



RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS: Uma Análise do Processo Seletivo de uma Instituição de Ensino Superior

RECRUITMENT AND SELECTION THROUGH COMPETENCES: An Analysis of the Selection Process of a Higher Education Institution

Ana Cláudia Wecker ⁽¹⁾

Cristiane Froehlich ⁽²⁾

Universidade Feevale, Novo Hamburgo/RS

RESUMO

As organizações têm enfrentado um cenário de mudanças ao longo das últimas décadas por conta da globalização. Assim, há a necessidade de profissionais qualificados, adequados e alinhados com a estratégia organizacional. Com isso, o processo de recrutamento e seleção de pessoal precisa ser constantemente atualizado e aprimorado. A instituição estudada utiliza o recrutamento e seleção por competências como modelo para seleção de profissionais. Este artigo tem como objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção por competências dos técnicos administrativos da Instituição. Para isto, foi realizada uma pesquisa descritiva e os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e documentos. A análise é qualitativa, através da divisão de categorias, sendo possível analisar a percepção dos gestores sobre a técnica atualmente utilizada, comparando a teoria pesquisada com a prática identificada. Através desta pesquisa, constata-se que o processo está estruturado de acordo com a teoria e que cada gestor entrevistado tem o conhecimento de algumas características do recrutamento e seleção por competências e estão satisfeitos com o processo. Além disso, podem-se citar alguns pontos positivos e outros a serem desenvolvidos. Sendo assim, percebe-se a preocupação da busca constante de melhorias nesse processo da Instituição e a seleção de profissionais com o perfil adequado, que são importantes para a consecução de seus objetivos.

Palavras-chave: Recursos humanos; recrutamento e seleção por competências; profissionais; gestores.

ABSTRACT

The organizations have been facing a changing scenario along the last decades because of the globalization. Thus, there is a need for professionals who are qualified, suitable and aligned with the organizational strategy. Therewith, the process of recruiting and selection of people needs to be constantly updated and improved. The studied institution uses the recruitment and selection through competences as a model to select professionals. This article aims to analyze the process of recruitment and selection through competences of the administrative staff of the Institution. For this, a descriptive research was carried out and the data were collected through semi-structured interviews and documents. The analysis is qualitative, uses dividing categories, enabling the analysis of managers' perception about the technique currently used, comparing the theory researched with the identified practice. Through this research, it is possible to see that the process is structured according to the theory and that each interviewed manager has some knowledge of the recruitment and selection through competences characteristics and are satisfied with the process. Moreover, some positive points can be mentioned and some others to be developed. Thus, the seek of a constant improvement can be seen in this process of the institution and the selection of the professionals with a suitable profile, which are important for the sequence of its objectives.

Keywords: Human resources; recruitment and selection through competences; professionals; managers.

INTRODUÇÃO

A globalização tem provocado algumas transformações nas empresas, como o aumento da competitividade, a busca por novas tecnologias, alterações no perfil dos profissionais a serem contratados, entre outros. Sendo assim, é necessário se adaptar para sobreviver a esta realidade e preparar os funcionários para estas mudanças. Percebe-se então a evolução da exigência de um profissional passivo e com comprometimento físico, para um profissional que busque desenvolvimento e que tenha capacidade de explorar novas oportunidades.

Dessa forma, os processos de Recrutamento e Seleção, buscam constantes aprimoramentos, para identificar competências dos candidatos, não somente técnicas, mas também habilidades e atitudes fundamentais aos cargos. As competências são conjuntos de habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que, na combinação correta e dentro do conjunto certo de circunstâncias, alcancem resultados desejados (DELLAMORA; RODRIGUES, 2011).

Neste sentido, pode-se dizer que as competências servem para orientar os processos de seleção, avaliação para o desenvolvimento e orientação do processo de capacitação. A Instituição de Ensino Superior alvo do estudo, situada no Rio Grande do Sul, utiliza o recrutamento e seleção por competências desde 2004 e tem cerca de 100 gestores em seu quadro de funcionários administrativos. Cabe ressaltar que o processo de recrutamento e seleção por competências é realizado somente com os funcionários enquadrados como técnicos administrativos (este é um termo utilizado pela Instituição pesquisada, que se refere àqueles cargos que não são enquadrados como docentes). O processo seletivo de

docentes é realizado através de edital e conduzido pela Pró-Reitoria de Ensino. Já o dos técnicos administrativos, é conduzido pelo setor de Recursos Humanos, sendo responsabilidade de três Analistas de Recursos Humanos e um Psicólogo para aplicação das Avaliações Psicológicas. Sendo assim, este artigo busca responder ao seguinte problema: “como é realizado o processo de recrutamento e seleção por competências dos técnicos administrativos na Instituição?”.

O objetivo geral do trabalho é analisar o processo de recrutamento e seleção por competências dos técnicos administrativos da Instituição. Portanto, é de grande relevância realizar esta análise, pois através dela pode-se avaliar o processo atualmente utilizado para que se possam implantar melhorias, buscando maior eficácia na contratação de pessoas, reduzindo custos, aumentando a produtividade e a satisfação dos gestores e candidatos.

São definidos como objetivos específicos do artigo: descrever o processo de recrutamento e seleção por competências dos técnicos administrativos; verificar qual é o entendimento e o papel dos gestores no processo de recrutamento e seleção por competências dos técnicos administrativos; diagnosticar com os gestores quais são os pontos positivos e a serem desenvolvidos no processo de recrutamento e seleção por competências; e por fim, identificar a satisfação dos gestores quanto ao processo de recrutamento e seleção por competências praticado pela Instituição.

Para atender estes objetivos, é realizada uma pesquisa descritiva e qualitativa. Foi realizada a entrevista semiestruturada com 10 gestores de setores que mais realizaram processos seletivos nos últimos 2 anos. Além desta, a Gerente de Recursos Humanos e uma ex-funcionária do

setor, que acompanharam a implantação do processo de recrutamento e seleção por competências, foram entrevistadas para contextualização do setor e do processo de recrutamento e seleção.

A seguir apresenta-se o embasamento teórico, onde se contextualiza sobre competências, o processo de recrutamento e seleção por competências, as possíveis etapas do processo de recrutamento e seleção e a qualidade do recrutamento e seleção por competências. Também são abordadas as metodologias utilizadas na pesquisa. Por fim, estão dispostas as considerações finais.

CONTEXTUALIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

As mudanças nos cenários econômico, político, social e tecnológico, trazem desafios na forma de gerir das empresas. Assim, os modelos tradicionais de gestão de pessoas já não atendem mais as necessidades das organizações. A necessidade passa a ser de um profissional com mais autonomia e iniciativa, comprometido com os objetivos e estratégias organizacionais. Surge então o conceito de competência, em 1973, proposto por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações (DUTRA, 2004). Este autor diferencia competências de aptidões (talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado), de habilidades (demonstração de um talento natural na prática) e de conhecimentos (o que é necessário saber para desempenhar uma tarefa). Já na década de 1980 Richard Boyatzis, traz o conceito de que a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que justificam um alto desempenho, ou seja, a

competência é um estoque de recursos que o indivíduo detém.

Mas são autores franceses, como Le Boterf e Zarifian, que falam sobre agregação de valor e entrega a determinado contexto independente do cargo, ou seja, a partir da própria pessoa. Le Boterf (1995) destaca que o indivíduo competente não é aquele que tem determinados recursos e sim aquele que consegue mobilizá-los, em determinado momento, sob a forma de conhecimentos, capacidades cognitivas e capacidades relacionais. Segundo Zarifian (2001) a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Além destes autores, cabe discutir os conceitos de competência organizacional e competência individual, pois são as pessoas que colocam em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto (BANOV, 2012). São as competências individuais que formam a base para as competências organizacionais.

