

Abreu, C. V. & Carvalho-Freitas, M. N. de. Seleção por competências: A percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências

Seleção por Competências: A Percepção dos Profissionais de RH sobre o Método de Seleção por Competências

Competence-Based Selection: HR Professionals' View on the Competence-Based Selection Method

Cristina Valadares Abreu¹,

Maria Nivalda de Carvalho-Freitas²

Resumo

Esta pesquisa objetivou verificar se, na percepção de profissionais de Recursos Humanos (RH), a seleção por competências apresenta resultados melhores do que os da seleção tradicional. Além disso, buscou identificar quais as possíveis contribuições desse método para a gestão organizacional. O tipo de pesquisa adotado neste trabalho foi *exploratória*; com *investigação empírica* realizada através de questionários. O universo da pesquisa foi composto por profissionais de Recursos Humanos. A amostra foi de conveniência. A análise dos dados quantitativos foi feita através de estatística descritiva e correlação de dados. A qualitativa foi realizada através da análise de conteúdo. Os resultados mostraram que, segundo os profissionais de RH, a seleção por competências é uma técnica mais prática e com melhores resultados em relação à seleção tradicional. Além disso, possibilita maior contribuição para as estratégias organizacionais, considerando a premissa de que as pessoas são o principal diferencial competitivo das organizações.

Palavras-chave: recursos humanos; competências; seleção por competências.

Abstract

This paper analyzes how competence-based selection produces better results than traditional selection in the view of Human Resources (HR) professionals and how competence-based selection represents strategic changes to selection processes. Moreover, it identifies strategic contributions of competence-based selection to organization management processes. An exploratory research with empirical investigation was carried out using questionnaires. The sample was selected from HR professionals working at organizations. The convenience sample followed the selection criterion of accessibility to HR professionals. Quantitative analysis was carried out through descriptive statistics and correlation analysis. Qualitative data were analyzed through content analysis. Analyses show that competence-based selection is considered a more practical and objective technique by the HR professionals sample and achieves better results in comparison to traditional selection. Results suggest the possibility of effective contribution of HR to organizational strategies, since human resources are the main competitive advantage of organizations.

Key words: human resources; competences; competence-based selection.

¹ Laboratório de Pesquisa e Intervenção Psicossocial (LAPIP) da Universidade Federal de São João del Rei. Contato: cristinav_abreu@yahoo.com.br

² Doutora em Psicologia Social; Professora do Mestrado em Psicologia no Departamento de Psicologia da Universidade Federal de São João del Rei / Mestrado de Psicologia / LAPIP – Laboratório de Pesquisa e Intervenção Psicossocial Contato: nivalda@ufsj.edu.br.

Introdução

Uma das principais apostas das organizações para se sobressair no mercado encontra-se feita em seus talentos humanos (Barbosa, 2007; Dutra, 2001; Pontes, 1996; Toma, 2006). De acordo com Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005),

na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como tecnologia e mão-de-obra barata, não mais se revelam suficientes para proverem uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica. (p.3)

Essa aposta das organizações implica em mudanças para os trabalhadores e também nos métodos de se encontrar e reter esses talentos. Nessa direção, o processo de seleção tornou-se estratégico para as organizações. Assim, esta pesquisa pretendeu investigar como os profissionais que atuam com Recrutamento e Seleção avaliavam a seleção tradicional e a seleção por competência, o que poderia se constituir em uma contribuição tanto para as práticas organizacionais quanto para o desenvolvimento do conhecimento sobre seleção de pessoas nas organizações.

Para adequada contextualização do tema, cabe partirmos da delimitação dos termos que o compõe. Por seleção entende-se o processo de escolha, entre os candidatos recrutados, daquele com perfil mais compatível com as exigências do cargo a ser preenchido pela organização. Trata-se do processo de comparar o perfil dos candidatos interessados e os requisitos exigidos aos ocupantes da vaga, e escolher o que mais se aproxima do esperado.

O processo de seleção tradicionalmente realizado nas organizações é composto de várias etapas para uma mesma seleção, pois uma supre as deficiências da outra. Normalmente são utilizadas entrevistas dirigidas ou livres, provas orais ou escritas, testes psicométricos ou psicológicos, técnicas de simulação e dinâmicas de grupo. Essas etapas variam de acordo com as exigências do cargo e da organização contratante.

No entanto, há aproximadamente uma década, uma nova estratégia de seleção de pessoas vem se consolidando como prática nas organizações: a seleção por competências. Para entender melhor esse novo processo, será definido o que se tem denominado por competência e o método de seleção por competências.

