIAS E PERGUNTAS COMPORTAMENTAIS

COMPETÊNCIAS	CONCEITO	PERGUNTAS COMPORTAMENTAIS
Disciplina Grupos:1	Capacidade de se organizar para cumprir normas e procedimentos que levem ao atingimento de metas e objetivos.	1. Quais as maiores dificuldades para realizar atividades das quais não gostava? 2. Como fez para conseguir cumprir diariamente as atividades planejadas para conseguir um objetivo. 3. Dê exemplos de situações em que começou a implantar algo e não conseguiu dar continuidade.
Discrição Grupos: 2.3.4	Capacidade de apresentar atitudes comedidas preservando uma imagem positiva de si mesmo.	1. Conte sobre alguma situação em que perdeu a compostura e como foi. 2. Conte sobre algum comportamento inadequado que o colocou em evidência quando não devia.
Disponibilidade Grupos: 2.3.4	Capacidade de demonstrar prontidão para colaborar com o outro sempre que necessário.	1. Relate experiências em que deu grande contribuição e ajuda aos colegas de trabalho. 2. Dê exemplos de situações em que mais disponibilizou tempo e ajuda.

Empatia Grupos:2.3.4	Capacidade de se colocar no lugar do outro, perceber sentimentos e emoções e interagir de forma positiva.	1. Conte situações mais marcantes em que sua facilidade de entender o outro foi decisiva na solução do problema. 2. Dê exemplo de algum problema muito difícil que você tenha resolvido para o cliente. 3. Relate uma situação em que um cliente muito estressado conseguiu se acalmar com seu atendimento.
Empreendedorismo	Capacidade de criar as mais diversas estratégias orientadas para potencializar resultados.	1. Quais as estratégias que você criou com maior lucratividade? 2. Quais as mudanças que você implantou e gerou melhor resultado? 3. Quais as ideias mais brilhantes que você teve para potencializar resultados?
Equilíbrio emocional	Capacidade de manter a calma diante de situações adversas, sem perder o equilíbrio das emoções.	1. Qual situação foi mais difícil manter o controle das emoções e como foi? 2. Conte uma situação em que você não conseguiu se controlar e como agiu? 3. Agora, conte alguma vez em que teve um controle fora do comum e como foi.
Espírito de equipe	Capacidade de cooperar colaborar, ajudar a equipe, ou clientes internos.	1. O que você fez quando solicitado para ajudar alguém e teve de dizer não? Conte situações em que a equipe precisou uns dos outros e o que você fez para ajudar?
Estratégia	Capacidade de analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias	1. Como você se organizava para perseguir suas metas? 2. Quais situações em que teve maior dificuldade para atingir um objetivo e o que você fez?
Flexibilidade	Capacidade de se relacionar com diferentes pessoas, trabalhar com diferentes atividades	1. Como você agiu quando teve de administrar muitas atividades ao mesmo tempo 2. Relate uma situação que tenha exibido muita mudança e como você agiu.

FONTE: Adaptado de Rabaglio (2014, p. 72)



QUADRO 17 – GRUPOS DE COMPETÊNCIAS E PERGUNTAS COMPORTAMENTAIS

COMPETÊNCIAS	CONCEITO	PERGUNTAS COMPORTAMENTAIS
Foco em resultados	Capacidade para conduzir os processos de modo a atingir os resultados esperados.	1. Qual situação mais atípica que teve de administrar para conseguir um resultado específico. 2. Como se organizava para entregar os resultados esperados? 3. Como influenciava pessoas para a busca de resultados?
Humildade	Capacidade de admitir e assumir os próprios erros e desculpar-se quando necessário.	1. Conte sobre uma situação em que teve que admitir que estava errado e como foi. 2. Relate uma situação em que mudou de opinião em favor da sugestão de um colega e como foi. 3. Dê exemplo de alguma situação em que teve de pedir desculpas a alguém e com foi.
Inovação	Capacidade de visualizar novas ideias e estratégias que agregam valor aos resultados.	1. Qual a ideia mais inovadora que conseguiu implantar na sua última experiência? 2. Qual o resultado mais impactante que conseguiu em consequência de uma ideia que colocou em prática. 3. Dê exemplos das inovações que conseguiu implantar na sua última experiência.
Integridade	Capacidade de agir com honestidade, transparência e respeito diante de qualquer situação.	1. Conte algum caso em que ficou numa saia “justa” para não pôr um colega em situação difícil. 2. Cite uma situação em que teve algum comportamento com o qual discordava e como agiu. 3. Dê exemplo de alguma situação em que teve de falar com a verdade para evitar constrangimentos.

