

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR METALÚRGICO ENVOLVENDO PERCEPÇÕES DE GESTORES E DE CANDIDATOS NÃO SELECIONADOS ACERCA DAS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS EM PROCESSOS SELETIVOS DE ESTÁGIO

Cindy Barbosa Wermelinger
cindy_bw@hotmail.com
UFF

Iaslin Nostório da Silva
iaslin_silva@hotmail.com
UFF

Isabele Rocha da Silva
is-abele14@hotmail.com
UFF

Luciano Souza Espindola
lucianosouza1993@gmail.com
UFF

Luiz Carlos Rodrigues
lucaro@vm.uff.br
UFF

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar as competências mais comumente exigidas pelos gestores de vagas nos processos de recrutamento e seleção e fazer um paralelo com as percepções que os candidatos eliminados em processos seletivos têm dessas competências. Para tanto, baseia-se nos conceitos de competências e qualificações, recrutamento e seleção por competências, banco de identificação de talentos, seleção de pessoas e entrevistas e dinâmicas comportamentais com foco em

competências. Por fim, apresenta as diferentes exigências e percepções de competências nas visões dos gestores das vagas e dos candidatos não considerados em processos seletivos, utilizando para este fim a aplicação de questionários e procedimentos qualitativos de avaliação de dados secundários, enquadrando a pesquisa em um perfil descritivo, obtido de forma consistente através do estudo de caso. O processo de recrutamento e seleção por competências possibilita identificar candidatos com competências comportamentais que se adequem ao perfil da vaga em aberto, evitando com isso futuras frustrações, tanto por parte do candidato quanto por parte do gestor solicitante.

Palavras Chave: Recrutamento - Seleção - Competências - Qualificações - Recursos Humanos

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como tema “Recrutamento e Seleção por Competências”, uma das ferramentas de gestão de pessoas mais utilizada pelas organizações atualmente, uma vez que estas passaram a personalizar as contratações de acordo com perfis previamente definidos e considerados necessários para a vaga em aberto. É uma abordagem desafiante nos dias de hoje já que um dos objetivos da gestão de pessoas e a valorização do colaborador, contribuindo para agregar valor à empresa e aos *stakeholders*. Com isso, torna-se necessário um novo modelo de recrutamento e seleção, voltado para o reconhecimento de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o ingresso no mercado de trabalho.

Sabe-se que os processos de recrutamento e seleção ainda trazem consigo certa capacidade de causar temor nos candidatos, justamente por exigirem diferentes perfis em diferentes ocasiões, além de serem imprevisíveis na maioria das vezes. Nesse contexto, surgem as seguintes indagações: qual seria a percepção acerca das competências exigidas pela empresa/gestor na visão de candidatos reprovados em processos seletivos? E ainda: quais seriam as verdadeiras competências exigidas por parte da empresa/gestores? Com o propósito de responder à questão, tem-se como objetivo geral identificar as visões de ambos e descobrir possíveis desvios de percepções, algo bastante comum em processos seletivos em geral.

Considerando tais aspectos, foi realizada uma fundamentação teórica acerca do tema, embasando os conceitos de competências e qualificações, recrutamento e seleção por competências e de suas fases. Além disso, serão apresentados e analisados dados coletados de gestores de uma empresa do ramo metalúrgico, localizada na região Sul Fluminense. Também serão analisados dados coletados de candidatos que participaram de processos seletivos de estágio para comporem o quadro de colaboradores da referida empresa.

Serão evidenciadas as discrepâncias entre as competências exigidas pelos gestores e as competências que os candidatos mostraram ter (por serem intrínsecas ou por acharem ser as mais adequadas). Para isso, a técnica mais adequada será o estudo de caso, tendo como amostra os candidatos não considerados em processos seletivos de estágio, sendo esse o perfil escolhido justamente pela pouca idade e inexperiência/pouca experiência profissional daqueles que geralmente participam dos processos, para que a publicação desse artigo possa contribuir de alguma forma (sem, contudo, esgotar o assunto) para o esclarecimento acerca do que é mais comumente exigido pelos gestores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. QUALIFICAÇÕES X COMPETÊNCIAS

O novo modelo de qualificação profissional emerge com o rompimento de paradigmas criado pelo modelo de qualificação anterior, onde a especialização era valorizada e modelos comportamentais eram pouco ou nada significativos. Esse novo modelo transformou o conceito de qualificação (concretizado no modelo taylorista-fordista de produção), onde se passou a exigir do trabalhador um modo de produção mais flexível (pós-fordismo/toyotismo), onde era valorizado um tipo de conhecimento mais abrangente, não apenas o técnico operacional. Nesse contexto, Hirata (1994) argumenta que as qualificações atualmente exigidas se referem muito mais à capacidade de pensar, de decidir, de ter iniciativa e responsabilidade, do que de superespecialização em somente um segmento. Exige-se, portanto, um trabalhador mais flexível, dinâmico, e com múltiplos conhecimentos.

Nesse contexto, a qualificação passou a depender cada vez menos de um saber técnico e muito mais da atitude, da comunicação e até mesmo de traços de personalidade do trabalhador. Ramos (2002) descreve a noção de competência a partir de dois segmentos: a reordenação conceitual da relação trabalho-educação, desviando o foco dos cargos e tarefas para o trabalhador em si, focando a partir de então em implicações subjetivas do mesmo; e as novas formações dos trabalhadores, além de mudanças na gestão interna das organizações e do mercado de trabalho em geral. Com isso, ainda para Ramos (2002), a qualificação vem sendo modificada pela noção de competência, possibilitando a aplicação de múltiplos conhecimentos, habilidades e atitudes por parte do funcionário. Percebe-se, então, que:

“As novas formas de organização do trabalho enfatizam o desenvolvimento de múltiplas habilidades por parte do empregado, que deve ser capaz não apenas de prever problemas e desenvolver soluções alternativas, mas também de sugerir novas linhas de ação no chão de fábrica. Além disso, privilegiam o trabalho em equipe e a cooperação, ou seja, a divisão do trabalho é minimizada” (WELMOWICKI et al, 1994, p.102).

