

Mudando para Seleção por Competência: um Caso Paranaense

Moving To Competency-Based Selection: A Parana Case

Keyla Cristina Pereira Prado¹
Sérgio Bulgacov²

Resumo

O principal objetivo deste estudo é descrever e analisar as formas e conteúdos dos processos de seleção dos trabalhadores, em uma organização que investe no desenvolvimento das competências e conhecimentos dos trabalhadores, adotando o método de seleção baseado em Gestão por Competências. Um estudo de caso realizado em uma indústria paranaense mostrou que a Seleção por Competências constitui-se em ferramenta eficaz de gestão de pessoas, desenvolvida com base no mapeamento de habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para cada cargo. Trata-se de um recurso personalizado para a captação de perfis mais compatíveis com o especificado pelos setores da organização. O estudo realizado durante a implantação do sistema na empresa mostrou que o investimento no desenvolvimento das competências e conhecimentos dos trabalhadores traz repercussões sobre a produtividade final e a competitividade da empresa.

Palavras-chave: Seleção por Competência; Gestão por Competência; Gestão do Conhecimento.

Abstract

The main goal of this study is to describe and analyze the procedures and approaches for worker selection of a corporation bounded to invest in knowledge and competency-based people management. The process has started with the introduction of competency-based selection. The case study conducted in an industrial corporation in the State of Paraná, Brazil, resulted in showing how effective is the competency-based selection process for employees hiring. The process is grounded with mapping the abilities, knowledge and behavior specified for each organization area. The outcome of this study shows that the investments in employee's competencies and knowledge development have a positive impact on work productivity and market competitiveness.

Key words: Competency-based Selection, Competence Management, Knowledge Management.

1 Introdução

Nos últimos anos, as organizações têm passado por inúmeras e crescentes mudanças, em razão das transformações que vem ocorrendo no cenário político econômico, social e também no ambiente interno. As mudanças externas causadas

pela globalização, financeira, comercial, provoca alterações expressivas na maneira de atuar das organizações. Antes o planejamento das empresas era regional ou no máximo nacional, hoje ela tem que agir e planejar estratégica e globalmente.

Tais mudanças têm afetado diretamente o ambiente interno das organizações, que

1 Possui graduação em Administração pela Faculdade de Educação Superior do Paraná - FESP-PR, Brasil e Especialização em Administração de Pessoas pela Universidade Federal do Paraná - UFPR, Brasil. Contato: keyla_prado@yahoo.com.br

2 Professor de graduação da Universidade Federal do Paraná - UFPR e do Programa de Pós-Graduação em Administração da mesma universidade - PPGADM/UFPR, Brasil. Possui doutorado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo - FGV/SP, Brasil e pós-doutorado pela University of Birmingham, Inglaterra. Contato: s.bulgacov@ufpr.br

precisam rever alguns conceitos de seus modelos tradicionais de gestão. Modelos, onde o homem é visto de maneira secundária, como mera peça da engrenagem. Para se manter competitivo no atual mercado, há uma necessidade de substituição gradativa dessa visão reducionista e focar mais os indivíduos como seres humanos, com a percepção de que pessoas são peças essenciais para dar movimento à engrenagem das organizações. Desse modo, a Gestão por Competência ganhou grande impulso nesta era globalizada.

O mercado atual de trabalho tem como foco as competências. Antes se observava apenas as habilidades técnicas do profissional, hoje trabalhadores que possuem grandes habilidades técnicas podem ser vistos como dispensáveis se não possuem competências comportamentais desejáveis.

A implantação do Sistema de Gestão por Competências promove mudanças estruturais na área de recursos humanos, com a finalidade de simplificar a execução do processo e aproximar seus clientes internos. A Gestão por Competências constitui-se em ferramenta eficaz de gestão estratégica de pessoas, desenvolvida com base no mapeamento de habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para cada cargo. Trata-se de um recurso personalizado para a captação de perfis mais compatíveis com o especificado pelas áreas organizacionais.