Quanto às competências organizacionais, Fleury e Fleury (2001, p. 34) dizem que:

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica competências essenciais do negócio e as competências necessárias de cada função. [...], a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; dessas, apenas algumas são essenciais, [...]. A evolução dessa estratégia competitiva vai depender, no longo prazo, da administração de processo de aprendizagem organizacional.

Já Dutra (2004, p. 24), diz que “cabe a analogia de Prahalad e Hamel (1990) que compara as competências às raízes de uma árvore, ao oferecerem à organização alimento, sustentação e estabilidade.” Zarifian (2001) afirma que para o desenvolvimento das competências organizacionais são necessárias: competências sobre processos, técnicas, sobre a organização e sociais.

Diante destes autores, pode-se compreender que as competências organizacionais tratam-se de atributos (conhecimentos, atitudes, valores, tecnologias e estratégias) pertencentes às empresas. E é o fortalecimento destes que produz vantagem competitiva e controle sobre o ambiente. É mútua a influência das competências individuais e organizacionais.

Segundo Arboite (2008), a competência do indivíduo é formada por características pessoais aliadas aos conhecimentos e habilidades que poderá alavancar um desempenho superior. Essa definição tem como referência o conjunto de tarefas prescritas no cargo. Esta citação segue a linha de pensamento de alguns autores americanos, como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993), que defendem que as competências são estruturadas para se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que se desenvolva uma performance superior no trabalho.

O fato de uma pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho, não garante que ela irá entregar o que é solicitado. Essa linha de pensamento é defendida por autores como Le Boterf e Zarifian. Le Boterf (1995) afirma que o indivíduo deve saber criar, reconstruir, inovar, administrar situações complexas e não somente operar, consertar ou fazer o que é preestabelecido. Para Zarifian (2001, p. 68) a competência “é o tomar iniciativa, o assumir

responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se deparada”. Tanto uma linha como a outra dão destaque a apenas um dos dois aspectos: inputs (características do indivíduo) ou outputs (resultados obtidos).

Há uma grande diversidade de conceitos sobre competências que podem ser complementares. De um lado, pode-se ter competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o trabalho. De outro, pode-se entender como a “entrega” da pessoa para a organização. A competência entregue pode ser entendida como agregação de valor ao patrimônio da empresa, ou seja, o quanto ela melhorou processos e introduziu tecnologias. Em seguida, será abordado o processo de recrutamento e seleção por competências.

O Processo de Recrutamento e Seleção por Competências

Nos modelos tradicionais de seleção, a base para os processos de recrutamento e seleção era a descrição do cargo. Já na seleção por competências, segundo Arboite (2008), mesmo analisando o cargo, é necessário que o profissional de Recursos Humanos, juntamente com o gestor da área, mapeie as competências que os ocupantes devem ter (o que precisam saber, saber fazer e saber ser), considerando que estes saberes devem dar suporte às competências organizacionais para elas se concretizarem.

A partir do momento que se tem um perfil bem definido do profissional a ser selecionado, o RH pode pensar junto com o gestor da área quais são as melhores formas de captação. Sendo elas: internas, externas ou mistas.

Após a divulgação da vaga e recebimento de currículos, é importante analisar os currículos dos interessados. Pode

ser feita uma comparação entre o que é exigido pelo solicitante da vaga em aberto com as qualificações que constam no currículo. Faissal et. al. (2009, p. 87), relatam:

A consistência das informações fornecidas, a clareza e a precisão na descrição dos resultados de trabalho, extensas descrições de instrução, lacunas cronológicas, profusão de dados pessoais são aspectos aos quais devemos estar atentos, pois todos podem ser indicadores importantes da trajetória profissional e pessoal dos candidatos.

Como próximo passo, há a possibilidade de realizar a entrevista de triagem, que pode ser realizada por telefone ou pessoalmente. Com ela se tem as primeiras impressões dos candidatos e busca identificar se eles atendem aos requisitos básicos da vaga, para assim iniciar a seleção. Leme (2009, p. 5) comenta que “a seleção tem um desafio que é perceber se os valores do futuro colaborador são compatíveis com os valores e cultura organizacional”. Nesta etapa podem ser utilizados diversos instrumentos e técnicas para identificar as características de cada candidato, por exemplo: aplicação de testes, dinâmicas de grupo e entrevistas.

Os testes podem ser de conhecimentos ou de perfil / psicológicos. Os de conhecimentos buscam medi-lo referente à cultura ou competência requerida para a atuação na área em que poderá trabalhar. Carvalho et al. (2008, p. 80) dizem que estes “são apresentados no formato de questionário, provas, atividades práticas ou então realizados oralmente”. Já os instrumentos de perfil ou psicológicos podem identificar o comportamento dos candidatos.

As dinâmicas de grupo são praticadas para analisar a interação de cada candidato com os demais participantes, observando a conduta no grupo diante de determinadas situações. Através dela, pode-se fazer a relação do perfil do candidato com as competências definidas para o cargo. Almeida (2009, p. 117) relata que “a dinâmica de grupo é outra ferramenta que pode oferecer informações riquíssimas sobre o perfil dos candidatos, principalmente no que se refere às competências atitudinais ou comportamentais”.

A entrevista individual permite aprofundar e esclarecer informações que não estejam claras no currículo, além de poder identificar as competências dos candidatos. Banov (2012, p. 71) diz que a entrevista baseada em competências

é estruturada e situacional, tem a elaboração de suas questões focadas nas atitudes e no comportamento dos candidatos. Baseia-se na premissa de que a previsão do comportamento futuro de uma pessoa está relacionada ao comportamento desta pessoa no passado, em ambientes similares. O entrevistador deve buscar nas respostas qual é o padrão comportamental do candidato a partir do conjunto de experiências passadas relatadas.

Neste sentido, é importante ressaltar que as perguntas sejam abertas e não de múltipla escolha, que destaquem o comportamento e enfatizem uma vivência do candidato e não do seu grupo de trabalho. Para ter clareza das competências, as perguntas devem ser planejadas pensando no contexto, na ação e na reação. Para Rabaglio (2005, p. 37), “ao investigar o comportamento do candidato, estaremos procurando conhecer o contexto em que aconteceu a ação,

detalhes da ação e o resultado alcançado por esta ação”. Somente após identificar estes três itens na resposta do candidato, podem-se perceber suas competências.

Para facilitar a avaliação dos candidatos, pode-se criar um quadro simples, colocando pontuações para cada competência, de cada candidato, para poder avaliá-los e compará-los. Após esta avaliação,

o gestor solicitante da vaga, poderá fazer a escolha com base nas etapas do processo seletivo e parecer do responsável pelo recrutamento e seleção. De forma sintetizada e de acordo com a contextualização dos autores pesquisados, podem-se observar as etapas do processo de recrutamento e seleção por competências:

Etapas	Descrição
Definição do tipo de recrutamento: interno, externo ou misto	O recrutamento pode ser realizado somente com funcionários da empresa, com candidatos disponíveis no mercado ou pode-se ter uma junção destes dois públicos;
Divulgação da vaga e recebimento de currículos	Identifica-se quais são os melhores meios de divulgar a vaga de acordo e recebem-se os currículos;
Análise dos currículos	Os currículos são analisados de acordo com o perfil que se busca;
Contato com candidatos / Entrevista de triagem	Os candidatos selecionados para o processo são contatados e, neste contato inicial, pode ser realizada uma entrevista para identificar informações básicas por telefone;
Aplicação de testes de conhecimento ou de perfil	Os testes são realizados com base no perfil desejado pelo cargo, podendo ser técnicos/teóricos (conhecimento) ou comportamentais (perfil);
Dinâmicas de grupo	As dinâmicas de grupo são realizadas para analisar o comportamento dos participantes em grupo;
Entrevista individual	Na entrevista individual se detalha os conhecimentos e informações pessoais dos candidatos, além de identificar as competências de cada um;
Análise dos candidatos	Com base nas entrevistas e contatos com os candidatos, o RH junto com o gestor da área, analisa cada um deles comparando com o perfil desejado pela empresa/função;
Parecer do Recursos Humanos	Através da análise realizada, o RH relata o seu parecer sobre o perfil de cada candidato;
Definição do candidato selecionado pelo gestor	Depois de ter a análise e parecer de cada candidato, o gestor define qual deles possui o perfil adequado.