Nesse sentido, de acordo com Durand apud Wood Jr. (2002, p.58), o conceito de competência se constrói a partir de três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não somente questões técnicas, mas também cognição e atitudes referentes às atividades que deverão ser exercidas. Dessa forma, têm-se que a competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes ideais e requisitantes para ocupação dos cargos empresariais.

Tartuce (2004) acredita que a bagagem de conhecimentos não possui importância significativa quando comparada com a autonomia manifestada no domínio de situações. Portanto, essa definição supõe que as empresas se configurem de modo a se tornarem organizações qualificantes, que confiem na evolução da responsabilidade de seus funcionários e se comprometam com a evolução profissional dos mesmos. O paradigma moderno faz com que a qualificação seja comumente vista como um conjunto de habilidades e atitudes que, ao serem exigidas como requisitos mínimos para postos de trabalho em ambientes organizacionais passam a ser essencialmente acumuladas pelo indivíduo no propósito de inclusão nos contextos empresariais reestruturados.

Para Ramos (2001), a relação entre competitividade e inovação tem se tornado cada vez mais estreita na gestão do trabalho, fato esse que equipara as idéias de formação (ampla e diversificada) dos trabalhadores com o seu desempenho na empresa. Daí, sob a ótica da competência, torna-se necessário que o funcionário tenha, segundo Rummert (2000), os seguintes requisitos, entre outros: capacidade de trabalhar em equipe, de interagir com o outro e de se comunicar com clareza e objetividade; capacidade de agregar conhecimentos adquiridos no cotidiano aos métodos de trabalho e vice-versa; tenha iniciativa, pró atividade e independência e seja capaz de adaptar-se aos avanços tecnológicos e às novas formas de organização da sociedade, tendo alta capacidade de resiliência e adaptabilidade.

Com isso, tem-se que, o modelo de competência, segundo Hirata (1994) reflete a atualização do conceito de qualificação, sendo uma noção oriunda de uma constante busca por resultados em um ambiente cada vez mais competitivo. O desenvolvimento de atitudes críticas e reflexivas direcionadas às práticas no trabalho em geral, são, em suma, imprescindíveis para a construção de um novo tipo de trabalhador. Para Ramos (2001), o indivíduo passa de uma lógica de ter (conhecimentos, qualificações) para uma mais complexa, de ser (ser competente, ser qualificado). Nesse sentido, o indivíduo não somente ocupa um posto de trabalho, mas participa direta e ativamente do alcance dos



objetivos da empresa, demonstrando, com isso, a nova roupagem das práticas e ações organizacionais.

2.2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO TRADICIONAL X RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

O sucesso de uma empresa depende intimamente do bom desempenho de seus funcionários na execução dos processos organizacionais. Neste contexto, Xavier (2006, p. 42) descreve que para garantir o êxito de um processo é necessária a formação de uma equipe de profissionais capazes de melhorar e inovar os processos já existentes. Deste modo, o setor de recrutamento e seleção assume um papel de suma importância, visto que se caracteriza por atrair e selecionar os profissionais com perfil mais alinhado às necessidades e cultura organizacional, sendo que uma falha pode causar grandes impactos negativos para a empresa.

Pereira, Primi e Cobero (2003) afirmam que as empresas passaram a ver o processo de seleção como chave para o sucesso do negócio, e não mais como uma simples contratação, sendo necessário um constante aperfeiçoamento das técnicas para que este processo ocorra de forma eficaz. Partindo deste princípio, as empresas perceberam a necessidade de se desprender dos sistemas tradicionais de seleção, no qual os candidatos eram avaliados com base apenas nas exigências do cargo, e passaram a avaliá-los de acordo com seus conhecimentos, habilidade e atitudes. Este novo método, denominado Recrutamento e Seleção por Competência, de acordo com Leme (2007) tem como principal objetivo identificar no candidato comprovações de que ele possui ou não uma determinada competência exigida para o cargo.

Segundo Parry (1996) a competência é compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta o desempenho de alguém, podendo ser medido e melhorado através de treinamentos e desenvolvimento. De forma complementar, Rabaglio (2001) afirma que os conhecimentos, habilidades e atitudes que o candidato possui são diferenciais de excelência, qualidade e resultado que impactam no seu desempenho ao desenvolver uma atividade.

Por conseguinte, a principal diferença entre o método tradicional de recrutamento e seleção e o método por competência consiste no fato do primeiro utilizar a descrição do cargo para a definição das aptidões técnicas necessárias, enquanto o segundo o utiliza para a elaboração de um perfil de competências que vai além das qualificações técnicas, levando em conta também o comportamento mais adequado para a execução da atividade. Percebe-se então, que:

“Na seleção por competências, apesar dos cargos continuarem sendo a unidade de análise, deverá ser mapeado o conjunto de saberes que seus respectivos ocupantes devem ter. É preciso saber, saber fazer e saber ser, levando-se em conta que tais saberes deverão dar suporte às competências organizacionais para que elas possam concretizar-se” (CARVALHO, PASSOS E SARAIVA, 2008, p.49).

É possível constatar vários benefícios, conforme Marques (2012), resultantes do uso desta técnica, entre eles uma maior segurança para a realização do processo seletivo, devido à redução da possibilidade do candidato simular uma imagem não verdadeira, certa facilidade na avaliação deste com relação ao desempenho futuro, mais foco e objetividade ao processo além da melhora dos resultados alcançados pelo departamento de Recursos Humanos da empresa, no que se refere à diminuição da rotatividade e necessidade de treinamento, proporcionando a construção de vantagem competitiva.

2.3. BANCO DE IDENTIFICAÇÃO DE TALENTOS

Visando a obtenção de vantagem competitiva, é essencial também que as organizações possuam a tecnologia da informação como infraestrutura básica a seu favor, dando suporte a seus processos de gestão, em diferentes âmbitos dentro do ambiente de trabalho. Nesse sentido, Muller (2003) salienta que tanto o conhecimento quanto as competências dos indivíduos de cada organização têm se tornado importantes fontes de fatores competitivos dentro do mercado, uma vez que está cada vez mais clara a real importância da realização de ações que possibilitem identificar, desenvolver, compartilhar, utilizar e reter os conhecimentos do seu capital humano.