Competência

O termo *competência* é um construto relativamente novo, mas tem norteado a gestão de muitas organizações, incluindo, a gestão de recursos humanos. Existem basicamente duas linhas de pensamento que se dedicaram ao tema: uma norte-americana representada por autores como McClelland, Boyatzis e McLagan e outra européia representada por Zarifian, LeBoterf, Jacques (Dutra, Hipólito & Silva, 2000; Fleury & Fleury, 2001; Sant'Anna, Moraes & Kilimnik, 2005).

A perspectiva norte-americana defende as competências enquanto conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que propiciam um alto desempenho, “estoque de recursos que o indivíduo detém” (Fleury & Fleury, 2001, p. 185). Fleury e Fleury (2001) partem dos estudos de McClelland para definir o conceito de competência como “uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou determinada situação” (p. 184). Os defensores da corrente norte-americana apontam para a necessidade de se adequarem as competências às demandas dos cargos nas organizações, ou seja, o indivíduo, em suas competências é igualado a um “equipamento” que deve atender às necessidades organizacionais.

A linha européia tem origem nos anos 70 e encontra seu auge nos anos 90, defendendo que competência implica em uma confluência de fatores (conhecimentos, habilidades, atitudes, biografia, experiências profissionais) mobilizados diante dos desafios das situações. Nessa perspectiva, quanto maior a exigência, maior a capacidade de transformação de competências em fortalezas para superação dos desafios, desde que estes impliquem em crescimento pessoal e profissional (Vieira & Garcia, 2004).

De acordo com a visão de Dutra, Hipólito, e Silva (2000, p. 163) fala-se em “competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos”. Neste caso, ao contrário da visão norte-americana, a noção de competência se mostra diretamente vinculada à ação, e não simplesmente à tarefa.

Dentro da linha européia, o foco deixa de ser simplesmente a função que o indivíduo vai exercer, podendo ser pensado em termos de carreira profissional com suas características espaços-temporais, representando uma evolução em relação à linha norte-americana. Entendendo carreira “como uma seqüência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa. Tal seqüência, articulada de forma a conciliar desenvolvimento pessoal com

Abreu, C. V. & Carvalho-Freitas, M. N. de. Seleção por competências: A percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências

desenvolvimento organizacional” (Dutra, 2001, p. 47). Parte-se do princípio que as competências devem associar ganho econômico para a organização e valor social para o trabalhador.

O ganho econômico pode ser adquirido na medida da participação dos colaboradores na elaboração e implementação das estratégias organizacionais que se transformam em vantagem competitiva (Costa, 2003). O valor social pode ser compreendido “como um conjunto de aspectos que favorecem o desenvolvimento do trabalhador como ser humano, em sua dimensão mais ampliada: como pessoa, profissional, cidadão (política e socialmente determinado)” (Sarsur, 2007, p. 11). Pode ser traduzido também em empregabilidade e aprendizagem constante (Zarifian, 1996).

Apesar dessa compreensão com relação ao ganho social, um dos grandes desafios que o modelo de gestão por competências tem enfrentado é a necessidade de comprovar financeiramente sua efetividade, motivo pelo qual, o conceito assumiu dentro de algumas organizações uma conotação extremamente operacional: “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, traduzidos em resultados concretos e palpáveis” (Barbosa, 2007, p. 1).

Sant’Anna et al. (2005) também defendem que atualmente as organizações valorizam sobremaneira seus recursos humanos, como estratégia para fazer frente às mudanças do cenário econômico. Entretanto, buscando questionar e entender a gestão de recursos humanos que hoje as empresas buscam, o que Sant’Anna et AL. (2005) questionam é até que ponto:

a gestão das organizações, em especial a gestão de seus recursos humanos, tem propiciado as condições necessárias ao desenvolvimento e efetiva aplicação das novas competências individuais demandadas, com contrapartidas para os trabalhadores em termos de melhores condições de trabalho e maior satisfação no e com o mesmo? (p. 3)

Complementando este posicionamento, Dutra (2001) afirma que ocorre uma questão de injustiça, pois se tende a “sobrecarregar de problemas a pessoa mais competente, sem que ela seja necessariamente reconhecida ou recompensada por isto” (p. 31). E ainda, afirma que é comum a chefia se tornar sobremaneira “dependente de uma pessoa competente que, para não a perder, bloqueia-lhe qualquer possibilidade de ascensão profissional, mantendo-a assim, sob seu comando” (p. 31).