Quadro 1 - Etapas do processo de recrutamento e seleção por competências

Fonte: elaborado pelas autoras.

Estas etapas contribuem para ter uma decisão com melhor embasamento na análise dos candidatos. Afinal, é através da decisão de contratação que a empresa irá dispor ou não de competências para concretização de seus objetivos estratégicos. Observando a importância da realização deste processo, é abordada no próximo item, a qualidade do recrutamento e seleção por competências.

A Qualidade do Recrutamento e Seleção por Competências

A constante busca pela qualidade que caracteriza o mundo empresarial conduz necessariamente à avaliação dos processos seletivos. Para isso, pode-se trabalhar com alguns indicadores, por exemplo: índice de rotatividade, promoções, controle de produtividade, duração do processo seletivo, satisfação dos gestores e candidatos, adaptação dos contratados ao cargo, entre

outros. Através da medição de desempenho, os resultados podem ser comparados e assim identificar o que precisa ser melhorado e, a partir disso, pode-se criar e executar novos projetos na área. Leme (2009, p. 122) lembra: “o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado. O que não pode ser gerenciado, não pode ser melhorado”.

Além dos indicadores, é importante que o perfil do selecionador seja adequado. Ele deve conhecer bem os subsistemas de recursos humanos, a cultura, o negócio e as estratégias da empresa. Com estas informações, o selecionador consegue direcionar o processo para esta realidade. Carvalho et al. (2008, p. 97) afirma que “a realização de um trabalho de qualidade implica o estabelecimento de parâmetros de referência que permitam arbitrar sobre a eficiência e eficácia do processo”.

É necessário que o profissional da seleção tenha a habilidade de relacionar o perfil do cargo com as competências dos candidatos. Ele deve saber ouvir os envolvidos no processo, além de focar sua atenção na postura dos candidatos e escolher os instrumentos de seleção mais adequados para a vaga. É importante também ter a habilidade para elaborar e aplicar entrevistas, testes e dinâmicas de grupo. Por fim, o selecionador deve saber elaborar laudos com os pareceres dos candidatos, saber trabalhar em conjunto com o requisitante do cargo e ter uma comunicação clara com todos (ALMEIDA, 2009).

O selecionador deve se engajar, procurando entender as necessidades do gestor, atuando como consultor, podendo aconselhar e mostrar o cenário real do mercado e da empresa. Com os candidatos, deve compreender e interpretar o que pode ser observado e demonstrado. De acordo com

Almeida (2009, p. 29) “o selecionador deve atentar para que os comportamentos dos candidatos não venham a interferir em sua capacidade crítica de avaliar”.

Por lidar com muitas informações confidenciais tanto da empresa quanto dos candidatos, o profissional deve saber o que pode divulgar, para que haja o sigilo para ambas as partes e ao mesmo tempo se tenha um processo transparente. Segundo Banov (2012, p. 92) “ser ético com a profissão, a empresa, os candidatos e demais pessoas envolvidas no processo” é uma das atitudes necessárias.

Para Reis (2007), o selecionador deve ainda estar sempre buscando aperfeiçoamento quanto aos processos e técnicas de trabalho e se relacionar com profissionais desta área de outras empresas, para trocar experiências e adquirir novos conhecimentos.

Sendo assim, pode-se perceber que selecionar um profissional errado para a empresa, pode envolver muitos custos: o valor da rescisão, investimento em capacitações, desgaste e impacto no clima organizacional, entre outras perdas. Percebe-se então, a importância da necessidade de qualidade no processo de recrutamento e seleção por competências.

A pesquisa deste artigo é realizada através de estratégias e técnicas para atender a um objetivo final, conforme apresentado na introdução. A seguir, será abordada a metodologia utilizada para realização da pesquisa.

METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no trabalho de forma a atender os objetivos propostos, demonstrando suas características e métodos de análises e coletas

de dados. Prodanov e Freitas (2013, p. 5) afirmam que a metodologia “examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação”. A seguir, é apresentada a classificação da pesquisa.

A pesquisa classifica-se como descritiva, pois descreve e analisa os dados, sem manipulá-los. Prodanov e Freitas (2013, p. 52) relatam que este tipo de pesquisa “utiliza-se de técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista e a observação”.

Trata-se de um estudo de caso visto que são analisados dados de um determinado grupo: o processo de recrutamento e seleção por competências de uma Instituição de Ensino Superior. Segundo Yin (2005, p. 20), o estudo de caso serve “para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”.

Referente à forma de abordagem do problema, considera-se uma pesquisa qualitativa, visto que não utiliza dados estatísticos na análise do problema. Para Bardin (2004, p. 108), a abordagem qualitativa “corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável, a índices não previstos, ou à evolução das hipóteses”.

Quanto à coleta de dados, uma das técnicas foi a aplicação de uma entrevista semiestruturada com a Gerente de RH e com

uma ex-funcionária do setor, que acompanharam a implantação e evolução do processo de recrutamento e seleção por competências na Instituição, ambas foram gravadas e transcritas. A Gerente de RH e a ex-funcionária do setor têm como formação Mestrado, sendo que a primeira trabalha na Instituição há 15 anos e a segunda há 10 anos (atualmente esta desempenha outra função no local).

Buscando identificar as percepções sobre o processo de recrutamento e seleção por competências da Instituição, também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 10 gestores da Instituição de áreas que mais realizaram processos seletivos nos dois últimos anos: Apoio, Atendimento, Núcleo de Cursos e Eventos de Extensão, Núcleo de Relacionamento, Tutoria EaD, Registro Acadêmico, Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas, Instituto de Ciências da Saúde, Biblioteca e Centro de Informática Acadêmica.

Os relatos dos entrevistados foram reconstruídos na forma de texto escrito, tomando-se o cuidado para transformar a linguagem informal em expressão escrita. Deu-se atenção a forma gramatical, suprimindo-se as repetições, gírias, porém procurando manter o estilo pessoal dos sujeitos entrevistados. Para preservar a identidade dos entrevistados foi realizada uma denominação de forma aleatória (E1, E2, ..., E10). Seguem algumas informações acerca do vínculo profissional dos entrevistados.

Cargo	Tempo de empresa	Grau de Instrução
Coordenador II	11 anos	Especialista
Coordenador II	12 anos	Graduada
Coordenador II	13 anos	Especialista
Professora Adjunto Nível 1B	9 anos	Mestre
Supervisor II	11 anos	Especialista
Coordenador II	15 anos	Especialista
Coordenador II	8 anos	Graduada
Coordenador II	12 anos	Especialista
Coordenador II	15 anos	Especialista
Supervisor II	13 anos	Graduação em andamento

Quadro 2 - Informações sobre os gestores entrevistados

Fonte: elaborado pelas autoras

Foram pesquisados documentos da Instituição, como: Guia Acadêmico, Mapa de Competências e planilhas em Excel denominadas Quadro de Acompanhamento de Vagas e Indicadores de Recrutamento e Seleção. Gil (2009, p. 76) afirma que estes materiais “são informações que podem auxiliar o pesquisador na elaboração das pautas para entrevistas e dos planos de observação”.