Com o objetivo de descrever e analisar as formas e conteúdos dos processos de seleção dos trabalhadores, em uma organização determinada, a investir no desenvolvimento das competências e conhecimentos de seus colaboradores, com base em Gestão por Competências e RH Estratégico, realizou-se um estudo de caso em uma indústria paranaense do setor de embalagens. O estudo mostrou que investir no desenvolvimento de competências e conhecimentos dos colaboradores da empresa repercute sobre sua produtividade e competitividade.

Este artigo apresenta uma fundamentação teórica sobre a Seleção por Competências, que serviu de base para o processo bem sucedido da

implantação estudada. Para situar a situação do estudo, apresenta-se breve caracterização da empresa estudada, a metodologia da pesquisa e as recomendações à implantação do Sistema de Seleção por Competências.

2 Revisão bibliográfica

O mundo em transformação constrói o futuro em ciclos, ora estáveis, ora instáveis. São grandes revoluções que colocam em dúvida, questionam e modificam o que até então era tido como a maneira correta de fazer, de viver, de administrar, de se relacionar, reordenando o funcionamento das coisas, numa transição que vai de um período de estabilidade, adaptação e conformismo, para momentos de instabilidades na preparação de um novo ciclo.

As forças dinamizadoras da Era digital criaram um ambiente de rápidas mudanças, onde predomina a velocidade e a volatilidade ao invés da estabilidade. No entanto, é de grande valia lembrar que na transição é preciso adaptar o melhor do que foi construído, o melhor da história de uma cultura, do que começar do zero. A história é repleta de bons valores e hábitos que irão determinar os caminhos do futuro. Antes havia uma maneira certa de fazer alguma coisa, hoje existem centenas, milhares. É preciso aproveitar o que foi construído e as novas oportunidades para repensar os métodos, processos e relações.

Essa nova economia, apesar de representar o progresso, apresenta uma falta de sincronia no que tange ao mercado de trabalho. Na medida em que novas oportunidades surgem, ocorre uma dificuldade de adequação, tanto dos indivíduos, moldados pela antiga realidade, quanto das organizações movida pela nova economia. Silva (2003) observa que diariamente encontram-se pessoas insatisfeitas com as condições a que estão submetidas no ambiente de trabalho e, contrastando com o constante investimento organizacional em busca de produtividade, qualidade, competitividade e lucratividade. O retorno desses investimentos pode ser positivo quanto aos aspectos econômicos e técnicos. No entanto, quanto aos aspectos humanos, nem sempre são tão significativos, além

do surgimento de problemas colaterais, tais como estresse, desemprego, deteriorização do clima organizacional, etc.

O mundo do trabalho passa por profundas transformações, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos, que por sua vez acabam por provocar reestruturações nos campos político e social. Essas mudanças são impulsionadas, em grande parte, pela globalização da economia e aumento da interdependência entre mercados, mas, também, pela rapidez com que novas tecnologias de informação são introduzidas e renovadas, alterando rapidamente o padrão das trocas de informação e o acesso a novos territórios.

As mudanças estruturais mais significativas em andamento no cenário econômico foram apontadas por Hamel e Prahalad (2000) como sendo a globalização (exige maior capacidade de inovação), a desregulamentação e privatização (altera as relações microeconômicas), a volatilidade (afeta a produção e o desenvolvimento de produtos), a convergência de tecnologias, a ruptura de fronteiras entre os setores, a mudança de padrões, o surgimento de novos canais entre produtor e consumidor-final e a consciência ecológica, que tenderá a moldar as demais variáveis. Nesse contexto, as organizações necessitam instituir uma política de gestão que as tornem mais competitivas do ponto de vista econômico e, ao mesmo tempo, mais atraentes no que diz respeito à gestão de seus Recursos Humanos, como a implantação de projetos de Gestão por Competências.