Tal como alguns estudos revelam (Sant’Anna et al., 2005) a demanda das empresas em relação às

competências desejadas é bastante elevada, corroborando a constatação de Gitahy e Fischer (1996) em relação à difusão de uma *síndrome de construção de super-homens*. Contudo, em contrapartida, as organizações não se mostram disponíveis para uma gestão participativa; pelo contrário, seus métodos, apesar de mais modernos, atendem ao autoritarismo, à verticalização e à centralização (Dutra, 2001; Sant’Anna et al., 2005)

Seleção por competências

A técnica de seleção por competências surgiu da necessidade de se desenvolver um método de seleção de pessoas mais compatível com as exigências das organizações de flexibilidade, polivalência e capacidade de adaptação das pessoas, em oposição à adequação ao cargo, tão característica do processo de seleção tradicional. Para tanto, o método de seleção por competências parte da elaboração de um *Perfil ou Mapeamento de Competências* do cargo ou função, a partir do qual se chega às competências consideradas indispensáveis para o ocupante do cargo, dentro das novas exigências organizacionais. Com base no perfil de competências (PC) elabora-se a entrevista comportamental ou *target* que é a principal técnica de seleção ao lado dos jogos, dinâmicas e provas situacionais com foco em competências (Bispo, 2007; Henrique, 2007; Rabaglio, 2001, 2007).

Na entrevista comportamental baseada no perfil de competências busca-se conhecer o candidato, suas experiências profissionais e suas vivências através de perguntas abertas, específicas e sempre com verbos de ação no passado, que remetam o candidato a uma experiência já vivida. Estas perguntas específicas ajudarão o selecionador a averiguar a existência ou não das competências do PC no comportamento do candidato (Rabaglio, 2001).

Em conformidade com Maria Bia Henrique (2007) deve-se considerar na entrevista comportamental as respostas completas, que seriam aquelas em que o candidato descreve a situação ou tarefa experienciada, a ação que foi realizada na ocasião e o resultado do trabalho, resultando no chamado *Star Completo* (Situação, Tarefa, Ação, Resultado). Caso o candidato deixe de mencionar algum destes itens tem-se um *Star Incompleto*, caso dê respostas vagas, ou relate apenas sentimentos, opiniões e não fatos têm-se o chamado *Star Falso*.

A grande inovação deste método foi livrar selecionador e candidato de impressões desconectadas da realidade vivida, pois perguntas

Abreu, C. V. & Carvalho-Freitas, M. N. de. Seleção por competências: A percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências

como “Fale sobre você”, “O que você faria se...”, implicam em respostas baseadas no que o candidato *acha*, ou requer apenas o esforço de imaginar o que o selecionador espera. No caso do selecionador surge a polêmica de imaginar se o candidato foi sincero, ou se elaborou bem as respostas. Na entrevista por competências, esses problemas são minimizados, pois a estrutura das perguntas favorece para que o candidato relate o que ocorreu e quais foram as conseqüências. Por exemplo: “Descreva-me uma situação na qual você assumiu a responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições”; “Conte-me uma negociação na qual você foi convencido a mudar de idéia”. A principal característica deste método é focar nos comportamentos passados, pois estes servem de preditores do comportamento futuro (Henrique, 2007; Rabaglio, 2001, 2007).

Além da entrevista, outro grande aliado da seleção por competências são os *jogos*, que também tem por foco o comportamento do candidato. O jogo, segundo Huizinga (1993):

é uma atividade ou ocupação voluntária, exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e espaço, segundo regras livremente consentidas, mas absolutamente obrigatórias, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e alegria e de uma consciência de ser diferente da vida cotidiana (p. 33).

Através dos jogos, podem-se observar competências dos candidatos como, por exemplo, motivação, liderança, iniciativa, criatividade, inovação, ética, comunicação. Cada jogo possui uma gama de possibilidades a serem exploradas de acordo com o objetivo e as necessidades do processo seletivo. Nos jogos, os participantes podem assumir papéis ou não; mas ocorre que os participantes se posicionam sempre, pois nessas técnicas as pessoas revelam facetas que normalmente se esforçam para esconder por inibição ou por receio de retaliação (Huizinga, 1993; Gramignia, 1993).

A partir desse cenário, pode-se constatar que a seleção por competências é um método que busca contemplar experiências concretamente vividas que possam oferecer subsídios para a predição do comportamento futuro do candidato. Pode ser utilizado por qualquer pessoa previamente treinada, e muitos autores já colocam como tendência a seleção ser realizada pelos gestores e não pelo RH, pois eles possuem os conhecimentos do perfil desejado e do cargo. Neste sentido, esta mudança favorece a aproximação do futuro colaborador com

o gestor (Henrique, 2007; Pereira, 2007; Rabaglio, 2007).