Quanto à análise e interpretação dos dados, os mesmos foram submetidos à análise qualitativa e interpretação visando responder o problema proposto. Este tipo de análise depende de muitos fatores, como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e a teoria que norteia a investigação (PRODANOV; FREITAS, 2013). Nesta etapa, os dados foram organizados e classificados em 4 categorias para a análise: caracterização da unidade de análise e do seu processo de recrutamento e seleção por competências; o entendimento e o papel dos gestores no processo de recrutamento e seleção por competências; pontos fortes e a desenvolver no processo de recrutamento e seleção por competências; e a qualidade do processo de recrutamento e seleção por competências. No

próximo item é apresentada a análise dos dados.

ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Buscando atender ao objetivo da pesquisa que é analisar o processo de recrutamento e seleção por competências dos técnicos administrativos da Instituição este capítulo aponta os resultados dos estudos. O primeiro tema a ser abordado apresenta o setor de Recursos Humanos da Instituição e a caracterização do processo de recrutamento e seleção por competências.

Caracterização da Unidade de Análise e do Processo de Recrutamento e Seleção por Competências

O setor de Recursos Humanos da Universidade é formado por uma equipe de 17 funcionários e é gerido por uma Gerente de RH. Estes são alguns dos processos conduzidos pelo setor: Administração de pessoal, plano de cargos e salários, avaliação por competências, recrutamento e seleção, entrevistas de desligamento, treinamentos, pesquisa de clima, acompanhamentos com psicologia e desenvolvimentos de equipe. Nesta pesquisa é abordado o processo de recrutamento e seleção que hoje é realizado por competências.

Segundo a gestora, foi em torno de 2004, que além de observar a atualização no mercado de Recursos Humanos, percebeu-se a necessidade de se ter mais subsídios no processo seletivo e para os demais processos da área, iniciando-se os estudos e treinamentos sobre Gestão por Competências:

“Acredito que por volta de 2004, percebemos as mudanças no mercado de Recursos Humanos voltado para competências. Visitamos algumas empresas, tentamos nos atualizar e vimos que este modelo de gestão traria mais subsídios aos processos da área”.

Utilizando como base os autores McClelland (1973) e Boyatzis (1982), a Instituição segue o conceito de que competências são um conjunto de características (*inputs*) que os indivíduos possuem para produzir resultados eficientes. A ênfase é conferida à pessoa, em seus conhecimentos, em suas habilidades e atitudes que afetam a capacidade de desempenhar sua função em determinado contexto. Este conceito é diferente do conceito de Le Boterf (1995) que diz que competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Também difere de Zarifian (2001, p. 74), que relata que “competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é fazer assumir áreas de co-responsabilidade”.

Visando entender as atividades que desempenhavam e as competências necessárias para cada cargo, todos os gestores e funcionários foram entrevistados. Podendo, dessa forma, descrever e mapear o cargo de todos, definindo as suas competências. As entrevistas com os gestores das áreas requisitantes, com os empregados que apresentam alto desempenho no cargo e com

o os clientes do processo também são meios de levantar informações (ALMEIDA, 2009).

A Instituição também definiu suas competências organizacionais através da identificação daquelas que mais se repetiam nas entrevistas, percebendo que estas eram essenciais para a Universidade. Dutra (2004, p. 25) relata que as competências essenciais são fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia. Gramigna (2009) diz que as competências essenciais são aquelas necessárias para manter a organização funcionando. Elas estabelecem as condições básicas, refletindo a própria missão e visão da empresa, e conduzem à consecução dos objetivos estratégicos.

Os processos seletivos que antes eram conduzidos conforme a percepção das Analistas de Recursos Humanos e gestores passaram a ser fundamentados pelo perfil de cargo por competências e objetivos da Instituição. Em 2014 o plano de cargos e salários foi revisado e alterado. A Gerente de Recursos Humanos comenta:

“Para a implantação do novo plano, os cargos foram revistos, foram definidos de acordo com o objetivo institucional e a quantidade de cargos foi reduzida, facilitando para os demais processos de RH. As descrições de cargo foram alteradas para Mapas de Competências, onde descrevemos o objetivo do cargo que é alinhado com os objetivos institucionais e planejamento estratégico da Instituição, as atribuições do cargo, as competências técnicas e comportamentais e a formação”.

O plano foi elaborado para trazer uma nova ferramenta de apoio à gestão, as funções foram definidas de acordo com a complexidade e foi retomado o processo de avaliação por competências, que é baseada

em uma escala de avaliação, considerando diferentes níveis de proficiência. Esse processo de avaliação, até o presente estudo, ainda não havia sido implementado na Instituição, porém estava em processo de construção. Esses níveis de proficiência variam de acordo com o valor agregado pelo profissional, podendo ser observado por meio de ações específicas e resultados atingidos a partir dessas (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

O processo, desde então, mantém o mesmo formato e tem sofrido pequenas alterações, na busca de melhorias. Percebe-se este constante desenvolvimento ao comparar as descrições dos cargos de 2004 e os atuais Mapas de Competências. Segundo, a ex-funcionária do setor de Recursos Humanos, que conduzia os processos seletivos e acompanhou a implantação em 2004:

“Para as entrevistas nós nos baseávamos no perfil de cargo, que continha a descrição das atividades, a formação e conhecimentos básicos e as competências comportamentais necessárias, que eram em torno de 10, variando de acordo com cada cargo”.

Atualmente, é utilizado o Mapa de Competências para a realização dos processos seletivos, focando-se principalmente nas atribuições do cargo, escolaridade e competências técnicas e comportamentais. Wood Júnior e Picarelli Filho (2004) destacam que na remuneração e carreira por competências, a base são as competências segundo as quais os profissionais podem ser avaliados e certificados.

Após a análise dos currículos recebidos que é realizada com base nos requisitos para o cargo, é realizada a

entrevista coletiva. Esta é conduzida por um profissional de Recursos Humanos e conta com a observação do gestor requisitante da vaga. Nesta etapa podem estar participando, com papéis definidos, alguns gerentes ou membros da equipe com os quais os candidatos, se selecionados, irão atuar (ALMEIDA, 2009). Durante a realização, se tem a oportunidade de apresentar o gestor do setor e explicar detalhes acerca da vaga proposta.

Em seguida, realiza-se uma atividade de apresentação estimulada por uma dinâmica de grupo para depois serem relatadas as experiências profissionais e conhecimentos técnicos pelos participantes. Finaliza-se com uma dinâmica de grupo para identificar as atitudes dos interessados na vaga diante do grupo. Arboite (2008) lembra que os jogos e as dinâmicas devem ser cuidadosamente elaborados, levando-se em consideração competências que, de certa forma, não poderão ser identificadas nos testes nem nas entrevistas. Para a Gerente de RH:

“Esta etapa permite avaliar o comportamento dos candidatos diante de determinadas situações em grupo e há a possibilidade de selecionar alguns deles através das informações evidenciadas e mais compatíveis com o perfil desejado”.

Também se aplica a avaliação psicológica, onde os perfis das pessoas são analisados de acordo com a necessidade de cada processo, podendo ser de personalidade, de raciocínio, entre outras. Esta avaliação é aplicada por um Psicólogo que informa o parecer ao profissional responsável pelo recrutamento e este traz suas percepções ao gestor da área. Brandão (2012) diz que estas avaliações visam identificar comportamentos mais frequentes

do candidato ou a probabilidade deste apresentar determinados raciocínios, habilidades ou atitudes.