O uso de um banco de dados é base de todo sistema de informação, sendo um ambiente que armazena e acumula dados devidamente codificados, disponíveis para o processamento e obtenção de informações (LAUDON e LAUDON, 1999; CHIAVENATO, 1999,). Vale destacar que os dados obtidos através do banco de competências não devem ser considerados de forma isolada, sendo imprescindível que haja a observação diária no trabalho, a avaliação sistematizada e regular do desempenho de cada colaborador, além das autoavaliações, de modo que o banco sempre esteja atualizado, propiciando, desta forma, tomadas de decisão mais assertivas. Assim, temos que:

“O banco de dados é um conjunto integrado de arquivos, relacionados logicamente, organizados de forma a melhorar e facilitar o acesso aos dados e eliminar a redundância. A eficiência da informação é maior com o auxílio de banco de dados, não somente pela redução da memória de arquivos, mas também porque os dados logicamente interligados permitem uma atualização e processamento integrados e simultâneos.” (CHIAVENATO, 1999, p. 407).

Nesse contexto, faz-se necessário usufruir desta ferramenta para a gestão das competências presentes na empresa, configurando, dessa forma, o conceito de banco de identificação de talentos. Esta ferramenta permite que a organização consiga, com êxito, identificar os seus talentos, uma vez que possibilita a realização de um mapeamento de todo seu potencial humano, o que certamente servirá de base para a tomada de diversas decisões (GRAMIGNA, 2007).

Cezar (2002) põe em pauta que o banco de competências traçado através do banco de dados da organização certamente traz benefícios para ambas as partes (empresa e colaborador). No que diz respeito à organização, o banco de dados possibilita o alinhamento das competências individuais de seu quadro de funcionários com as estratégias da organização, facilita o processo de aproveitamento e reconhecimento dos talentos internos (principalmente na hora de preencher vagas internas), e ainda favorece a formação de equipes multidisciplinares e complementares, agregando maior conhecimento aos projetos da organização.

Já dentre os benefícios oferecidos ao colaborador, ainda segundo Cezar (2002), temos a transparência nos critérios de escolha para a participação em equipes e programas internos de treinamentos, o desenvolvimento de competências necessárias a este funcionário e, por fim, as criações de horizontes profissionais para os colaboradores (de acordo com sua capacidade de desenvolvimento) aumentam a motivação e produtividade.

2.4. TÉCNICAS DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

A seleção por competência, segundo Chiavenato (1999), parte de um princípio de comparação e escolha. Antes de qualquer coisa, é preciso extrair as informações sobre o cargo a ser preenchido, juntamente com as informações sobre os candidatos apresentados. Para o autor, as informações referentes ao cargo podem ser recolhidas através de cinco diferentes formas: descrição e análise do cargo, técnica dos incidentes críticos (anotações sistemáticas que os gestores devem fazer acerca dos comportamentos esperados para o cargo), requisição de pessoal, análise do cargo no mercado e hipótese de trabalho (previsão do conteúdo do cargo).

Uma vez reunidas todas as informações sobre o cargo a ser preenchido, é feita a escolha da técnica de seleção que será utilizada, objetivando conhecer e escolher os candidatos reconhecidos como os mais adequados.

“As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade. Ela precisa representar o melhor preditor para um bom desempenho do candidato no cargo futuro, ou seja, ter a capacidade de prever o comportamento do candidato no cargo a ser ocupado em função dos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica.” (CHIAVENATO, 1999, p. 114).

Gramigna (2007) aponta que é necessário, antes de tudo, fazer uma análise dos diferentes métodos de seleção existentes, de modo a optar por aquele que mais se adéqua ao processo. Dessa forma, as variáveis que devem ser levadas em consideração na hora da escolha são: número de candidatos, urgência de tempo, objetivo da seleção, disponibilidade financeira, capacidade técnica do avaliador e perfil dos candidatos.

Conforme defende Chiavenato (1999), na prática, são utilizadas mais de uma técnica de seleção para cada caso. Em cargos mais simples, por exemplo, aplicam-se geralmente entrevistas de triagem, provas de conhecimentos e provas de capacidade. Para cargos mais complexos, como gerentes e diretores, aplica-se uma enorme quantidade de testes, entre eles, provas de conhecimento, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação, além de uma série de entrevistas com tomadores de decisão. Ainda segundo o autor, as cinco principais técnicas a serem utilizadas nesse processo de seleção são:

1. **Entrevista de Seleção:** consiste na técnica de seleção mais utilizada dentro das organizações, podendo ser aplicada em diferentes situações como, por exemplo, na triagem inicial dos candidatos, na entrevista técnica para avaliar conhecimentos técnicos e especializados ou, ainda, na entrevista de desligamento do funcionário;
2. **Provas de Conhecimento ou de Capacidade:** são utilizadas para verificar o desempenho dos candidatos e ainda avaliar o seu nível de conhecimento geral e específico, de modo que atendam aos exigidos pelo cargo a ser preenchido;
3. **Testes Psicométricos:** focalizam principalmente as aptidões individuais e determinam o quanto elas estão presentes em cada um, com o objetivo de prever sua tendência comportamental em determinadas situações no ambiente de trabalho.
4. **Testes de Personalidade:** o teste de personalidade tem a finalidade de revelar características pessoais como, por exemplo, aquelas que são determinadas pelo caráter e temperamento, de modo a distinguir uma pessoa das demais;

5. **Técnicas de Simulação:** as técnicas de simulação, essencialmente técnicas de dinâmica de grupo, são utilizadas com o objetivo de complementar os resultados obtidos nas entrevistas e testes psicológicos. Nela, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento, este relacionado ao papel que irá desempenhar na organização, de modo a fornecer uma visão mais realista de seu comportamento no futuro. As técnicas de simulação são utilizadas com mais frequência nos cargos que exijam relacionamento interpessoal (cargos de direção, gerência, supervisão, vendas, compras e contatos).

2.5. ENTREVISTA COMPORTAMENTAL COM FOCO EM COMPETÊNCIAS E DINÂMICA DE GRUPO

Para que os objetivos da seleção por competências sejam alcançados, é preciso estruturar todas as etapas do processo de maneira que fiquem claras as competências e características dos candidatos. Como etapas, têm-se como principais: entrevista comportamental com foco em competências e dinâmica de grupo.