Liderança <i>coach</i>	Capacidade de gerenciar a equipe através das modernas técnicas de motivação, delegação, integração, inspirando a equipe a trabalhar com entusiasmo.	1. Descreva uma reunião de integração ou motivação que tenha feito com sua equipe, em detalhes. 2. Quais as maiores dificuldades que encontrou no desenvolvimento da equipe e o que fez? 3. Quais as ações motivacionais que surtiram maiores efeitos com sua equipe?
Negociação	Capacidade de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e chegar a conclusões produtivas.	1. Qual a negociação mais difícil que teve nos últimos meses? 2. Qual a negociação com melhor resultado e como foi? 3. Qual a situação em que teve mais dificuldade para convencer alguém sobre algo e como foi?
Objetividade	Capacidade de expor ideias de forma clara, fazendo-se compreender com facilidade e agilidade.	1. Conte sobre alguma situação em que percebeu que seus argumentos não conseguiam explicar o que você queria. 2. Conte sobre alguma vez em que tenha sido muito direto em sua comunicação e como foi. 3. Relate algum exemplo em que sua objetividade tenha sido confundida com agressividade.
Organização	Capacidade de ter controle sobre todas suas atividades e realiza-las dentro da sequência mais produtiva.	1. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades. 2. Descreva alguma situação em que tenha perdido muito tempo procurando documentos físicos ou virtuais.

FONTE: Adaptado de Rabaglio (2014, p. 72-73)



QUADRO 18 – GRUPOS DE COMPETÊNCIAS E PERGUNTAS COMPORTAMENTAIS

COMPETÊNCIAS	CONCEITO	PERGUNTAS COMPORTAMENTAIS
Persistência	Capacidade de persistir diante de adversidades e frustrações, buscando novas fórmulas para que suas metas sejam alcançadas.	1. Conte sobre alguma vez em que tenha desistido de um objetivo e por quê. 2. Descreva alguma situação em que, por mais adversidades que tenha tido, não desistiu do seu objetivo. 3. Conte sobre alguma situação em que acreditou em um ideal quando ninguém mais acreditava e deu certo.
Persuasão	Capacidade de desenvolver argumentação capaz de convencer facilmente seus ouvintes.	1. Qual a maior dificuldade que teve para convencer alguém? 2. Conte sobre alguma situação em que todos os seus argumentos foram em vão.
Planejamento	Capacidade de dar ordem de prioridade às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	1. Como você fez para ajudar a equipe a planejar suas ações diárias? 2. Como você fez para ter controle sobre suas ações de forma a não esquecer nenhuma atividade importante em dias de muita adversidade? 3. Quais as ferramentas que usou para dar ordem de prioridade às suas ações diárias?
Proatividade	Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	1. Dê exemplo de alguma situação e que previu e implantou ações que potencializaram resultados. 2. Relate alguma situação em que conseguiu criar estratégias para impedir prejuízos. 3. Quais as oportunidades de potencializar resultados que você percebeu e implantou com sucesso.