Por fim, faz-se a entrevista individual, podendo identificar detalhes não esclarecidos na entrevista coletiva e questionar informações técnicas e mais pessoais de cada um. Segundo a ex-funcionária do setor:

“Antes da implantação do plano de cargos e salários em 2004, durante um período, as entrevistas individuais foram conduzidas somente pelo gestor do setor da vaga em questão. Depois de um tempo, o RH passou a ser mais atuante nesta etapa, conduzindo, mas com a presença do gestor”.

Atualmente, ela é conduzida pelo recrutador e conta com a participação do gestor, que intervém conforme acredite ser necessário. Também são elaboradas perguntas sobre situações já enfrentadas pelo candidato, de acordo com as competências necessárias para o cargo, em que o candidato deve trazer na situação: um contexto, qual foi a sua ação e a reação dele diante das condições. Neste momento é importante que o entrevistador observe os comportamentos nos fatos narrados pelo candidato e classifique-os para compreender e avaliar sua qualificação e sua capacitação para o cargo pretendido (REIS, 2007). A ex-funcionária do setor de Recursos Humanos lembra do processo:

“Na época que implantamos o recrutamento e seleção por competências, elaboramos algumas perguntas situacionais para que pudéssemos analisar determinadas competências e registramos elas num arquivo para utilizar nas entrevistas. Assim, já incluíamos elas no planejamento de acordo com as

competências requeridas para a função”.

Após a entrevista, dependendo da necessidade vaga, pode ser realizada uma prova prática ou teórica elaborada pelo gestor do setor com o auxílio do Recursos Humanos. Depois de todas as etapas do processo, o gestor e o responsável pelo recrutamento da vaga conversam sobre suas percepções e selecionam o candidato mais adequado. Não são utilizados dados estatísticos para a escolha do selecionado, somente suas percepções são comparadas às competências necessárias. Ferreira et al. (2010) destacam que o entrevistador deve trabalhar buscando a precisão como um instrumento de medida confiável, apresentando resultados objetivos, medindo aquilo que se pretende verificar.

Assim que for definido o candidato selecionado, buscam-se informações sobre este nas redes sociais acerca de seu comportamento, como complemento do processo. Na etapa do processo admissional, é dado o retorno positivo ou negativo aos participantes e cadastra-se o parecer sobre o desempenho de cada um em um sistema. Através deste registro, pode-se identificar o histórico, para seleções futuras.

Segundo a Gerente de Recursos Humanos, observa-se uma melhoria no perfil dos candidatos selecionados, após a implantação do recrutamento e seleção por competências. No entanto, não há indicadores para fazer a comparação e mensurar o processo e o valor agregado de cada contratação.

“Vejo que o nosso processo melhorou muito, o perfil das pessoas selecionadas está mais de acordo com o que a Instituição busca e a nossa rotatividade tem reduzido, mas não saberia mensurar.”

Percebe-se, que o processo de recrutamento e seleção por competências ainda é um tanto subjetivo e não utiliza avaliação estatística conforme os autores sugerem. Reis (2007) diz que existem pontos a serem analisados após as entrevistas: competências com baixo desempenho, intensidade das competências evidenciadas durante a entrevista, postura do candidato e se suas expectativas e reivindicações vão ao encontro da empresa. Podem-se pontuar as competências, sendo que as com baixa pontuação podem ser enfatizadas em uma segunda entrevista com a finalidade de confirmar a pontuação ou não. A não utilização da pontuação pode dificultar a decisão final da organização.

Além disso, pode-se dizer a partir dos dados coletados que a análise do candidato é realizada ainda com base no cargo e não no seu potencial para lidar com situações imprevisíveis. Segundo Dutra (2004), “o foco deixa de ser o cargo e passa para a carreira, para as possibilidades de desenvolvimento oferecidas pela organização”. Fleury e Fleury (2001) comentam que a complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro.

Dessa, forma, percebe-se, que o processo poderia ser reestruturado considerando os autores franceses da área de competências, além de contar com estas alterações: análise dos candidatos através da pontuação de suas competências e análise dos mesmos considerando a agregação de valor para a Instituição.

Além da comparação com a teoria contextualizada pelos autores, busca-se nesta pesquisa identificar com os gestores qual é o entendimento e o papel deles no processo de

recrutamento e seleção por competências, assunto a ser tratado no próximo item.

O Entendimento e o Papel dos Gestores no Processo de Recrutamento e Seleção por Competências

Este item do trabalho apresenta a percepção dos gestores quanto ao seu entendimento e o seu papel no processo de recrutamento e seleção por competências, que inicia no momento da definição do Mapa de Competências dos cargos até a definição do candidato mais adequado à função. Afinal, é o gestor que estará acompanhando o candidato selecionado no decorrer de sua carreira na empresa. Sendo assim, foi questionado a eles o que entendem de recrutamento e seleção por competências.

“Quando se trata de competências eu acredito que além de simplesmente ocupar a vaga eu tenho que procurar no candidato algo especial em relação à vaga pensando na atividade que eu preciso.” (E1)

“Este processo não leva em conta somente a formação que o candidato tem ou aquilo que ele está desempenhando no momento, mas leva em consideração situações já vivenciadas anteriormente.” (E2)

“Eu acredito que seja a gente poder analisar a habilidade de cada funcionário, onde ele vai se encaixar melhor, onde ele é mais competente pra Instituição, qual é a melhor habilidade que ele pode desenvolver em tal local.” (E5)

“Eu acho que é conseguir entender o que o candidato tem no momento da seleção, e pensar na real necessidade do setor. Eu acho que precisa ter um entendimento muito claro do que é a vaga e das necessidades que o setor tem, enfim, e então buscar instigar isso no momento da seleção.” (E6)

“Acho que está relacionado com o que a pessoa desenvolve, o talento

que a pessoa tem e não tanto o perfil da vaga. Acho que é aproveitar um pouco das qualidades das pessoas. Apesar de que, nos setores que eu supervisiono a gente não utiliza muito porque a gente não precisa, mas é algo que eu vejo aparecer no processo quando se seleciona alguém. Nos setores que eu supervisiono, geralmente procuramos mais o caráter do que competência.” (E10)

Verifica-se através das respostas dos gestores que estes entendem parte do processo de recrutamento e seleção por competências. A maioria comenta da proximidade do perfil dos candidatos com o desejado pela função, focando no presente, no cargo, e não falam sobre o desenvolvimento de suas competências e agregação de valor ou resultados para a empresa. Arboite (2008) diz que as competências são formadas pelos conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser), ou seja, são um conjunto de atributos, recursos pessoais que o indivíduo combina e mobiliza em determinada situação de trabalho. Almeida (2009) traz outra percepção: o foco do recrutamento e seleção por competências deve ser na organização, analisando a contribuição do candidato para o futuro, pensando no seu potencial para crescer e evoluir junto com a empresa.

Ainda assim, a maioria não comenta de forma clara sobre a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes durante o processo seletivo. Embora se perceba no relato de um dos gestores a lembrança dos conhecimentos e habilidades dos candidatos, conforme relato a seguir:

“Na verdade eu acho, não tenho certeza, mas que leva em consideração os conhecimentos, habilidades e as competências

daquela pessoa que está sendo entrevistada. Então a gente leva em consideração as competências no momento da seleção.” (E7)

Gramigna (2009) diz que o conhecimento é o conjunto de informações que a pessoa armazena e utiliza quando precisa. Já a habilidade é agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos. Além destes, há ainda a atitude, que é o conjunto de valores, crenças e princípios que determinam o grau de envolvimento e comprometimento com os objetivos, metas e projetos coletivos.

Nenhum dos gestores entrevistados comenta sobre o foco da identificação das competências dos candidatos com base na estratégia da empresa. Para Ferreira et al. (2010), as competências trazem um compartilhamento de resultados, ações, atitudes e habilidades que direcionam a consecução dos objetivos estratégicos empresariais. Sendo assim, pode-se dizer que é uma relação de troca, pois enquanto a empresa ganha com a capacidade de seus funcionários, estes se tornam pessoas mais preparadas para enfrentar diversas situações.