A entrevista focada em identificar as competências do candidato é o mais comumente usado, tanto por pequenas quanto por grandes organizações. É estruturada de forma estratégica, planejada a partir de competências que a vaga em questão exige, tendo por objetivo evidenciar e analisar experiências passadas do candidato em situações próximas aos das competências desejadas. Tais experiências permitem observar a presença ou a ausência de características específicas do candidato, possibilitando prever como será seu comportamento em situações futuras que o cargo exigirá (RABAGLIO, 2001).

Durante a entrevista, segundo Leme (2005), são conduzidas perguntas previamente elaboradas do tipo “Conte uma situação negativa que presenciou em sua empresa e como você ajudou a transformá-la em positiva”, permitindo ao candidato apresentar sua experiência, suas ações, decisões e comportamentos, para que o responsável pela entrevista observe as competências e identifique (ou não), o perfil procurado.

Já a dinâmica de grupo, como explicitado por Rabaglio (2001), é uma técnica vivencial desenvolvida em grupos de em média 6 a 12 pessoas, que possibilita identificar comportamentos específicos dos candidatos de forma mais prática, por meio de exercícios diversos, tendo como exemplo de atividades o estudo de caso e as simulações. Assim como a entrevista comportamental, as dinâmicas de grupo procuram identificar as competências que o candidato possui ou não, baseadas na descrição das competências exigidas pelo cargo para quais os candidatos estão sendo selecionados.

Rabaglio (2001), ainda complementa que, além do foco principal da dinâmica em identificar competências, atividades que integrem o grupo, como por exemplo, apresentações dos candidatos, são de suma importância, uma vez que permitem que as pessoas se expressem de forma mais relaxada, e assim atuem de forma mais natural nas atividades propostas, facilitando aos observadores e responsáveis pela seleção da dinâmica uma melhor compreensão e identificação das competências e características dos candidatos.

Apesar de serem duas etapas distintas do processo de seleção por competências, a entrevista comportamental e a dinâmica de grupo devem estar alinhadas quanto ao perfil que está sendo analisado, pois, segundo Chiavenato (1999), em cada processo serão observadas competências diferentes, e a união das duas perspectivas torna a seleção do candidato muito mais precisa quando direcionada ao cargo que está sendo preenchido.

3. METODOLOGIA

A pesquisa utilizou procedimentos qualitativos e teve como ambiente de pesquisa uma indústria do setor metalúrgico, que está presente a mais de 50 anos na região Sul Fluminense, interior do estado do Rio de Janeiro. O processo de estágio desta organização existe para atender as demandas das áreas, sendo estas últimas separadas por processos administrativos e produtivos. Para a coleta dos dados necessários à pesquisa, foram elaborados questionários, distribuídos a cada processo seletivo de estágio, tanto para os gestores quanto para os candidatos não considerados.

Foram distribuídos 180 questionários aos candidatos dos processos seletivos, sendo que 150 retornaram, e 39 foram invalidados por preenchimento incorreto, totalizando 111 como amostra efetiva para o presente artigo. Com relação aos dados recolhidos dos gestores, os mesmos foram secundários, uma vez que foram recolhidos de formulários da empresa. Com relação ao período de distribuição de questionários, os mesmos foram distribuídos em um intervalo de dois meses consecutivos, do dia 05 de janeiro de 2016 a 29 de fevereiro de 2016, configurando os meses do ano que mais se tem demanda por admissões de estagiários na empresa estudada.

Os questionários foram estruturados como se segue: apresentou-se uma lista com 11 competências, onde os respondentes deveriam classificá-las de acordo com sua importância, levando-se em consideração a própria percepção da vaga (competências que acreditavam que precisavam ter para serem selecionados); no caso dos gestores, representam as competências que eles procuravam de acordo com a vaga disponibilizada, representadas através de formulários padrões de Recrutamento e Seleção, como o Descritivo de Cargo e o Perfil de Vaga (dados secundários).

Segundo Gil (2002), o tipo de pesquisa deve ser classificado através dos objetivos e dos procedimentos técnicos. Baseando-se neste critério, a pesquisa realizada se enquadra no âmbito de pesquisa descritiva, já que tem como objetivo principal o levantamento de dados sobre a diferença da percepção das competências exigidas para vagas de estágio, considerando-se os gestores e os candidatos não considerados. Ainda para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e de suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

O procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso, já que este tipo de técnica visa estudar uma pequena parte de uma organização, e no caso do nosso estudo, foi utilizada a área de Recrutamento e Seleção. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso pode ser utilizado como uma técnica que se caracteriza como estratégica para a pesquisa em ciências humanas, já que possibilita um maior aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando fatos que dificilmente seriam obtidos se enxergados a “olho nu”. Além disso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica que, para Marconi & Lakatos (1996), ajuda o pesquisador a enriquecer os conhecimentos sobre o assunto a ser investigado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A indústria escolhida para a análise das diferentes percepções de gestores e candidato acerca das competências mais comumente exigidas em processos seletivos de estágio é pertencente ao ramo metalúrgico e localizada na região Sul Fluminense, interior do estado do Rio de Janeiro. Para fins de obtenção de uma comparação entre as duas visões mais importantes dentro de um processo seletivo (gestor x candidato), foram aplicados questionários para candidatos não aprovados em processos seletivos de estágio na empresa e, concomitantemente, aos gestores das vagas em questão.

Para obtenção do perfil exigido pelos gestores, foram analisados formulários pertencentes ao procedimento geral da empresa para todo e qualquer processo de Recrutamento e Seleção aberto. Portanto, tais dados caracterizam-se como secundários e são provenientes do descritivo de cargo e do perfil de vaga, ambos preenchidos pelos gestores requisitantes das vagas. A amostra mínima de candidatos foi calculada considerando um nível de confiança de 90% e margem de erro de 5%. Como população, considerou-se o universo de todos os candidatos que não foram aprovados em processos seletivos de estágio na empresa em estudo, nos meses em que a pesquisa foi realizada (janeiro e fevereiro), totalizando 180 pessoas. Como a proporção de candidatos não era conhecida, foi considerada uma proporção esperada de um cenário onde a população seria dividida em partes iguais, sendo a proporção utilizada a de 50%. O resultado mostrou que a amostra mínima “n” deveria ser de 108 candidatos.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Figura 1: Adaptação da fórmula da distribuição gaussiana ao caso do artigo

Com relação aos candidatos não considerados, foi aplicado um questionário onde o respondente deveria classificar 11 competências, baseando-se em sua percepção da importância de cada uma de acordo com a vaga da qual que participou. A classificação variava entre notas de 1 a 5, onde: 1 representava “Não se Aplica”; 2, “Pouco Importante”; 3, “Importante”; 4, “Muito Importante” e 5, “Importância Crítica”. Foram enviados 180 questionários (correspondentes à população total) e 111 foram respondidos. É importante salientar que os candidatos responderam aos questionários antes de receberem o feedback negativo da empresa.