Método

O tipo de pesquisa adotado neste trabalho foi *exploratória*, visto que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto; e quanto ao meio de investigação foi utilizada a *investigação empírica* (Vergara, 2003) realizada através de questionários elaborados especificamente para a coleta de dados desta investigação.

O universo da pesquisa foi composto por profissionais que atuam na área de Recursos Humanos (RH) em organizações. A amostra foi de conveniência, tendo por critério a acessibilidade aos profissionais. A pesquisa foi realizada em três grupos de RH da cidade de Belo Horizonte – MG, sendo cada grupo composto, em média, por 25 profissionais. Foram contatadas também quatro empresas da região e participantes do clube de psicólogos da *Psicologia Viva* (www.psicologiaiviva.com.br).

A coleta de dados foi feita através de questionário enviado por correio eletrônico. O questionário foi construído a partir da revisão de literatura realizada e foi submetido a um pré-teste com alunos de pós-graduação em Gestão de Pessoas que trabalham, ou já trabalharam, com seleção de pessoas visando à adequação do questionário.

A análise e interpretação dos dados quantitativos foram feitas através de estatística descritiva e análise de correlação de dados utilizando-se o programa SPSS *for Windows*.

Foi utilizada a análise do coeficiente de correlação *rho* de Sperman, visando verificar a ocorrência de associações (direção e intensidade) entre as questões de resposta quantitativa do questionário. Considerando que a escala *Likert* adotada (discordo muito a concordo muito) não dispõe de propriedades de escalonamento intervalar ou de razão e pode não apresentar uma distribuição normal, a escolha pelo coeficiente *rho* de Sperman se configurou como a decisão mais adequada (Malhotra, 2001).

A análise das questões abertas foi realizada através da análise de conteúdo, tendo por foco os temas recorrentes das respostas. A análise de conteúdo é uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (Vergara, 2003).

É válido ressaltar aqui que, em princípio, foi planejado contato apenas com os grupos de RH,

Abreu, C. V. & Carvalho-Freitas, M. N. de. Seleção por competências: A percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências

visto que formariam um universo de aproximadamente 75 sujeitos, contudo, em função do baixo retorno dos questionários, recorreu-se a quatro empresas da região de contato do pesquisador, seguindo o critério de acessibilidade (Vergara, 2003). Em cada uma destas empresas existia apenas um profissional responsável pelo setor de Recursos Humanos, que ocupava o cargo de Analista de RH, e estes aceitaram responder ao questionário. Foram contatados também os profissionais de Minas Gerais cadastrados no site da Psicologia Viva.

Diante dessas dificuldades, a amostra se constituiu de 14 sujeitos, o que se configura em um limite da pesquisa devido à sua impossibilidade de generalização dos resultados. Contudo, este estudo apresenta como aspecto positivo o fato de conter as opiniões de profissionais de empresas distintas de ramos igualmente distintos, logo isso aumenta a amplitude dos resultados.

Resultados

Caracterização da amostra

A amostra se constituiu de 78,6% de sujeitos do sexo feminino e de 21,4% do sexo masculino. Com relação ao ramo da empresa dos participantes da pesquisa, observou-se que estão em áreas bastante

diversificadas. No ramo de Siderurgia e Prestação de Serviços de Saúde encontravam-se dois sujeitos atuando, enquanto que nos demais ramos apenas um profissional fez parte da pesquisa, a saber: assistência à saúde/hospitalar, comércio varejista, cooperativa de saúde, educacional/editorial, esporte e lazer, indústria/varejo, mineração/metallurgia, prestação de serviços de saúde. Dois profissionais de RH que estavam desempregados no momento da pesquisa fizeram parte da amostra.

No que se refere ao número de funcionários destas empresas, os dados revelam que a maioria dos entrevistados, 8 (57,1%), trabalha em instituições com mais de 400 colaboradores. Esta variável não se aplica para dois sujeitos, pois se declararam fora do mercado de trabalho no momento da pesquisa.

A maioria dos sujeitos entrevistados, 12 (85,7%), é formada em Psicologia e 2 sujeitos, 14,3%, são graduados em Administração.

Ainda em relação à formação dos sujeitos, 50% são pós-graduados em Gestão de Pessoas; 21,4% em Gestão Empresarial. Cada um dos outros respondentes realizou um curso de pós-graduação.