Apesar de não terem bem esclarecido o conceito de recrutamento e seleção por competências, os gestores entendem que tem um papel muito importante neste processo e que deve haver uma grande parceria entre o setor e o profissional de Recursos Humanos.

“Eu acho que o RH tem conhecimento pra realizar o processo seletivo. Eles elaboram toda esta estrutura e o gestor não tem este conhecimento. Ao mesmo tempo, o RH não detém de todas as particularidades do ambiente de trabalho ou do que aquela vaga requer. Acho que isso é um trabalho de 50 e 50%. Eu acho que uma coisa complementa a outra.” (E1)

“Eu acho que o gestor que sabe quais são as funções, quais são as atribuições e quais são as habilidades e competências que a pessoa que ele quer contratar precisa ter, então a partir do momento que ele participa, ele consegue identificar se as pessoas que estão ali vão ter ou não essas habilidades e competências. Então eu acho que é muito importante a participação dele no processo.” (E2)

“O gestor tem um papel de conhecimento, ele tem que conhecer muito bem a equipe, a área em que ele atua pra poder desenvolver, pra poder escolher o melhor candidato. Então ele tem que ter muito conhecimento da área dele pra poder participar.” (E5)

“É o gestor que conhece a equipe que ele tem e também conhece a demanda. Tem um tipo de atividade que deve ser feita, qual é, o que se encaixa, e na verdade é ele que vai lidar com aquela pessoa pra incluir ela no dia-a-dia. Então eu acho que não existe muito o processo seletivo sem a participação do gestor. Em todo o processo eu acho que a participação do RH é essencial, as percepções são diferentes, e eu costumo trocar ideias e pedir opiniões do RH quando nós fizemos seleção.” (E7)

“Eu acho que deve ser uma decisão conjunta, porque as vezes gera dúvida. E já teve vezes que nós estávamos com uma tendência para selecionar determinado candidato e o RH nos alertou sobre algumas coisas que não havíamos percebido. Então é válido uma parceria, essa decisão em conjunto.” (E8)

“O papel do gestor eu acho que é identificar qual é o candidato que mais se enquadra. E claro, a gente acaba fazendo comparações. Eu acho que durante a entrevista o gestor vai

refletindo, vai escutando o que os candidatos estão falando, e vai tentando associar a pessoa ao local de trabalho e à equipe, como seria a interação com a equipe, enfim... E depois junto com o RH, a gente define entre aqueles qual o mais adequado.” (E9)

Segundo Almeida (2009), o gestor da área requisitante deverá decidir o candidato que será contratado. Esta decisão poderá ou não coincidir com a opinião da área de RH. Se o gestor teve uma participação efetiva no processo seletivo, terá mais condições para decidir. Faissal et al. (2009) destacam que é preciso deixar claro que a decisão não pertence ao selecionador, mas sim ao requisitante da vaga. Na Instituição estudada, segundo a gestora de RH, “o gestor participa de todas as etapas do processo seletivo, incluindo a decisão final do selecionado, em conjunto com o profissional de recrutamento e seleção”. A seguir, serão abordados os pontos fortes e a desenvolver no processo de recrutamento e seleção por competências.

Pontos Fortes e a Desenvolver no Processo de Recrutamento e Seleção por Competências

Na busca constante de melhorias do processo de recrutamento e seleção por competências, procura-se entender quais são seus aspectos positivos e o que ainda precisa ser desenvolvido para que se tenha uma maior assertividade. Neste sentido, foi questionado aos gestores entrevistados quais são os pontos fortes e a desenvolver.

Quanto aos pontos fortes destacam-se: o conjunto das etapas do processo seletivo, ter os cargos bem descritos dando subsídios ao processo, proximidade e abertura entre o setor de Recursos Humanos

e o gestor, realização de recrutamento interno proporcionando desenvolvimento aos funcionários, além da possibilidade do gestor participar de forma presencial nas etapas do processo.

“O primeiro ponto que eu vejo como diferencial seria o recrutamento interno, dando oportunidade para alguém crescer e aplicar seu conhecimento e sua competência num outro setor. E outro ponto que eu acho interessante é que o processo é composto por várias etapas. Eu acho que no momento que tu te focar somente a uma parte deste processo, estaria faltando a outra. Eu vejo isso como um diferencial, essa sequência de etapas.” (E1)

“Eu acho que o ponto forte é a entrevista coletiva, que a gente consegue fazer com que a pessoa se mostre. E muitas vezes também, na entrevista individual, a gente consegue de alguma forma pegar a essência da pessoa, pensando no perfil que a gente quer.” (E3)

“Eu acho que nós temos os cargos de certa forma bem definidos, dentro daquilo que é necessidade de cada um dos setores, então acaba auxiliando no processo todo.” (E4)

“Acho que a descrição do cargo em si, ela traz ali, ela descreve bem o que é necessário, pra vaga, então ajuda bastante. Acho que a gente tem também como diferente de outras empresas, é esse próprio envolvimento, a proximidade, a parceria. Acho que isso é um ponto positivo.” (E5)

“Eu acho que essa abertura, porque sempre quando eu tenho a necessidade de contratar alguém, de buscar uma vaga, eu sempre busco o RH antes de encaminhar o pedido. Muitas vezes nessa conversa, faz com que o RH já entenda a minha necessidade real, o que estamos precisando naquele momento.” (E6)

“Acho que principalmente esta questão de poder participar do processo. Eu já tive a experiência em outra empresa em que a gente só participava de uma etapa do processo e que ao comparar as duas etapas, a gente percebe que ganha muito mais tendo participação.” (E8)

Através dos relatos, percebe-se como um ponto positivo a participação dos gestores no recrutamento e seleção e a interação deles com o Recursos Humanos. Ricardo et al. (2002) enfatizam que a participação ativa do gestor é fundamental, para que sejam contempladas a visão sistêmica do cliente e os problemas por ele enfrentados.

Cada etapa do processo seletivo se complementa para a análise dos candidatos e contribui para uma maior precisão nos resultados. Dutra (2004) diz que ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificar sua formação e experiência, avaliamos como ela atua, sua forma de entregar o trabalho, suas realizações; enfim, cada um utiliza diferentes formas de assegurar que a pessoa que estamos escolhendo terá condições de obter os resultados que precisamos.

A dúvida de que se a pessoa selecionada realmente agregará valor à Instituição, é um dos pontos comentados pelos entrevistados. Percebe-se a subjetividade no processo seletivo, através de seus relatos.

A maioria dos gestores percebe poucos pontos a serem melhorados e sugerem o seguinte: novas técnicas de seleção para complementar o processo, visto que em alguns ainda há dúvidas de qual é o candidato mais adequado.