Relacionamento interpessoal	Capacidade de se relacionar de forma positiva e produtiva, com diferentes tipos de pessoas na convivência diária em busca de resultados comuns.	1. Qual situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil? 2. Dê exemplos de tipos específicos de pessoas com quem teve dificuldade para se relacionar? 3. Dê exemplos de pessoas difíceis com quem teve muita facilidade de relacionamento.
Rendimento sob pressão	Capacidade de desenvolver respostas rápidas e encontrar soluções difíceis, diante de fortes pressões exercidas por clientes externos ou internos.	1. Descreva situações de muita pressão em que teve que dar respostas rápidas ao cliente como foi. 2. Relate situações em que surpreendeu o cliente numa situação de extrema pressão. 3. Conte sobre alguma experiência em que a pressão impediu de ter a produtividade que poderia.
Resiliência	Capacidade de reagir de forma positiva e produtivas diante de pressões frustrações e fortes impactos emocionais	1. Conte sobre algum fato adverso que tenha minado suas energias, tornando seu dia improdutivo. 2. Dê exemplo de algum fato grave que não tenha atingido seu emocional.
Resistência à frustração	Capacidade de reagir de forma positiva e produtiva em situações adversas e desmotivadoras.	1. Relate maiores frustrações que sofreu e o impacto delas mesmas em sua produtividade. 2. Conte sobre as reações mais estranhas que teve diante de uma frustração. 3. Conte sobre frustrações que o tenham conduzido à auto autossuperação.

FONTE: Adaptado de Rabaglio (2014, p. 73-74)



QUADRO 19 – GRUPOS DE COMPETÊNCIAS E PERGUNTAS COMPORTAMENTAIS

COMPETÊNCIAS	CONCEITO	PERGUNTAS COMPORTAMENTAIS
Respeito	Capacidade de ter atitudes respeitadas na interação com todos os tipos de pessoas	1. Dê exemplos de situações em que, mesmo se sentindo ofendido, manteve respeito para com o ofensor. 2. Comente situações em que tenha sido elogiado de forma respeitosa como trata as pessoas.
Saber ouvir	Capacidade de ouvir com atenção, demonstrando interesse e empatia.	1. Dê exemplos de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi. 2. Relate situações em que percebeu que a pessoa precisava apenas de desabafo e ouviu com atenção.
Solução de conflitos	Capacidade de encontrar soluções criativas para dirimir conflitos e problemas.	1. Quais os conflitos que conseguiu ajudar a resolver com sucesso? 2. Quais os conflitos que teve maior dificuldade para resolver? 3. Quais os conflitos que não conseguiu resolver?
Tomada de decisão	Capacidade de analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.	1. Quais as decisões mais difíceis que já tomou? 2. Quais as decisões que se arrependeu de ter tomado? 3. Quais decisões trouxeram maior lucro ou prejuízo?
Trabalho em equipe	Capacidade de se relacionar de forma positiva mantendo um ambiente de alto astral, na busca por objetivos comuns.	1. Qual a maior dificuldade que teve em um projeto em equipe? 2. O que fez para resolver problemas da equipe? 3. Qual a maior influência que teve sobre a equipe
Visão empreendedora	Capacidade de vislumbrar tendências de mercado e formas criativas para potencializar resultados.	1. Quais os investimentos mais lucrativos que conseguiu fazer? 2. Quais as formas utilizadas para investir na melhoria de resultados? 3. Quais os projetos que implantou com melhores resultados?

Visão estratégica	Capacidade de criar ou aperfeiçoar estratégias de sucesso para potencializar resultados	1. Quais as estratégias implantadas com maior sucesso? 2. Relate alguma situação em que, analisando o mercado, descobriu novas formas de sucesso?
Visão sistêmica	Capacidade de ter a visão do todo e fazer análises parciais e totais para tomada de decisão e estratégias de sucesso.	1. Quais as práticas que utilizou para ter a visão de todas as suas ações e responsabilidades. 2. O que fez para manter a visão do todo sem que qualquer área ou atividade ficasse desprestigiada?

FONTE: Adaptado de Rabaglio (2014, p. 73-74)

5 ÉTICA NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Nesta terceira e última seção apresentaremos uma breve discussão sobre o que representa a ética nos processos de seleção. O objetivo deste texto é promover uma reflexão que oriente a prática profissional, sobretudo as ações no âmbito do recrutamento e seleção, de forma a preservar a dignidade, integridade e igualdade de direitos dos candidatos participantes.

5.1 DEFINIÇÕES DE ÉTICA

De acordo com Passos (1993), na história da humanidade sempre houve a necessidade de postular normas que orientassem as relações humanas, de modo que os homens pudessem viver em conjunto de forma racional e não movidos por impulsos e paixões irracionais. O estabelecimento de normas de conduta moral e social se tornam pilares para manutenção de padrões aceitáveis de relacionamento nos agrupamentos sociais, sejam eles de caráter profissional, comunitário ou qualquer forma de vida em sociedade.