Contudo, o RH já detinha dessa informação e, de forma premeditada, fez com que os questionários chegassem àqueles que não foram considerados para os processos dos quais participaram. A pesquisa englobou todos os gestores da organização que possuíam vagas de estágio em suas respectivas áreas nos meses que abrangem a pesquisa (janeiro e fevereiro), totalizando 12 respondentes nessa categoria. Os resultados obtidos são apresentados adiante:

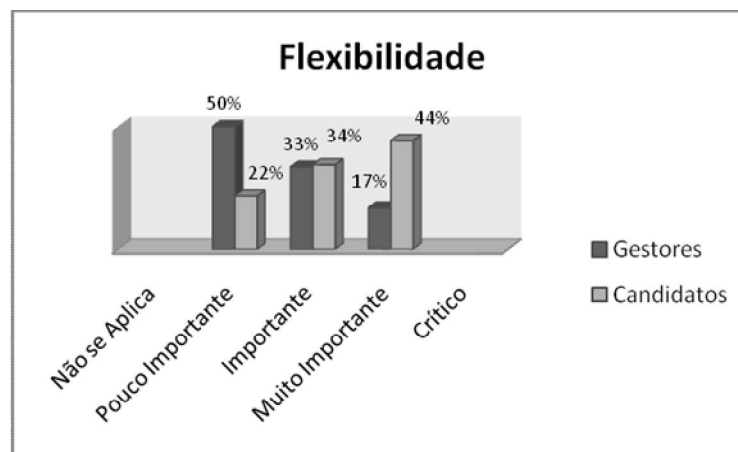


Figura 2: Flexibilidade

De acordo com o gráfico, por parte dos candidatos, 44% acreditam que a competência “flexibilidade” é muito importante, 34% que é importante e 22% que se trata de uma competência pouco importante. Já por parte dos gestores, 50% acreditam ser a flexibilidade uma competência pouco importante, 33% acreditam ser importante e 17% consideram muito importante. Nota-se que existe uma discrepância entre a percepção dos gestores e dos candidatos, onde a maior parte dos candidatos não considerados considera muito importante e os gestores consideram pouco importante.

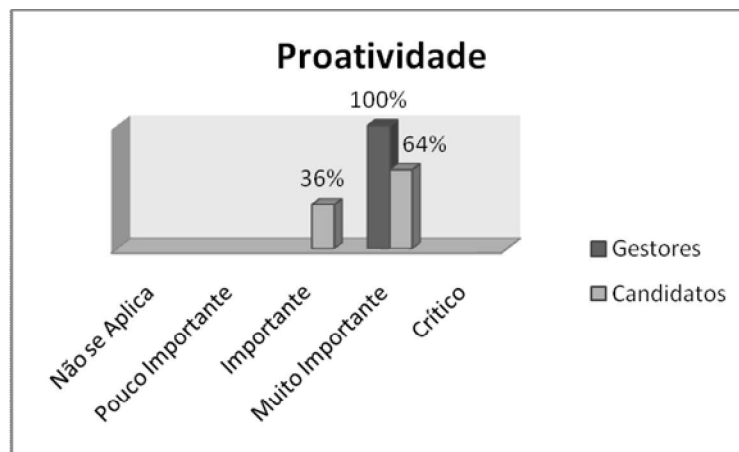


Figura 3: Proatividade

Nesta competência existe uma maior convergência entre as opiniões de gestores e candidatos acerca da importância do estagiário ser proativo. Já por parte dos candidatos, 64% acredita que proatividade é uma competência muito importante e 36% creem ser importante. Na visão dos gestores, 100% consideram proatividade uma competência muito importante.

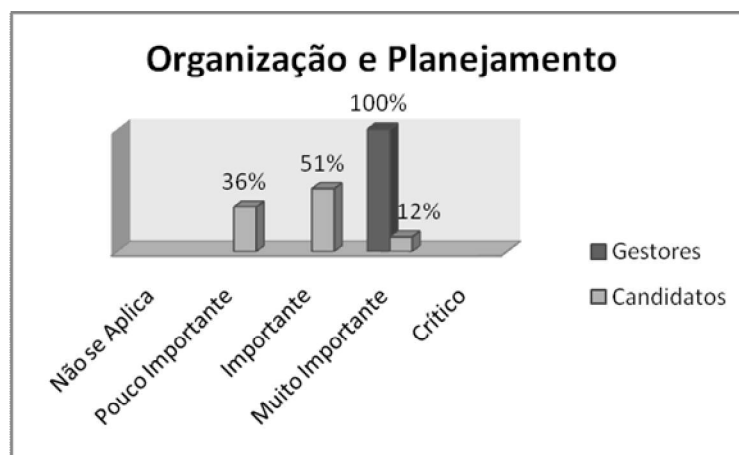


Figura 4: Organização e Planejamento

Neste gráfico, observa-se que, por parte dos candidatos, 51% acreditam ser a capacidade de “organização” e de “planejamento” uma competência importante, 36% creem ser essa uma competência pouco importante e 12% que é muito importante. Por outro lado, 100% dos gestores consideram esta uma competência muito importante. Volta-se a observar diferença entre as duas

visões, onde os gestores consideram que ser organizado e saber se planejar é de valor fundamental para as atividades do cargo e, em contrapartida, creem os candidatos ser uma competência apenas importante.