“Não vejo algo que ainda precisa ser desenvolvido. Mas a gente poderia estar agregando outras ferramentas. Mas como complementar e não como necessário. Depois que o candidato passar todas as etapas do processo e ainda houver dúvidas a respeito dele, a gente poderia ter ferramentas para conseguir mais referências sobre o candidato.” (E1)

“O que eu tenho mais dificuldade é que em alguns processos eu fico na dúvida entre uma e outra pessoa. Eu não sei como poderia melhorar isso... Talvez acrescentar outras ferramentas que pudessem complementar e ajudar a escolher o candidato mais adequado.” (E4)

“Eu acho que o que faltava é a questão do retorno pro candidato, acho que isso era muito ruim. Então acho que isso é uma coisa que foi feita e foi melhorada. Sempre o RH se posiciona, acho que isso também é importante pra gente, é válido ter uma visão do RH também, faz a gente pensar. Então não sei alguma coisa assim que poderia melhorar.” (E6)

“Algumas vezes eu acho o processo um pouco subjetivo, não sei... Talvez se tivéssemos uma forma de identificar se o selecionado realmente trará algo que agregue pra Instituição, seria ótimo. Mas não sei como poderia ser isso.” (E7)

“Eu acho ele bom assim, uma preocupação é a questão da assertividade que eu acho que a gente não tem como garantir né... Mas eu acho que é tranquilo assim do jeito que tá.” (E8)

“Sabe que no momento não me vem nada assim. Eu acho, ao menos nos processos que eu participei, eu vi que foi muito bom, pelo acompanhamento de vocês né, enquanto Recursos Humanos. Não

tenho nenhuma ideia de melhoria, ao menos neste momento não.” (E9)

Com base nestes retornos, sugere-se que, além do estudo de novas ferramentas de seleção para complementar o processo, as competências dos candidatos sejam mensuradas, tornando assim uma decisão mais consistente e objetiva. Almeida (2009) relata que quanto maior o número de medidas sobre o desempenho do candidato, melhor a capacidade de prever seu desempenho futuro. Já Carvalho et al. (2008), sugerem a criação de tabelas de avaliação das competências, nas quais se atribui graus à percepção quanto à verificação da aquisição ou desenvolvimento da competência. Para avaliá-los, há possibilidade de utilizar outras técnicas como: grafologia, busca de referências sobre os candidatos ou aplicar outros testes que não sejam utilizados. Assim, se pode facilitar a visualização dos gestores referente às competências dos candidatos. Além disso, sugere-se que a Instituição, alinhe o conceito de competências e revise o processo seletivo de acordo com alguns autores franceses como Le Boterf e Zarifian, que falam sobre agregação de valor para a organização, diferenciação de competências por escalas de complexidade e alinhadas à estratégia e à carreira na empresa.

Dessa forma, percebe-se que, de maneira geral, os gestores mostram-se satisfeitos quanto ao processo atualmente realizado e trazem algumas percepções para melhorias, como se pode ver no quadro a seguir.

Aspectos positivos	Aspectos a serem desenvolvidos
Conjunto de etapas do processo seletivo;	Novas técnicas de seleção;
Funções bem definidas e descritas;	Mensuração de competências;
Proximidade e abertura entre o RH e o gestor;	Revisão do processo seletivo de acordo com autores franceses, para agregação de valor à Instituição e alinhamento aos seus objetivos.
Possibilidade do gestor participar do processo seletivo.	

Quadro 4 - Aspectos positivos X Aspectos a serem desenvolvidos no processo de recrutamento e seleção por competências da Universidade

Fonte: elaborado pelas autoras

Sendo assim, cabe destacar que é uma preocupação deste processo na Instituição a busca de melhoria contínua, pois quanto maior a assertividade no processo seletivo, maior será o ganho para a empresa. Este assunto é abordado no próximo item, que tem como título “A Qualidade no Processo de Recrutamento e Seleção por Competências”.

A Qualidade no Processo de Recrutamento e Seleção por Competências

A contratação de candidatos adequados às vagas contribui para o bom desempenho e sucesso da empresa, por isso, é importante que o processo seletivo seja realizado de forma adequada e com qualidade. Carvalho (2008) relata que devido à globalização do século XXI, o mundo empresarial busca constantemente a eficiência e eficácia, o que acaba por conduzir à questão da avaliação dos processos seletivos. E estes trazem as competências geradoras de competitividade, estando também envolvidos com o clima empresarial que propicia condições adequadas para a consecução dos objetivos da organização.

Segundo a Gerente de RH há uma preocupação da Universidade estudada quanto à qualidade dos processos de Recursos Humanos. Se tratando do recrutamento e seleção, é feito um acompanhamento constante dos resultados:

“Quando o funcionário está prestes a completar 30 dias de trabalho, é preenchido um parecer pelo gestor em formulário online, acerca do desempenho do funcionário e, neste documento, o gestor também indica sua satisfação quanto àquele processo seletivo. Também são realizados indicadores do processo para controles e identificação de melhorias.”

Os dados obtidos nestes indicadores podem ser comparados, analisados e identificados o que de fato pode ser melhorado. Segundo Leme (2009) a mensuração de resultados em RH é estratégica para a constatação da eficiência e eficácia e para promover mudanças e melhorias nos processos e procedimentos.

Conforme consultado em algumas planilhas do setor (Indicadores RS, Movimentação de Pessoal e Indicadores Processos), são utilizados alguns indicadores, como: taxa de *turnover*, quantidade de promoções, de substituições, de aumento de quadro, admissões, demissões, entrevistas de desligamento, quantidades de vagas oferecidas, de entrevistas realizadas, entre outros. Pode-se perceber no gráfico a seguir que a taxa de *turnover* da Universidade, sofreu poucas alterações nos últimos 5 anos. Cabe ressaltar que atualmente a Universidade possui cerca de 850 técnicos administrativos em seu quadro de funcionários.

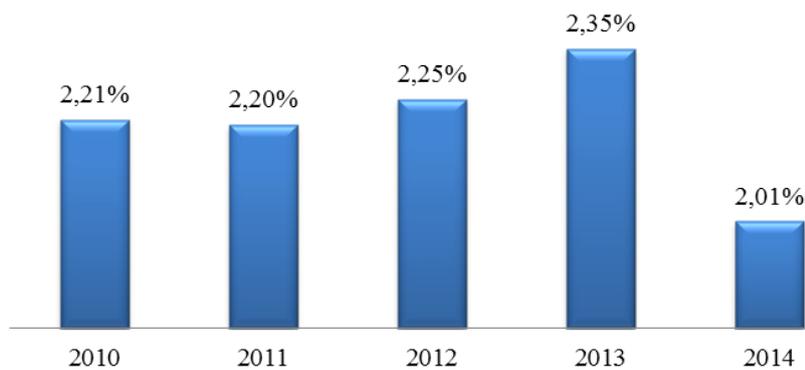


Gráfico 1 - Taxa de *turnover* dos técnicos administrativos da Universidade de 2010 a 2014

Fonte: elaborado pelas autoras

De acordo com Assis (2005), através destas análises pode-se medir o próprio desempenho, comparar resultados, identificar pontos de melhorias e empreender ações de transformação, gerando um ciclo de busca das melhores práticas.

Para este artigo, os gestores foram questionados se estão satisfeitos com o processo de recrutamento e seleção por competências. Todos responderam que sim e alguns comentam a sua evolução com o decorrer do tempo. Seguem alguns relatos:

“Eu tô satisfeita sim. Pelo menos na minha situação sempre que eu precisei atendeu.” (E1)

“Eu acredito que o processo é bem desenvolvido, as etapas são boas assim. As atividades desenvolvidas na etapa de grupo são bem legais e vocês passam, como RH, uma segurança pra gente assim, nos explicam a atividade antes, qual é o objetivo dela, explicam para os candidatos, os candidatos fazem, e a partir dali tu consegue tirar algum subsídio pra tua avaliação. Então eu considero muito bom.” (E2)

“Eu tô satisfeita sim, até por questão da definição do perfil do cargo, pelas competências que a gente avalia, pelo perfil das pessoas que a gente

contrata... e tem dado muito certo.” (E3)

“Atualmente, no setor que eu atuo, tô satisfeita com o processo. Eu não sei como seria em setores que exigem cargos de mais complexidade. Talvez um Diretor, um Pró-Reitor, ou outros assim... Mas no meu caso me dá embasamento e atende o que preciso.” (E4)

“Sim, eu acho que vem atendendo às nossas necessidades. Eu acho que esta coisa da nossa liberdade, antes não tinha essa proximidade com o RH ou a gente não sentia tanto. Mas assim, desde o momento que a gente preenche a requisição e todos os passos até o final, eu vejo que tá ótimo do jeito que é.” (E6)

“Eu acho que sim. Essa flexibilidade ajuda bastante quando a gente está com dúvidas. E acho que isso ajuda bastante, o RH faz bastante esse papel. Existe uma rotina, mas se aquilo ali não foi suficiente vamos pensar em outra coisa, vamos chamar outras pessoas, acho o RH sempre se colocou bastante aberto. Então de minha parte assim, acho que tá bem positivo.” (E7)

Para Almeida (2009) é necessário que se tenha uma avaliação do sucesso da contratação e de sua qualidade. Medidas como qualidade do desempenho do contratado, satisfação do gerente, satisfação do candidato e taxa de retenção, dão uma visão da eficácia do processo.