Segundo Gontijo (2006, p. 128), a palavra ética tem sua origem no adjetivo grego “*ethike*”, termo empregado originalmente para qualificar um tipo de saber, delineado na filosofia grega de Aristóteles “como exercício das excelências humanas ou das virtudes morais”. Uma definição mais abrangente, encontrada no Dicionário Brasileiro

O estabelecimento de normas de conduta moral e social se tornam pilares para manutenção de padrões aceitáveis de relacionamento nos agrupamentos sociais, sejam eles de caráter profissional, comunitário ou qualquer forma de vida em sociedade.



da Língua Portuguesa, define ética como:

Um ramo da filosofia que tem por objetivo refletir sobre a essência dos princípios, valores e problemas fundamentais da moral, tais como a finalidade e o sentido da vida humana, a natureza do bem e do mal, os fundamentos da obrigação e do dever, tendo como base as normas consideradas universalmente válidas e que norteiam o comportamento humano (DICIO, 2018).

Ética é um campo da filosofia que se dedica a análise das razões que ocasionam, alteram ou orientam a maneira de agir do ser humano, geralmente tendo em conta seus valores morais”.

Ética é um campo da filosofia que se dedica a análise das razões que ocasionam, alteram ou orientam a maneira de agir do ser humano, geralmente tendo em conta seus valores morais” (DICIO, 2018). Ou ainda, nas palavras do filósofo contemporâneo Mário Sérgio Cortella (2007, p. 102), ética “é o conjunto de princípios e valores que orientam a minha conduta” ou, complementa o autor, é o “exercício das condutas”.

De acordo com Passos (1993, p. 60), a ética profissional “caracteriza-se como um conjunto de normas e princípios que tem por fim orientar as relações dos profissionais com os seus pares, destes com os seus clientes, com a sua equipe de trabalho, com as instituições a que servem entre outros”.

Mas ética também pode ser estendida ao conjunto de normas e valores de conduta, pertinentes a um grupo social, como é o caso da **ética profissional**. De acordo com Passos (1993, p. 60), a ética profissional “caracteriza-se como um conjunto de normas e princípios que tem por fim orientar as relações dos profissionais com os seus pares, destes com os seus clientes, com a sua equipe de trabalho, com as instituições a que servem entre outros”. Nesse caso, as normas se aplicam a um propósito específico e, portanto, são objetivamente relacionadas ao escopo das profissões.

Os conselhos ou associações de classe profissional têm o papel de definir os códigos de conduta e os padrões morais e éticos que regulamentem o exercício da profissão, o que conhecemos por código de ética profissional. O Conselho Regional de Psicologia (2018), por exemplo, descreve o papel relevante do código de ética profissional:

A missão primordial de um código de ética profissional não é de normatizar a natureza técnica do trabalho, e, sim, a de assegurar, dentro de valores relevantes para a sociedade e para as práticas desenvolvidas, um padrão de conduta que fortaleça o reconhecimento social daquela categoria.

O Conselho Federal de Administração (2018) também traz em seu código de conduta uma definição de ética, como: “a explicitação teórica do fundamento último do agir humano na busca do bem comum e da realização individual”. E, complementa que no exercício da atividade profissional da Administração, a

ética “implica em compromisso moral com o indivíduo, cliente, empregador, a sociedade e a sustentabilidade das organizações”.

O código de ética de uma profissão expressa “uma concepção de homem e de sociedade que determina a direção das relações entre os indivíduos. Traduzem-se em princípios e normas que devem se pautar pelo respeito ao sujeito humano e seus direitos fundamentais” (CFP, 2018). Estas definições caracterizam princípios norteadores do que representa o agir ético frente às práticas e rotinas de gestão de recursos humanos nas organizações.

As organizações também possuem seu próprio código de ética, estabelecendo normas de conduta internas à organização. Compete ao RH divulgar o conteúdo do código de conduta aos funcionários e, até mesmo aos candidatos que estão sendo integrados à organização, esse esforço é necessário, para evitar desligamentos que não estão relacionados à falta de competência técnica, mas a falhas comportamentais.