O foco da Gestão por Competência é a observação e a análise do desempenho das pessoas reais numa situação real, para identificar as competências existentes na empresa, as competências desejáveis e as lacunas que por ventura existam entre elas. As organizações buscam identificar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para melhoria das performances individuais que se convertam em melhor desempenho empresarial. As organizações com foco na excelência buscam competências e não mão de obra.

As competências essenciais, na teoria de Prahalad e Hamel (1998), são conceituadas como o aprendizado coletivo na organização, dependente da comunicação, envolvimento e comprometimento de trabalhar intersetorialmente em equipes multidisciplinares. Não se restringe às qualificações específicas do cargo ou posição, tendo em vista que a complexidade das tarefas não pode ser contida numa descrição tradicional de cargos.

Silva (2003) ressalta que fatores e contingências econômicos, políticos e sociais de mercado influenciam a relação entre a organização e seus recursos humanos, em concordância com a teoria de Hamel e Prahalad (2000).

Um ambiente empresarial caracterizado por profundas mudanças e pela necessidade de respostas de mercado cada vez rápidas engendra mudanças no perfil de gestores e de colaboradores. Novas competências são exigidas da área de recursos humanos, para que desempenhe papel estratégico na gestão das organizações. Dessa forma, a concepção de recursos humanos foi sendo substituída pela de gestão de pessoas (DUTRA, 2007). Com a concepção de gestão de pessoas foram introduzidos novos métodos e novos questionamentos sobre cultura, comprometimento organizacional, subjetividade e sentido do trabalho (DEJOURS, 2001). O novo estilo passou a focar o desenvolvimento de culturas organizacionais de competência e resultados, refletindo-se em mudanças nas políticas e práticas de gestão. Tal evolução ocorreu concomitantemente à construção de discursos sobre valorização dos indivíduos e suas capacidades de iniciativa, decisão e intervenção.

De acordo com Gramigna (2004), a Gestão por Competências promove grande impacto nos resultados organizacionais. Os treinamentos são montados, de acordo com as estratégias da organização. Para isso, são cruciais a criação e fortalecimento de valores que facilitem a aprendizagem, tais como respeito à diversidade, tolerância a erros e abertura a ideias alheias, conforme recomenda Leonard-Barton (1998).

A palavra competência normalmente está associada à aptidão individual para executar uma

tarefa. Há várias interpretações e conceitos de competência e podem-se identificar duas linhas principais: a escola francesa, com ênfase no vínculo entre trabalho e educação, e a escola anglo-saxã, com ênfase no mercado de trabalho e desempenhos demandados no exercício profissional.

O tema da gestão por competência ganhou relevância após artigo de McClelland, publicado em 1973 (FLEURY e FLEURY, 2004), em que afirmava que os testes tradicionais de seleção não eram capazes de prever o sucesso do candidato nem no trabalho nem na vida pessoal. A partir de então, McClelland empreendeu a busca de métodos de avaliação, para identificar as competências associadas à previsibilidade de êxito no trabalho e na vida. Concluiu que competências são características pessoais compostas de aptidões, habilidades e conhecimentos, capazes de promover desempenho superior em tarefas específicas. Tal conclusão é sintetizada por Rabaglio (2004), afirmando que conhecimentos, habilidades e atitudes são os diferenciais de cada pessoa para gerar impacto diferencial em seus desempenho e resultados.

Zarifian (2001) justificou a emergência da gestão das competências diante da necessidade de se obter cooperação dos trabalhadores na resolução de problemas e compartilhamento de conhecimentos sobre o processo produtivo. Isso coincide com a introdução do conceito de cliente interno nas práticas administrativas. Portanto, a competência pressupõe a capacidade de transferência de conhecimento, aprendizagem e adaptação. No entanto, no contexto da gestão do conhecimento, a autonomia do trabalhador não poder ser entendida apenas como a adoção de um procedimento mais adequado, mas sim, como a liberdade de tomar uma iniciativa.