De acordo com os retornos obtidos dos entrevistados, percebe-se que há um grande nível de satisfação por parte deles e que é um processo estruturado. No entanto, ainda não há um cuidado quanto à capacidade de entrega do indivíduo e a mensuração deste valor para a Instituição, tornando-o um tanto subjetivo. Neste

sentido, é importante para a Universidade manter a qualidade do processo, revisá-lo pensando na agregação de valor e mensuração de competências por escalas de complexidade, continuar utilizando indicadores e acompanhar as tendências de mercado e a busca de competências para atingimento dos objetivos Institucionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da competitividade no mundo globalizado, as empresas buscam profissionais com as competências adequadas para poder atingir seus objetivos estratégicos e assim enfrentar a concorrência. A Instituição pesquisada realiza o processo de recrutamento e seleção baseado em competências com seus funcionários técnicos administrativos. Para este artigo, que tem como tema o recrutamento e seleção por competências, buscou-se responder ao problema “como é realizado o processo de recrutamento e seleção por competências dos técnicos administrativos na Instituição?”. Contatou-se que os gestores estão satisfeitos com o processo de recrutamento e seleção por competências. Sugerem algumas melhorias e destacam seus pontos positivos, que são em maioria.

Através de entrevistas semiestruturadas realizadas de forma presencial com os gestores de áreas que mais realizam processos seletivos, além da Gerente de Recursos Humanos da Instituição e de uma ex-funcionária do setor que acompanhou a implantação do processo, foi atingido o objetivo geral que é “analisar o processo de recrutamento e seleção por competências dos técnicos administrativos”.

Para atingir este objetivo geral, foram definidos específicos: mapear o processo de recrutamento e seleção por competências dos técnicos administrativos da Universidade; identificar qual é o

entendimento dos gestores e seu papel no recrutamento e seleção por competências dos técnicos administrativos; diagnosticar com os gestores quais são os pontos positivos e a serem desenvolvidos no processo de recrutamento e seleção por competências dos técnicos administrativos; e por fim, verificar a satisfação dos gestores quanto ao processo de recrutamento e seleção por competências, atualmente utilizado na Universidade.

Em se tratando do processo de recrutamento e seleção por competências, percebe-se que o mesmo precisa ser melhorado, pois foca no conceito de alguns autores americanos e não considera os autores franceses. Deveria focar mais na entrega e não no cargo, além de pensar na agregação de valor, ou seja, o que permanecerá na Instituição após a saída do funcionário. Também há a necessidade de mensurar o valor agregado através dos níveis de complexidade atrelados aos objetivos estratégicos e carreira. Quanto ao entendimento dos gestores e seu papel no processo, identifica-se que todos os entrevistados acreditam ser importante a presença do gestor, devido ao conhecimento da área e acompanhamento diário do funcionário. Há a necessidade ainda de esclarecer mais sobre recrutamento e seleção por competências, visto que diante das respostas, cada gestor traz uma breve ideia sobre o assunto. Sugere-se esclarecer através de treinamento o que é recrutamento e seleção por competências e qual é a sua finalidade, destacando o que são conhecimentos, habilidades e atitudes, além de focar na importância de estar alinhado com a estratégia da empresa. Também vale explicar sobre mensuração de competências e valor agregado e o papel do gestor neste processo.

De acordo com as entrevistas, o processo da Universidade estudada, possui

pontos positivos e outros a serem desenvolvidos. Como positivos, destacam-se: o conjunto das etapas de seleção, descrição das funções, proximidade e abertura do setor de Recursos Humanos com o gestor, bem como sua participação no processo. Já a necessidade de novas técnicas de seleção, a mensuração de competências e a revisão do processo seletivo de acordo com autores franceses, para agregação de valor à Instituição e alinhamento aos objetivos estratégicos, diminuindo a subjetividade no processo seletivo são aspectos a serem melhorados. Diante desse cenário, os entrevistados mostram-se satisfeitos com o processo de recrutamento e seleção.

Como limitante da pesquisa, pode-se citar o vínculo trabalhista das autoras com a Universidade e área pesquisada (Recursos Humanos), podendo ser uma influência nas respostas dos gestores e na descrição do processo de recrutamento e seleção.

A contribuição gerencial do estudo é a revisão do processo de recrutamento e seleção por competências da Instituição

estudada diante as diferentes visões dos autores. Considerando as demandas de uma organização complexa e mutável diante do mundo globalizado, sugere-se a adaptação do modelo utilizado para os moldes de autores franceses, que focam no conceito de competência estratégico, de modo a agregar valor para a Instituição.

Sugere-se para futuros trabalhos analisar o processo de recrutamento e seleção por competências através de uma pesquisa com os candidatos que já participaram de alguma seleção na Instituição. Também se pode comparar este tipo de processo em diferentes empresas em ramos distintos.

Sendo assim, conclui-se que o objetivo geral da pesquisa foi atingido, onde se confronta a teoria com a prática e percebe-se a qualidade do processo na Universidade e que apresenta pontos a serem desenvolvidos no conceito de competências, a fim de selecionar os profissionais com o perfil adequado colaborando para os objetivos finais da Instituição, agregando valor e contribuindo com o desenvolvimento das pessoas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**: com foco em competências. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.
- ARBOITE, Maria Rejane da Silva. **Gestão por competências**: políticas e práticas de RH. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2008.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo, SP: Atlas, 2012.
- CARVALHO, Iêda M. V; PASSOS, Antônio E. V. M.; SARAIVA, Suzana B. C. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2008.
- DELLAMORA, Monique Rocha; RODRIGUES, Ana Cristina de Oliveira. Seleção por competências: uma ferramenta diferenciada na captação de talentos. **Revista Psicologia em Destaque**. Ano 01, número 01, p. 55, 2011.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

- FAISSAL, Reinaldo. **Atração e seleção de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- FERREIRA, José; BRUNO, Marcos Luiz; COSTA, Maria Inês; MATURO, Regiane de Cássia R. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 4. ed. São Paulo, SP: Papirus, 2010.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais. In: **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RIBEIRO, Andréa Augusta Fuks; EVARISTO, Antonio Germano; TEIZEN, Célia Regina. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.
- GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo, SP: Makron Books, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed., rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2007.
- LE BOTERF, Guy. **De la compétence - essai sur un attracteur étrange**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.
- LEME, Rogério. **Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2009.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2005.
- REIS, Valéria dos. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2007.
- WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2004.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

NOTA

- (1) Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Feevale. Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Feevale. Analista de Recursos Humanos.
- (2) Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/UNISINOS. Mestre em Administração pela Unisinos. Especialista em Gestão e Planejamento de Recursos Humanos pela Unisinos. Graduada em Pedagogia pela Unisinos. Docente e pesquisadora do Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Feevale, Novo Hamburgo/RS.

Enviado: 29/11/2016
Aceito: 30/10/2017