Um exemplo disso é o mau comportamento nas redes sociais envolvendo vídeos, imagens ou comentários preconceituosos que podem repercutir de forma negativa na organização, sobretudo quando o ato for praticado por funcionários no contexto ou no espaço de trabalho. Por isso, tão importante quanto a empresa ter um código de ética é torná-lo conhecido pelos funcionários desde o processo de seleção, a fim de evitar prejuízos à imagem da empresa ou desligamentos que poderiam ser evitados.

Por isso, tão importante quanto a empresa ter um código de ética é torná-lo conhecido pelos funcionários desde o processo de seleção, a fim de evitar prejuízos à imagem da empresa ou desligamentos que poderiam ser evitados.

5.2 DISCRIMINAÇÃO NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO

Nos processos de recrutamento e seleção de pessoas as questões relacionadas à ética são ainda mais complexas, visto que abarcam a pluralidade de tópicos relacionados às diferenças demográficas, sociais e culturais da população. Pontes (2010) explica que um dos desafios atuais dos profissionais de recursos humanos é realizar processos de recrutamento e seleção que ofereçam oportunidades justas e igualitárias para todos os candidatos, independente de aspectos relacionados à raça, sexo, idade, religião.

Conduzir os processos de seleção de forma ética consiste em fazer prevalecer critérios técnicos, observando as competências e os requisitos do cargo na escolha dos candidatos. Isso toca diretamente aos profissionais que



estão à frente desse processo, tanto pelo bom senso e postura ética, prerrogativa de quem trabalha com recursos humanos, quanto pelo conhecimento das leis que orientam a prática profissional, assegurando que nenhum indivíduo seja excluído do processo por conta de ações preconceituosas e discriminatórias.

Na concepção de Pontes (2010), a discriminação representa qualquer forma de ameaça as potencialidades do ser humano, visto que, num prejulgamento errôneo, não é dada à pessoa oportunidade de comprovar suas potencialidades.

Na concepção de Pontes (2010), a discriminação representa qualquer forma de ameaça as potencialidades do ser humano, visto que, num prejulgamento errôneo, não é dada à pessoa oportunidade de comprovar suas potencialidades. Nos processos de seleção não é raro que ocorram situações discriminatórias, seja por desconhecimento ou preconceito dos profissionais que trabalham com seleção de pessoas. Estas práticas podem ser objetos de ação judicial por parte dos candidatos, uma vez comprovado que a empresa agiu de forma discriminatória em relação a qualquer critério como, idade, gênero, cor e raça, estado civil, religião, orientação sexual, entre outros.

É salutar reforçar que a discriminação nos processos de seleção incorre em uma violação ética e moral e pode, para efeitos judiciais, ser caracterizada como ilegal. Embora muitos profissionais que atuem na área de RH compreendam as implicações desse tipo de prática, ainda é comum ver em anúncios de recrutamento a imposição de limites de faixa etária, sexo, tempo de experiência comprovado ou condições matrimoniais do candidato. Estas formas de recrutamento podem caracterizar discriminação, pois a empresa está vedando a participação destes candidatos no processo seletivo.

O único critério a ser aplicado para determinar a participação ou não de um candidato em um processo de seleção são os requisitos e as competências exigidas para o cargo.

O único critério a ser aplicado para determinar a participação ou não de um candidato em um processo de seleção são os requisitos e as competências exigidas para o cargo. Por isso é tão importante que a empresa tenha o registro da requisição da vaga pelo setor que está contratando, onde constem informações, como: formação mínima, conhecimentos, habilidades, enfim, todos os pré-requisitos para se ocupar o cargo. Esse tipo de documento pode ser uma garantia a favor da empresa, caso algum candidato se sinta

prejudicado no processo seletivo alegando qualquer tipo de discriminação.

5.3 O QUE PODEMOS E NÃO PODEMOS PERGUNTAR AO CANDIDATO

Além disso, é preciso que o RH esteja atento ao planejamento dos processos de seleção, especialmente na elaboração do roteiro de entrevistas, a fim de evitar que os entrevistadores utilizem perguntas vexatórias e que não têm conexão alguma com as competências requisitadas para o cargo. Ferreira (2013) menciona, por exemplo, as perguntas que pedem que o candidato se compare com animais, ou a simulação de situações de pressão para verificar como o candidato responde de forma espontânea ou ainda a aplicação de dinâmicas que ocasionem o constrangimento dos candidatos, por exemplo, solicitar ao candidato que realize performances de danças, acrobacias ou situações que em nada atestam a capacidade técnica e a competência.