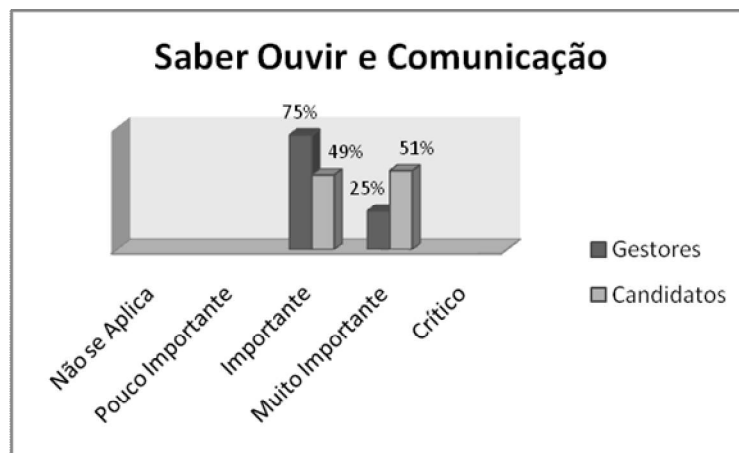


Figura 5: Saber Ouvir e Comunicação

De acordo com o gráfico acima, 49% dos candidatos responderam que “saber ouvir” e ter “capacidade de comunicação” é uma competência importante, contra 75% dos gestores na mesma categoria. Os outros 51% dos candidatos consideraram essa competência muito importante, contra 25% dos gestores. Percebe-se novamente uma convergência das visões de candidatos e gestores sobre o estagiário precisar saber ouvir e se comunicar com as pessoas a sua volta.

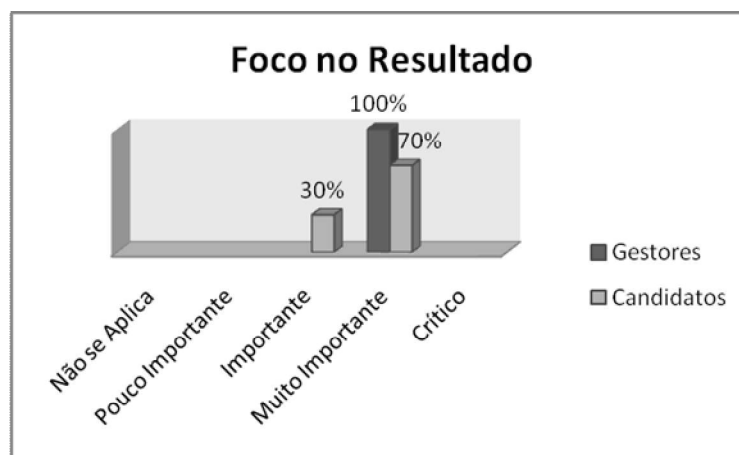


Figura 6: Foco no resultado

Observa-se que, nesse gráfico, 70% dos candidatos e 100% dos gestores consideram a competência “foco no resultado” como muito importante e apenas 30% dos candidatos consideram importante. Existe uma clara semelhança entre a percepção de candidatos e gestores acerca desta competência, onde o estagiário deve possuir foco nos resultados da organização.

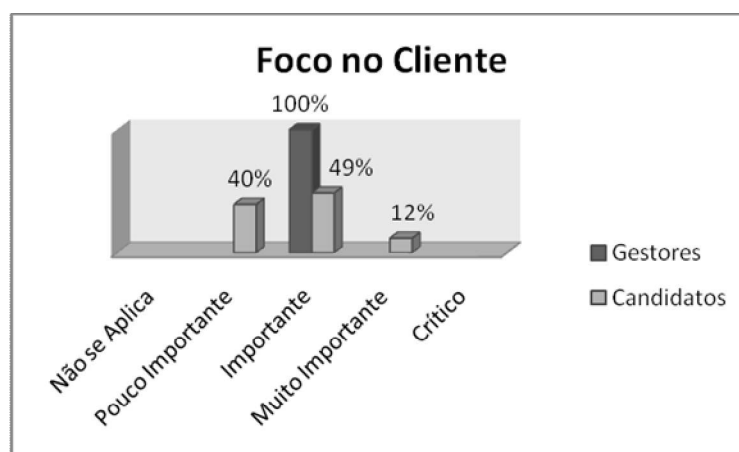


Figura 7: Foco no Cliente

De acordo com a análise dos dados, por parte dos candidatos, 49% consideram a competência “foco no cliente” importante, 40% que é pouco importante e 12% creem ser muito importante. Já na visão dos gestores, 100% dizem que o foco no cliente se trata de uma competência importante. Analisando a visão dos candidatos, existe uma distribuição maior entre as opiniões, variando de pouco a muito importante. Tal variação deve-se ao fato do foco no cliente ser uma competência que muitas pessoas não creem ser necessárias em todas as áreas dentro da organização, porém, os dados dos gestores mostram o oposto, sendo uma competência bem vista por todos.

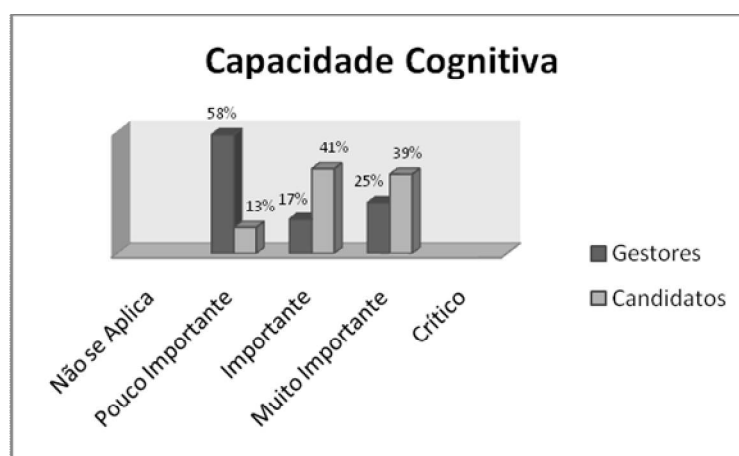


Figura 8: Capacidade Cognitiva

Entende-se por “capacidades cognitivas” a junção das competências raciocínio, lógica, estratégia, tomada de decisão e resolução de problemas. De acordo com o gráfico, na visão dos candidatos, 41% acreditam ser esse um conjunto de competências importantes, 39% que é muito importante e 13% que é pouco importante. Por outro lado, 58% dos gestores consideram essas capacidades cognitivas como pouco importante, 25% consideram muito importante e 17% consideram importante. Nessa questão existe uma diferença entre as duas visões consideradas na pesquisa, talvez devido ao fato da maioria dos processos seletivos aplicarem provas de raciocínio

lógico como uma etapa da seleção, passando aos candidatos a impressão de serem competências muito importantes para a vaga.