No que diz respeito ao tempo de atuação na área de Recursos Humanos, os dados revelam que a maioria, 5 indivíduos (35,7%), atua há um período compreendido entre 2 e 5 anos, conforme dados da TAB.1.

Tabela 1: Tempo de atuação

Tempo de atuação	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 ano	1	7,1
1 a 2 anos	1	7,1
2 a 5 anos	5	35,7
5 a 10 anos	2	14,3
Mais de 10 anos	4	28,6
Não se aplica	1	7,1
Total	14	100,0

Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2008.

Apresentação e análise dos resultados

Na análise dos resultados das questões relativas à Seleção por Competências será apresentada, simultaneamente, a distribuição percentual das respostas que utilizam escala Likert e a análise de conteúdo das respostas às questões abertas.

Quando questionados sobre a utilização da seleção por competências nas empresas em que atuam ou atuavam, 13 indivíduos, 92,9%, responderam que utilizam a seleção por

competência e apenas 1, 7,1%, respondeu que não utiliza esse método de seleção.

Sobre o tempo de utilização da seleção por competências, observou-se que a maioria, 5 sujeitos (35,8%), utiliza entre 1 e 2 anos. Com relação ao tipo de função para a(s) qual(is) os indivíduos da amostra utilizam seleção por competências, os dados mostram que 71,5% a utilizam para cargos operacionais, técnicos e gerenciais, enquanto que 21,4% não utilizam para estes tipos de funções; e 78,6% utilizam a seleção por competências para

Abreu, C. V. & Carvalho-Freitas, M. N. de. Seleção por competências: A percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências

funções administrativas, enquanto que 14,3% não utilizam. Esta é uma variável em que se poderia

obter mais de uma resposta do profissional, desta forma, os dados estão melhor dispostos na TAB. 2.

Tabela 2: Tipos de funções para as quais se utiliza seleção por competências

Funções	Frequência				Porcentagem			
	Sim	Não	Não se aplica	Total	Sim	Não	Não se aplica	Total
Operacional	10	3	1	14	71,5	21,4	7,1	100,0
Técnico	10	3	1	14	71,5	21,4	7,1	100,0
Administrativo	11	2	1	14	78,6	14,3	7,1	100,0
Gerencial	10	3	1	14	71,5	21,4	7,1	100,0

Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2008.

Sobre os resultados da seleção por competência em relação à seleção tradicional a grande maioria dos respondentes, 92,9%, afirmou que são melhores.

Questionados sobre a permanência dos funcionários selecionados através de competências, seis participantes (42,9%) responderam que observam que os funcionários selecionados através da seleção por competência tendem a ter uma maior permanência nas organizações. Somando-se a isso, 10 (71,5%) entrevistados afirmaram que existe diferença na permanência dos candidatos selecionados através de competências em relação àqueles selecionados tradicionalmente.

Na questão relativa à existência de maior ênfase na motivação e na capacidade de mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes na seleção por competências, a maior parte dos questionados concorda, sendo que 7 (53,8%) concordam muito e 2 (15,4%) concordam pouco; 3 pessoas (23,1%) não concordam nem discordam e apenas uma (7,7%) discorda pouco das premissas dessa questão.

Questionados se a seleção por competências é um processo mais prático e personalizado, todos concordaram, sendo que 11 sujeitos (84,6%) concordam muito e 2 (15,4%) concordam pouco. Os respondentes justificaram suas respostas apontando o método de seleção por competências como mais objetivo, claro, fidedigno, com perfil mais apurado do candidato. De acordo com um dos profissionais “através da Seleção por competências, a seleção é mais criteriosa, segura, objetiva e dá

uma melhor projeção para o futuro” (Questionário N°6). Segundo este outro participante: “Conseguimos identificar melhor o perfil do candidato e comparar com os requisitos do cargo” (Questionário N°11). “A utilização de experiências anteriores no processo de seleção proporciona um nível de acerto maior, já que está baseado em situações reais já vivenciadas pelo candidato” (Questionário N°14).

Alguns pontos de vista revelam uma visão mais ampla, com uma percepção de todo o processo de gestão de pessoas:

O sistema de seleção por competências é integrado com o treinamento, planejamento de carreira e sucessão. Ele permite melhor avaliação técnica dos candidatos e atua como uma régua, pois tem bem definidos os espaços ocupacionais, os macros processos, as competências genéricas e as de liderança. Os níveis de proficiência são bem caracterizados e permitem identificar o nível de maturidade profissional (o que também facilita o enquadramento salarial) (Questionário N°4).