Para Gilbert e Parlier, apud Le Boterf (2003), as competências compõem um conjunto de conhecimentos, capacidade de ação e comportamentos regidos pela racionalidade instrumental. Sendo assim, a competência pressupõe a capacidade de transferência de conhecimento, de aprendizagem e de adaptação. Ser competente é poder adaptar a conduta a situações novas e

imprevistas; é poder improvisar onde os outros não fazem mais do que imitar.

Para Le Boterf (2003) competência é um saber agir responsável, reconhecido pelos outros, baseado no conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais resultantes do processo de socialização-educação e pelo sistema de avaliações. Isto implica saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades no contexto organizacional. Le Boterf (2003) compara a competência a um saber mobilizador, porque a posse de conhecimentos, capacidades e habilidades não faz ninguém tornar-se automaticamente em um competente. É preciso saber mobilizar os atributos da competência de forma oportuna no momento oportuno, em uma situação de trabalho.

O significado de competência é utilizado por Fleury e Fleury (2004) como sendo a conjugação de uso, mobilização, integração, desenvolvimento e transferência de conhecimentos, recursos, habilidades e experiências que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo.

Dutra (2007) observa que embora as pessoas desenvolvam conhecimentos, habilidades e atitudes, não há garantias de que a organização se beneficie disso diretamente se não houver compartilhamento, e introduz a noção de "entrega", que se refere ao agir com responsabilidade para receber reconhecimento como recompensa.

Da convergência dos conceitos, pode-se dizer que competências indicam um conjunto de características pessoais (conhecimento, habilidades e atitudes) que estimulam atuações profissionais de resultados previsivelmente excelentes, para uma determinada demanda, numa determinada cultura organizacional.

2.1 Evolução do processo de seleção de pessoas

O processo de seleção de pessoas visa agregar indivíduos à organização. Seu objetivo é identificar indivíduos que apresentem grande probabilidade de obter bom desempenho no trabalho. De forma geral, a seleção tradicional é um processo de comparação e escolha. Na comparação, considera-se a descrição e

análise do cargo em conjunto com os procedimentos de seleção. Na escolha, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é responsabilidade do setor requisitante. Os procedimentos técnicos tradicionais valorizam as variáveis internas em detrimento das condições ambientais necessárias para a ocorrência dos comportamentos esperados. Reunidas as informações sobre o cargo a ser preenchido, o passo seguinte é a escolha de técnicas de seleção (entrevista, provas de conhecimento e capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade, técnicas de simulação, etc.) para conhecer e escolher os melhores candidatos.

A Seleção por Competências, do ponto de vista estratégico, fornece aos gestores e profissionais de RH ferramentas que permitam mapear o perfil de competências. Trata-se de um processo para identificar candidatos com as maiores probabilidades de ajustar as características pessoais às características organizacionais. Rabaglio (2004) afirma que a seleção por competências apresenta maior objetividade e maior grau de validade, porque troca as avaliações subjetivas e intuitivas pela métrica comportamental.

Segundo Rabaglio (2001), o método pode ser empregado na seleção de todos os cargos de uma organização, mesmo que não tenha implantado a Gestão por Competência. Suas principais vantagens são: maior objetividade, previsibilidade e sistematização; melhor adequação do profissional às atividades da empresa; maior produtividade e percepção de respeito aos seres humanos.

O processo de Seleção por Competência ocorre em três etapas: construção do Perfil de Competências; Entrevista Comportamental e Jogos com foco em competências.