De acordo com Snell e Bohlander (2010), embora não se tenha um normativo específico do que é legal ou ilegal de se perguntar em uma entrevista de seleção, existem perguntas que podem ser consideradas como apropriadas ou inapropriadas em um roteiro de entrevista. De um modo geral, uma pergunta inadequada é aquela que de alguma forma esteja relacionada a etnia, cor, idade, religião, gênero ou nacionalidade do candidato.

Segundo Snell e Bohlander (2010, p. 237), um dos critérios observados nos tribunais americanos é “se a pergunta estiver relacionada ao trabalho, se for feita a todos os candidatos e não fizer nenhuma discriminação contra nenhum grupo de candidatos, provavelmente ela será aceita pelas autoridades”. Nos EUA, os recrutadores e entrevistadores têm sido orientados no sentido de evitar perguntas que tenham potencial de serem consideradas discriminatórias.

Obviamente, existem casos específicos e relacionados diretamente a atividade para a qual o indivíduo será contratado, como é o caso de processos de seleção de Pessoas Com Deficiência (P.C.D). Neste caso, o entrevistador pode perguntar, por exemplo, sobre limitações físicas do candidato, uma vez que o trabalho envolva força física ou seja um trabalho manual, porém o objetivo da pergunta deve ser tão somente verificar a capacidade de adaptação física do candidato ao posto de trabalho.

As perguntas consideradas inadequadas para um processo de seleção,



aquelas que estão relacionadas a questões de ordem pessoal e familiar do candidato, por exemplo: “Quem vai tomar conta de seus filhos enquanto você estiver trabalhando?” ou “Você planeja ter filhos?”, ou “Qual o trabalho do seu marido”, ou “Você está noiva?” (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 239). Observe que nenhuma destas perguntas tem relação com a atividade profissional do candidato e, portanto, podem ser consideradas discriminatórias. Caso a empresa tenha a real necessidade de algumas destas informações, ela poderá obtê-la após a contratação do indivíduo, ainda assim considerando que essa informação não dê margem para que o candidato se sinta discriminado (SNELL; BOHLANDER, 2010).

5.4 PRINCÍPIOS ÉTICOS NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO

Alguns valores podem orientar as práticas de recrutamento e seleção, segundo Ferreira (2013), a transparência, o sigilo e confidencialidade das informações trocadas entre a empresa e o candidato, além do respeito aos horários e ao tempo disponibilizado pelos candidatos são princípios que podem orientar a manutenção de padrões éticos nos processos de seleção.

Conduzir os processos de forma **transparente** no que se refere às exigências da vaga, por parte da empresa, indicando claramente as funções que serão desempenhadas, apresentando ao candidato as contrapartidas em termos de salários e benefícios, sem gerar expectativas que não poderão ser cumpridas. E esse é um princípio recomendado também aos candidatos, para evitar a instrumentalização dos discursos, ou as tentativas de mascarar limitações e enaltecer qualidades, na tentativa de fazer parecer com algo que não é (FERREIRA, 2013).

Outro aspecto mencionado por Ferreira (2013) diz respeito à confidencialidade do processo, uma vez que as informações trocadas entre a empresa e o candidato precisam ser resguardadas, observe, que esse cuidado vale tanto para empresa quanto para o candidato. O candidato fornecerá informações de ordem pessoal que necessariamente precisam ser mantidas em sigilo, independente da contratação ou não. E a organização pode oferecer ao candidato durante o processo seletivo, informações e dados que não pretende compartilhar com um público mais amplo.