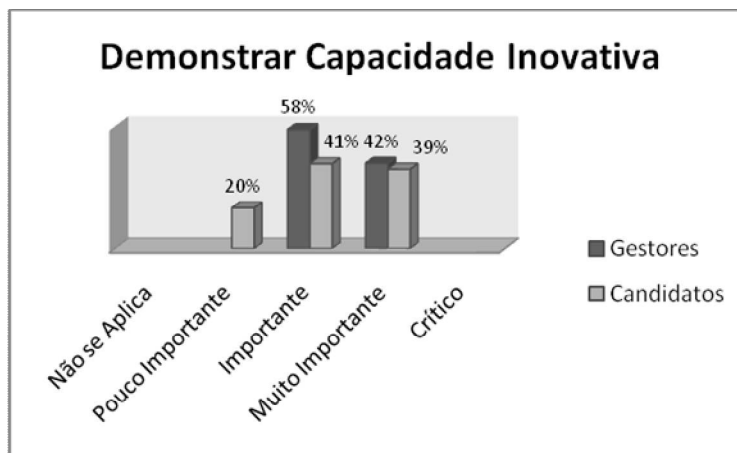


Figura 9: Demonstrar Capacidade Inovativa

De acordo com o gráfico acima, pela percepção dos candidatos, 41% consideram a “capacidade inovação” como importante, 39% creem ser esta competência muito importante e 20% consideram pouco importante. Por parte dos gestores, 58% consideram essa competência como importante e 42% consideram como muito importante. Nessa competência, existe uma convergência entre as opiniões dos dois grupos analisados, mostrando uma consciência, principalmente por parte dos candidatos, de que a capacidade de inovação é importante para um estagiário.

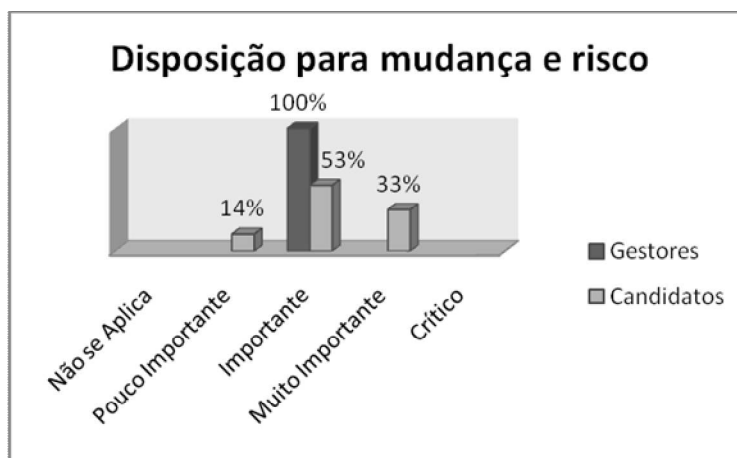


Figura 10: Disposição de mudança e risco

Ao analisar o gráfico acima, observa-se que 53% dos candidatos creem que a “disposição para mudanças e propensão maior aos riscos” é uma competência importante, 33% acreditam que se trata de uma competência muito importante e 14% que é pouco importante. Já 100% dos gestores consideram essa uma competência importante. Esta competência também mostra uma convergência quanto ambas as percepções (gestores e candidatos).

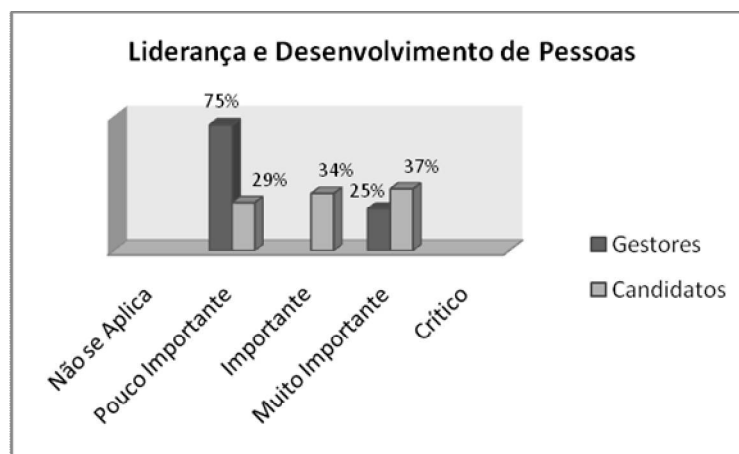


Figura 11: Liderança e Desenvolvimento de Pessoas

De acordo com o gráfico, por parte dos candidatos, 37% creem que a capacidade de liderança e desenvolvimento de pessoas é muito importante, 34% que se trata de uma competência importante e 29% que é pouco importante. Por outro lado, 75% dos gestores dizem que a competência de liderança e desenvolvimento é pouco importante e 25% que é Muito importante. Apesar de alguns gestores divergirem, a maioria diz que liderança é pouco importante para um estagiário, informação contrária às respostas dos candidatos, em que a maioria acredita ser uma competência muito importante.