A questão relativa à seleção ser baseada em um perfil de competências do cargo, todos concordam com esta afirmativa; 12 respondentes (92,3%) concordam muito e 1 (7,7%) concorda pouco.

Em relação a se a seleção por competências tem um foco maior na entrevista comportamental, 84,6% responderam que concordam muito com esta afirmativa, 7,7% concordam pouco e 7,7% não concordam, nem discordam.

Abreu, C. V. & Carvalho-Freitas, M. N. de. Seleção por competências: A percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências

Quanto a se no método avaliado são consideradas como respostas completas na entrevista comportamental as respostas que apresentam situação, tarefa, ação e resultado, 61,5% dos questionados afirmaram que concordam muito; e 23,1% concordam pouco.

Com relação a uma maior utilização de jogos no processo seletivo, os números também se dividem, sendo que a maioria (53,8%) declarou que não concorda, nem discorda; 23,1% concordam pouco.

Quando a questão é sobre a permanência de utilização dos testes psicológicos no processo de seleção por competências, grande parte não elaborou uma opinião, 38,5% dos participantes desta pesquisa não concordam, nem discordam; 23,1% discordam pouco; 23,1% concordam muito.

Na questão em que foi investigado se as empresas que utilizam seleção por competências têm propiciado as condições necessárias à aplicação das competências individuais demandadas, 4 (30,8%) profissionais afirmaram que concordam pouco; o mesmo número de profissionais afirmou que não concorda, nem discorda.

Questionados se as empresas que utilizam seleção por competências têm propiciado as condições necessárias ao desenvolvimento de novas competências individuais, grande parte dos respondentes (38,5%) afirmou discordar pouco; 23,1% não concordam, nem discordam; 23,1% concordam pouco.

Sobre a questão que interrogava se as empresas, como contrapartida às exigências de novas competências, ofereciam melhores condições de trabalho, a maioria se colocou em dúvida, 38,5% não concordam, nem discordam; 23,1% discordam pouco; 23,1% concordam pouco.

Perguntados se os funcionários selecionados por competências estão mais satisfeitos no e com o trabalho, a maioria (46,2%) declarou que concorda pouco, 38,5% declarou que não concorda, nem discordam. Por outro lado, seis entrevistados (42,9%) afirmaram que observam uma maior satisfação no e com o trabalho, relacionada à aplicação e desenvolvimento de novas competências.

No que diz respeito ao apoio e participação dos gestores da área requisitante durante o processo de seleção a maior parte dos sujeitos da amostra, 53,8%, concordam muito; 38,5% concordam pouco.

Investigados se em suas percepções os funcionários recebem acompanhamento adequado acerca da utilização e desenvolvimento das competências observadas na seleção e aquisição das competências desejadas, obteve-se como resultado

que 30,8% dos entrevistados discordam pouco; 30,8% não concordam, nem discordam.

Com relação às questões consideradas no processo seletivo, a imensa maioria (84,6%) concorda muito que as estratégias organizacionais, o momento da empresa/do setor, momento do mercado, o gestor e/ou time com o qual se vai trabalhar são questões relevantes no processo seletivo.

Análise de correlação

Conforme pode ser observado na Tabela 3, foram identificadas correlações entre várias questões referentes à seleção por competências a partir da percepção dos profissionais de RH:

1. Quanto maior a percepção de que o processo é baseado em um perfil ou mapeamento de competências do cargo ou função (questão 3):

- Maior a avaliação das respostas completas na entrevista comportamental (situação, tarefa, ação e resultado) – (questão 5), e vice-versa, isto é, quanto menor a percepção de que o processo é baseado em um perfil ou mapeamento de competência do cargo ou função, menor a avaliação das respostas completas na entrevista comportamental;

- Maior a percepção de que as empresas, como contrapartida às exigências de novas competências, têm oferecido melhores condições de trabalho aos funcionários (questão 10), e vice-versa; e

- Maior a percepção de que as estratégias organizacionais são questões consideradas no processo seletivo (questão 14), e vice-versa.

2. Quanto maior a utilização de jogos no processo seletivo (questão 6):

- Menor a percepção de que as empresas que utilizam seleção por competências têm propiciado as condições necessárias à aplicação das competências individuais demandadas (questão 8), e vice-versa; e

- Menor a percepção de que as empresas, como contrapartida às exigências de novas competências, têm oferecido melhores condições de trabalho aos funcionários (questão 9), e vice-versa.