Por último, o respeito mútuo, de ambos os lados, o que envolve o respeito aos horários e prazos agendados. Na concepção de Ferreira (2013, p. 21), “é

extremamente desrespeitoso exigir que um candidato espere durante muito tempo para ser entrevistado, sendo que o horário foi previamente marcado pela empresa, assim como um candidato cancelar sua presença em cima da hora ou chegar atrasado”. E isso também vale para os prazos de retorno sobre os resultados de processo de seleção, a devolutiva dos processos de seleção indica o respeito ao candidato pelo tempo disponibilizado, as informações cedidas durante o processo. Vale lembrar que mesmo que a empresa interrompa ou cancele o processo de seleção, se faz necessário informar os candidatos que se dispuseram a participar da seleção o resultado do processo.

6 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

O propósito deste último capítulo foi demonstrar de forma prática e aplicada como implementar um programa de mapeamento, recrutamento e seleção por competências. Iniciamos demonstrando as bases do recrutamento e seleção por competências, que estão vinculadas as ferramentas de mapeamento de competências. A etapa do mapeamento foi explorada anteriormente no capítulo um deste livro, o mapeamento indica uma série de instrumentos para serem aplicados junto aos colaboradores com o propósito de elaborar manuais de cargos e funções que contemplem o conjunto de competências relacionadas a eles.

Uma vez que as competências estejam mapeadas, descritas de forma específica para os diferentes cargos e funções existentes na organização, podemos aplicar as mesmas técnicas de recrutamento e seleção, já verificadas no capítulo dois deste livro, condicionando dentre os requisitos do cargo as competências técnicas e comportamentais que foram indicadas na etapa do mapeamento. Tal como no processo tradicional, podemos aplicar testes de conhecimento, práticos, psicológicos, dinâmicas de grupo e entrevistas com o propósito de avaliar os candidatos.

Uma das características desta proposta de seleção é entrevista por competências, que neste caso é desenvolvida e aplicada com o objetivo de verificar as competências comportamentais do candidato. Esse formato de entrevistas busca identificar nos relatos sobre experiências profissionais anteriores do candidato evidências que indiquem a manifestação de comportamentos correspondentes as competências em análise. A entrevista comportamental, como sugere Rabaglio (2014), pretende obter respostas que contemplem a situação, a ação e os resultados obtidos pelo candidato em suas vivências profissionais no passado.

A partir deste conjunto de informações propusemos três alternativas de análise dos resultados das entrevistas. Esses recursos asseguram uma



avaliação sistemática e objetiva condicionadas por critérios técnicos, baseados nas competências técnicas e comportamentais. A partir da aplicação de padrões de análise torna-se possível minimizar o aspecto subjetivo relacionado às competências e isentar o processo das impressões pessoais do entrevistador.

Finalizamos esse capítulo com uma discussão sobre o que é ética, como ela se caracteriza no campo profissional e especificamente nos processos de recrutamento e seleção. Presumimos que conduzir os processos de seleção com base na ética perpassa por ações que preservem a transparência, confiabilidade e o respeito aos candidatos.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

C.F.A. **Código de ética e disciplina dos profissionais**. Disponível em: <http://documentos.cfa.org.br/arquivos/resolucao_537_2018_665.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2018.

C.F.P. **Código de ética profissional do psicólogo**. Disponível em: <<https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo-de-etica-psicologia-1.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. rev. atual. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?** Inquietações, propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis: Vozes, 2007.

DICIO. **Dicionário Online de Português**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/etica/>. Acesso em: 5 dez. 2018.

FERREIRA, Renato Guimarães. Vale tudo? Ética nos processos de recrutamento e seleção. **GV executivo**. V. 12. N. 2. Jul/dez. 2013.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, 5, 183- 196, 2001.

GONTIJO, Eduardo Dias. Os termos 'Ética' e 'Moral'. **Mental**, ano IV, n. 7 –

Barbacena, nov. 2006, p. 127-135.

INFOJOBS. Disponível em: <https://www.infojobs.com.br/artigos/cargos_A__2051.aspx>. Acesso em: 10 dez. 2018.

LEME, Rogerio. **Seleção e entrevista por competências com inventário comportamental**: guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

PASSOS, Elizete Silva. Tendências da ética profissional na modernidade. **Revista Brasileira de Enfermagem II**, Brasília. 46 (I): 56-62, jan./mar. 1993.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6 ed. São Paulo: LTr, 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, c2010.