O perfil de competência profissional é construído através de responsabilidade compartilhada entre profissionais da área de seleção e da área requisitante. São definidos os indicadores de competências, critérios baseados nos requisitos técnicos e comportamentais exigidos para o exercício do cargo, a sua descrição, principais desafios, projetos a ser desenvolvidos, situações críticas a ser administradas, características dos principais clientes

internos que influenciam no cargo, cultura da equipe, cultura da liderança, missão, visão e valores da área requisitante, cultura da empresa e outras informações específicas do cargo. A partir desses indicadores extraem-se as competências desejáveis para a eficácia do colaborador. As competências profissionais fazem parte das estratégias de diferenciação competitiva no mercado de trabalho.

Com base no Perfil de Competências, elaboram-se a Entrevista Comportamental e os Jogos com foco em Competências, que são as duas ferramentas propostas pela metodologia. A partir da descrição das atividades, são identificadas as competências necessárias e as informações a serem assimiladas, para se gerar os conhecimentos associados a cada competência. A definição do perfil de competências para o cargo a ser preenchido é baseada nos comportamentos do atual ocupante do cargo, pois se trata de exemplo sobre o que deve ser procurado nos pretendentes para o cargo em questão.

As etapas para o mapeamento das competências, de acordo com Rabaglio (2004), são três. A primeira, é o levantamento dos indicadores de competências, em que se compilam todas as informações sobre o cargo, os conhecimentos, habilidades e atitudes. Cada informação de uma descrição de cargo indica várias Competências. A segunda etapa consiste no agrupamento das competências comportamentais. A terceira etapa é a definição das competências técnicas e comportamentais. Para Rabaglio (2004), conhecimentos e habilidades são competências técnicas do cargo, enquanto as atitudes são as Competências Comportamentais. Feito tal levantamento, é possível mapeá-las para utilizar na entrevista.

A entrevista comportamental de seleção com foco em competências é uma técnica valoriza o tempo nas organizações. Entrevistar é dialogar, trocar informações, entender o ponto de vista do outro, compreender e ser compreendido, influenciar e ser influenciado, num tom amistoso e não persecutório ou policaresco, com vistas a desenvolver um conhecimento mais aprofundado a

respeito de informações de interesse de cada parte (BUENO 1999).

A entrevista comportamental foi criada na década de 70 por psicólogos organizacionais e popularizada pelo Dr. Paul Green da empresa *Behavioral Technology*, em Memphis, Tennessee, EUA. Segundo Rabaglio (2004), é o tipo de entrevista e método mais popular usado nos Estados Unidos, tanto em pequenas quanto em grandes empresas. A estrutura da entrevista é elaborada, de modo a tornar possível investigar o comportamento passado da pessoa numa situação similar da competência a ser investigada.

A partir de conjunto estruturado e padronizado de questionamento possibilita que o entrevistador colha as informações necessárias de cada um dos entrevistados. A entrevista comportamental é uma entrevista personalizada baseada no Perfil de Competências específico. Cada Perfil de Competências gera uma entrevista personalizada, com foco nas competências imprescindíveis para o cargo. Nessa entrevista não se recomendam as perguntas hipotéticas, fechadas, de múltipla escolha, indutiva. A entrevista é um encontro face a face entre um ou mais entrevistadores, que estão recolhendo informações ou tomando decisões para contratação, e um entrevistado (SPECTOR 2002).

Gramigna (2004) cita, em acréscimo, a entrevista de incidentes críticos, utilizada com grande êxito até hoje, como uma técnica que permite a verificação da adequação de uma pessoa ao perfil de competências de determinada cargo ou função.

As características da entrevista comportamental consistem em:

- a)** Perguntas abertas específicas, com verbos de ação no passado, que possibilitam investigar os comportamentos passados em situações específicas da função; são perguntas comportamentais que ajudam a investigar a presença ou ausência de competências específicas;
- b)** Investigação da experiência passada do candidato;
- c)** Conhecer o comportamento do candidato em situações específicas do cargo;

- d)** Todas as perguntas são planejadas para identificar a presença ou ausência de competências do Perfil de Competências no comportamento passado do candidato, em suas rotinas e atribuições.