A hipótese levantada é a de que a utilização de jogos no processo seletivo permite a identificação de inúmeras competências dos candidatos que, mais tarde, os profissionais de RH não vêem aproveitadas pela empresa.

3. Quanto maior a percepção de que as empresas que utilizam seleção por competências têm propiciado as condições necessárias à aplicação das competências individuais demandadas (questão 8):

Abreu, C. V. & Carvalho-Freitas, M. N. de. Seleção por competências: A percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências

- Maior a percepção de que as empresas que utilizam seleção por competência têm propiciado as condições necessárias ao desenvolvimento de novas competências individuais (questão 9), e vice-versa;

- Maior a percepção de que as empresas, como contrapartida às exigências de novas competências, têm oferecido melhores condições de trabalho aos funcionários (questão 10), e vice-versa; e

- Maior a percepção de que as estratégias organizacionais são questões consideradas no processo seletivo (questão 14), e vice-versa.

4. Quanto maior a percepção de que as empresas que utilizam seleção por competência têm propiciado as condições necessárias ao desenvolvimento de novas competências individuais (questão 9):

- Maior a percepção de que as empresas, como contrapartida às exigências de novas

competências, têm oferecido melhores condições de trabalho aos funcionários (questão 10), e vice-versa.

5. Quanto maior a percepção de que as empresas, como contrapartida às exigências de novas competências, têm oferecido melhores condições de trabalho aos funcionários (questão 10):

- Maior a percepção de que os funcionários recebem acompanhamento adequado acerca da utilização e desenvolvimento das competências observadas na seleção e aquisição das competências desejadas (questão 13), e vice-versa.

6. Quanto maior a percepção de que as estratégias organizacionais são questões consideradas no processo seletivo (questão 14):

- Menor a utilização de jogos no processo seletivo, e vice-versa (questão 6).

Tabela 3: Análise de correlação entre os itens do questionário utilizado com instrumento de pesquisa.

	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7	Questão 8	Questão 9	Questão 10	Questão 11	Questão 12	Questão 13	Questão 14
Q 3	-	-	-	-	** ,746	-	-	-	-	* ,556	-	-	-	* ,677
Q 5	-	-	* ,746	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Q 6	-	-	-	-	-	-	-	** -,686	* -,566	-	-	-	-	-
Q 8	-	-	-	-	-	* -,686	-	-	** ,924	* ,665	-	-	-	* ,589
Q 9	-	-	-	-	-	* -,566	-	** ,924	-	* ,675	-	-	-	-
Q 10	-	-	* ,556	-	* ,562	-	-	* ,665	* ,675	-	-	-	** ,707	-
Q 13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	** ,707	-	-	-	-
Q 14	-	-	* ,677	-	-	-	-	* ,589	-	-	-	-	-	-

Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2008.

* Correlação é significativa ao nível de 0,05 (2-tailed)

** Correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed)

Conclusão

A análise dos dados desta pesquisa permite concluir que a seleção por competências, na percepção dos profissionais de Recursos Humanos, constitui-se em um método prático, embasado em dados concretamente vividos e com melhores resultados em relação à seleção tradicional. Além disso, ele permite configurar melhor as competências dos futuros profissionais, facilitando a identificação de novos talentos, o que coloca a atividade de seleção como uma ação estratégica dentro das organizações, visto que os seus talentos humanos, como aponta extensamente a literatura, são considerados, pelas empresas, seus grandes diferenciais competitivos. Desta forma, em geral, os dados desta pesquisa não contrastam em relação aos dados da literatura.

Observou-se que apesar de novo e pouco contemplado em pesquisas, o método de seleção por competências não tem oferecido grandes dificuldades aos profissionais. Eles se mostraram satisfeitos com o método e integrados aos seus processos, que inclui a utilização do PC, a entrevista comportamental, os jogos e a parceria com os gestores.

Não foi surpresa constatar também que não obstante a aposta das organizações feita em seus recursos humanos nem sempre as organizações oferecem as condições necessárias ao desenvolvimento e aquisição de competências demandadas, tampouco, têm oferecido as melhores condições de trabalho e adequado acompanhamento ao funcionário, apesar das muitas exigências.

Naturalmente que se entende que este tipo de mudança nas organizações – de um modelo mais centrado em uma descrição rígida de cargos para um modelo mais flexível, descentralizado e participativo de gestão empresarial que coloca novas exigências ao trabalhador – ainda se encontra em processo, por isto a importância cada vez maior de estudos que mostrem as vantagens e desvantagens de cada modelo de gestão.