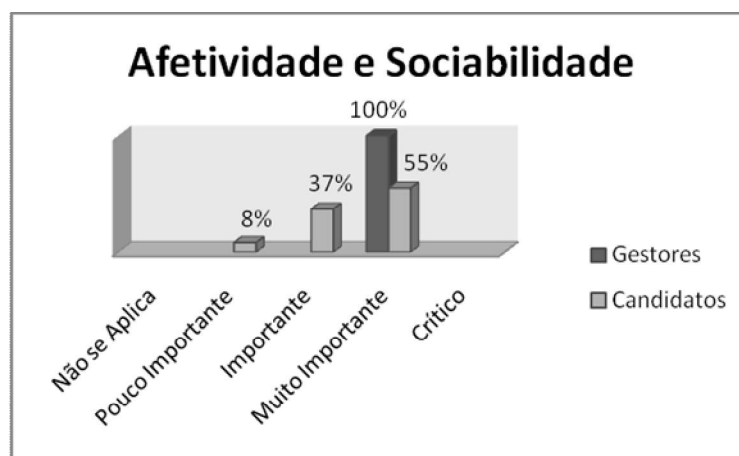


Figura 12: Afetividade e Sociabilidade

O gráfico acima apresenta que, de acordo com os candidatos, 55% consideram que a “afetividade e a capacidade de se socializar” é muito importante para um estagiário, 37% que é importante e 8% que se trata de uma competência pouco importante. Pelo ponto de vista dos gestores, 100% dizem de se tratar de uma característica muito importante. As duas visões se aproximam nessa competência, mostrando que os candidatos tem a percepção de que a capacidade de afetividade, de trabalhar em equipe e se socializar com os colegas de trabalho é muito importante para um estagiário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as competências mais comumente exigidas pelos gestores de vagas nos processos de recrutamento e seleção em uma empresa do ramo metalúrgico na região sul fluminense, e fazer um paralelo com as percepções que os candidatos eliminados em processos seletivos têm dessas competências. Para tanto, foi realizado um estudo onde as duas partes classificavam 11 competências em relação à sua importância para o perfil de um estagiário.

Ao comparar o estudo bibliográfico sobre recrutamento e seleção por competências com a realidade da empresa analisada, foi identificado que essa organização considera o conceito de competências na hora de construir o perfil da vaga de estágio. Em todo processo seletivo, é exigido dos gestores o preenchimento de dois formulários: o Descritivo de Cargo e o Perfil de Vaga, para que o RH consiga selecionar os candidatos que possuem as competências exigidas por esse gestor, direcionando de maneira mais assertiva o processo de recrutamento e seleção da empresa, diminuindo os gastos em treinamento com o estagiário selecionado.

Analisando a pesquisa realizada, concluiu-se que há diferenças entre as visões dos candidatos não considerados e dos gestores requerentes das vagas de estágio. Dentre as competências que apresentaram divergências de percepção, temos: flexibilidade, capacidade de organização e planejamento, foco no cliente, capacidade cognitiva e liderança. Já sobre as competências que apresentaram semelhanças nas percepções de candidatos e gestores temos: proatividade, capacidade de saber ouvir e se comunicar, foco nos resultados, demonstração de capacidade de inovação, disposição para mudança, propensão ao risco e característica de socialização e trabalho em equipe por parte do estagiário.

Destaca-se a diferença de percepção na competência liderança, onde os gestores consideram pouco importante e os candidatos consideraram muito importante. Durante a vida acadêmica dos candidatos, é ensinado que liderança é uma característica muito importante no mercado de trabalho, e está correto, porém, no nível de estagiário, a pessoa, na maior parte do tempo, não irá exercer a função de liderança, não representando, portanto, uma competência decisiva em um processo seletivo para a vaga de estágio..

Devido a grandiosidade da empresa escolhida para fins da pesquisa, houve limitações no presente estudo. Teve-se acesso a apenas uma empresa do setor metalúrgico, visto que a região em que a organização está inserida possui outras indústrias do mesmo setor e, portanto, os resultados encontrados só permitem ser considerados dentro do limite em questão. Além disso, por estarem em um estado de ansiedade para receberem o resultado do processo seletivo, as respostas dos candidatos podem ter sido deturpadas por este estado emocional, contudo, não se apresenta como um fator a ser analisado por esse artigo, uma vez que tal variável é difícil de ser mensurada.

Desta forma, outros estudos poderão ser realizados de maneira a complementar e eliminar as limitações da presente pesquisa, ainda que, para isso, haja maior abrangência entre as empresas do mesmo setor, tanto na região Sul Fluminense quanto em outras regiões. Ademais, é preciso considerar um período maior de tempo e, conseqüentemente, aumentar a população, obtendo menores margens de erros nas respostas a serem coletadas.

6. REFERÊNCIAS

CARVALHO, I.; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. Recrutamento e seleção por competências. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CEZAR, K.G. Construindo a gestão por competências a partir da promoção da qualidade de vida. (2002). Acesso em: 15 abr 2005



CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

GRAMIGNA, M. Modelo de competências e gestão dos talentos. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HIRATA, H. Da Polarização das Qualificações ao Modelo da Competência. In: Ferretti, C. J. et al. (org.). Novas Tecnologias, Trabalho e Educação. Petrópolis: Vozes, 1994.

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. Sistemas de informação com internet. 4ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999, p.126, 208.

LEME, R. Seleção e entrevista por competências com o inventário comportamental: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

_____. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MÜLLER, F. M.; GRINGS, R.C. Gestão do conhecimento mediada por tecnologia da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. Anais... Ouro Preto: ENEGEP, 2003.

PARRY, S. B. The quest for competencies. Training, p. 48-54, July 1996

PEREIRA, F.; PRIMI, R.; COBERO, C.; Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. Psicologia: teoria e prática. São Paulo, v. 5, n. 2, 2003.

RABAGLIO, M. Seleção por competências. 5.ed. São Paulo: Educator, 2001

RAMOS, M. N. A Pedagogia das Competências. São Paulo, SP: Cortez, 2001.

_____. Educação Profissional pela Pedagogia das Competências e a Superfície Dos Documentos Oficiais, Educ. Soc., Campinas, v. 23, n. 80, setembro/2002, p.401-422

TARTUCE, G. Algumas Reflexões Sobre a Qualificação do Trabalho a Partir da Sociologia Francesa do Pós-Guerra. Educ. Soc., Ago 2004, v.25, n°87, p.353-382.

WELMOWICKI, M; DUARTE DE ALÉM, A. C.; MOTTA, M.F. A Dualidade do Mercado de Trabalho: Quantidade ou Qualidade na Geração de Empregos? Revista do BNDES. Rio de Janeiro, BNDES (2):99-114, dez.1994.

YIN, ROBERT K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

XAVIER, R. Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios a as soluções. São Paulo: Gente, 2006.