Trata-se de uma técnica de investigação que compara os comportamentos que as pessoas utilizam no seu dia-a-dia. Como observa Le Boterf (2003), a competência manifesta-se na ação, não pode ser inventada na hora. Por isso, na entrevista comportamental as questões são abordadas com verbos no passado, em que o entrevistado relata fatos ocorridos, dificultando a mentira.

Segundo Rabaglio (2001), as perguntas são planejadas para obter respostas que tenham: Contexto, Ação e Resultado, denominando a entrevista como técnica CAR.

Exemplo: “Fomos alertados que estávamos com problemas de comunicação. Então fiz um levantamento e observação, concluí que o problema realmente era falta de treinamento. Contratamos uma empresa para treinar nossos funcionários.”

Contexto: problemas de comunicação

Ação: levantamento, observação e conclusão.

Resultado: contratação de treinamento.

Essa técnica permite ao entrevistador desenvolver habilidades para colher respostas completas que contenham esses três itens essenciais para o diagnóstico das competências pretendidas. Utilizam-se perguntas abertas e específicas, com verbo de ação voltado ao passado.

Rabaglio (2001) sugere algumas regras de codificação de competências, tais como:

- Eu (não “nós”, “a gente”);
- Fatos específicos (não generalizações);
- Comportamento passado;
- Clareza, sobre quem estava envolvido no evento (papéis, etc.);
- Pensamentos e sentimentos no momento do evento (não os relativos a reflexão).

Declarações que oferecem poucas informações não devem ser aceitas em uma entrevista CAR, pois não permitem a classificação das competências comportamentais. Se o candidato insistir em dar

respostas vazias, o entrevistador precisa intervir com perguntas que ajudem a complementar a busca do comportamento desejado, como por exemplo:

Os questionamentos são elaborados de modo a provar por evidências comportamentais (exemplos de situações vividas) o que o candidato disse, fez, sentiu e pensou e quais foram os resultados da sua ação em determinada situação. Isso é o que possibilita ao entrevistador obter dados sobre as habilidades críticas relacionadas ao atributo ou competência investigada.

O objetivo será levantar os comportamentos relevantes do histórico do candidato e classificá-los, a fim de compreender e avaliar sua qualificação e capacitação para o cargo proposto. Obtendo essas informações de maneira completa, será possível analisar as competências, comparando-as com aquelas que foram definidas no Perfil de Competências.

A entrevista deve ser vista no contexto como um dos métodos de investigação, como uma forma complementar do processo de seleção. Assim, a entrevista para seleção por competências é um processo desenhado para obter e esclarecer evidências do candidato relativas às competências necessárias para a função.

A preparação para a entrevista comportamental envolve quatro aspectos que não podem ser negligenciados pelos entrevistados:

1. Análise do currículo ou solicitação de emprego – conferência do currículo antes da entrevista, pretensão salarial, levantamento de inconsistências e lacunas informacionais.
2. Preparar adequadamente o local da entrevista para que seja reservado, agradável, sem barulho, pouco suscetível a interrupções inesperadas e com poucos estímulos visuais.
3. Respeitar a pontualidade, pois representa respeito pelo ser humano, postura ética profissional e transmite imagem positiva do trabalho da seleção e da empresa.
4. Ter em mãos todo o material necessário (currículo, formulário de entrevista

preparado com as perguntas de acordo com o perfil de competências e relógio).

Por considerar que a estrutura da entrevista por competências é fundamental para evitar a subjetividade e os preconceitos, Rabaglio (2004) sugere duração planejada e controlada de 45 a 60 minutos.

Ao término de uma entrevista, Almeida (2004) recomenda que o entrevistador proceda a avaliação de cada competência do candidato. Ao se avaliar logo após o término da entrevista, evita-se cometer erros comuns, tais como efeito halo (formar impressão boa ou ruim do candidato e aplicá-la a todas as competências avaliadas), síndrome de anjo da guarda (erro da leniência), síndrome do lobo mau (erro da rigidez excessiva), etc.