No entanto, os dados desta pesquisa, com relação à satisfação dos funcionários selecionados por meio de competências, demonstraram, que mesmo sem que as empresas ofereçam as ideais condições de desenvolvimento e aquisição de competências, ainda há maior satisfação dos funcionários selecionados por competências em relação àqueles selecionados por método tradicional.

Assim, diante da análise dos dados obtidos, verifica-se que a seleção por competências mostrou-se um método eficiente de seleção de pessoas, pois permite mais precisão para prever o futuro do candidato na medida em que a entrevista é realizada a partir de um método mais focado na experiência anterior do candidato; diminui a interferência de opiniões e preconceitos dos selecionadores uma vez que é baseado em um PC e as respostas são baseadas em fatos reais e concretos sobre o candidato; melhora a parceria entre gestores, candidatos e o setor de RH.

Como uma das limitações deste estudo, vale registrar a dificuldade de se contatar os profissionais que trabalham em organizações a partir dos grupos de estudo procurados, que havia sido planejado como principal fonte de dados. Outra limitação é o fato de a seleção por competência se constituir em uma “moda” nas organizações, o que pode ter interferido nas respostas dos profissionais.

Outra limitação refere-se à dificuldade para se encontrar pesquisas sobre seleção de pessoas, tanto tradicional quanto por competências, assim é restrito o material para comparação entre os resultados. Diante disto seria interessante sugerir novas pesquisas com maior número de sujeitos e com profissionais que utilizem ou já utilizaram ambas as formas de seleção, tanto a tradicional quanto a seleção por competências para que se tenham subsídios para comparações entre os resultados.

Referências

- Barbosa, A. C. Q. (2007). Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social: experiências setoriais no Brasil. *Anais do XXXI Encontro da ANPAD* (pp. 1-16). Rio de Janeiro, RJ.
- Bispo, P. (2007). *Seleção: não esqueça das competências*. Retirado em 19 de outubro, 2007, no World Wide Web: <http://www.rh.com.br/ler.php/cod=3577>.
- Costa, M. A. S. (2003). *Administração estratégica e gestão de pessoas por competências: o caso policarbonatos*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade Federal da Bahia. Salvador: Bahia.

Abreu, C. V. & Carvalho-Freitas, M. N. de. Seleção por competências: A percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências

- Dutra, J. S. (Org.) (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M. & Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *RAC*, 4(1), 161-176.
- Fleury, M. T. & Fleury, A. C. C. (2001). Construindo o conceito de competência. *RAC*, edição especial, 183- 196.
- Gramignia, M. R. M. (1993). *Jogos de empresa*. São Paulo: Makron Books Editora.
- Henrique, M. B. A. (2007). *Seleção por Competências*. Retirado em 05 de novembro, 2007, no World Wide Web: http://www.mbcursos.com.br/ClubePet/edicao05_artigos_bia.htm.
- Huizinga, J. (1993). *Homo Ludens: o jogo como elemento da cultura*. São Paulo: Ed. Perspectiva.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (3ª ed.) Porto Alegre: Bockman.
- Pereira, M. C. (2007). *Seleção por competências*. Retirado em 05 de novembro, 2007, no World Wide Web: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/parceiros/vencer/071105-seleção-competencias>.
- Pontes, B. R. (1996). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal* (2ª Ed.). São Paulo: LTr.
- Rabaglio, M. O. (2007). *Seleção por Competências*. Retirado em 16 de outubro, 2007, no World Wide Web <<http://guiarh.com.br/04htm>>.
- Rabaglio, M. O. (2001). *Seleção por Competências*. São Paulo: Editora Educator.
- Sant'anna, A. S., Moraes, L. F. R. & Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo diagnóstico comparativo. *RAE eletrônica* 4(1), 1-29.
- Sarsur, A. M. (2007). *Gestão por competências: a percepção do ganho social do trabalhador*. Tese de Doutorado não publicada. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP.
- Toma, L. S. J. (2006). *Recrutamento e seleção no contexto da gestão de Recursos Humanos: um estudo em organizações de Minas Gerais*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG.
- Vergara, S. C. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (4ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Vieira, A. & Garcia, F. C. (2004). Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. *RAE Eletrônica*, 3(1), 1-18.
- Zarifian, P. (1996). A gestão da e pela competência. *Seminário Internacional de Educação Profissional, Trabalho e Competências*. Rio de Janeiro.

Categoria de contribuição: Relato de pesquisa
 Recebido: 26/02/09
 Aceito: 13/05/09