Não há regras prontas para pontuar as competências, cada entrevistador pode definir sua fórmula para formar o gradiente dos níveis de competências encontradas no candidato.

2.2 Jogos de empresa baseados em competências

Em 1938, Johan Huizinga (2000) publicou um livro intitulado "*Homo ludens: o jogo como elemento da cultura*", no qual afirma que o jogo é algo muito além de um fenômeno fisiológico ou reflexo psicológico, mas exerce uma função significativa, conferindo um sentido à ação. Para Huizinga (2000), o jogo é mais primitivo do que a cultura, constituindo-se em uma base ancestral profundamente enraizada em toda a realidade humana da qual nasce a cultura. Portanto, a existência do jogo independe de qualquer cultura, raça ou ideologia e é pleno de imprevisibilidade. A imprevisibilidade, por sua vez, como observa Albornoz (2009), é introduzida e acentuada pelas táticas e estratégias, conduzindo o jogo a um processo de rápida organização e reorganização mental, física e tática, sob influência das variáveis ambientais.

Moreno (1997) afirma que umas das características fundamentais dos Jogos é o conceito de espontaneidade, pois o indivíduo está diante de uma situação nova e inusitada, o que não permite

e não há tempo para simulações ou repetições de respostas fundamentadas em modelos anteriores pré-estabelecidos pelas normas e regras sociais.

Os jogos concebidos para auxiliar no processo de seleção por competência, de acordo com Rabaglio (2001), são ferramentas utilizadas com o objetivo de criar e recriar o conhecimento. São dinamizadas para que, por meio delas, sejam detectados traços de personalidade, crenças, valores, habilidades e conhecimentos dos candidatos. Ou seja, são utilizados os jogos adequados para observar o desempenho do candidato quanto à manifestação das competências do Perfil de Competências.

Nos processos seletivos, é cada vez mais comum o uso de dinâmicas e também de jogos para grupos. Dentre os objetivos dessas técnicas estão a integração, a sociabilidade, o levantamento de competências e a criatividade. É possível, também, avaliar como as pessoas administram o tempo, como lidam com as frustrações, qual o poder de persuasão e de argumentação, entre outros.

Bueno (1999) define jogo como uma brincadeira que estimula a competição. É baseado em regras claras, compreensíveis e específicas, gerando entretenimento, estimulando a competitividade dos participantes. Nos Jogos com foco em Competências, as pessoas reproduzem comportamentos do dia-a-dia, até mesmo sem perceber, e revelam facetas de seu caráter que normalmente não são exibidos por recear sanções. Por isso é uma poderosa e preciosa ferramenta de observação de comportamentos no processo de Seleção de Pessoal. Pois, como observam Bueno (1999) e Gramigna (2007), a espontaneidade da vivência estimulada pelo ambiente permissivo, onde as respostas não há refúgio nos processos rotineiros, surgem os comportamentos assertivos ou não assertivos e o candidato passa a mostrar as características da personalidade, valores objetivos de vida, estilos, formas de relacionamento e grau de maturidade. No ambiente de jogos, as pessoas exercitam habilidades necessárias para o desenvolvimento de autodisciplina, sociabilidade, espírito de equipe e bom senso.

Para quebrar o gelo e reduzir o nível de ansiedade dos candidatos antes da dinâmica principal com os jogos de seleção, Almeida (2004) recomenda que se aplique um exercício harmonizador. Baseando-se no Perfil de Competências, seleciona-se uma bateria de jogos, de aproximadamente quatro horas. Almeida (2004) observa também que a aplicação de jogos no processo de seleção por competências, mantém a motivação do grupo, por meio de uma atividade divertida, facilitando a observação das competências comportamental, verbal e não verbal, estimulando e promovendo a integração e descontração nos grupos.

Gramigna (2007) classifica os jogos de empresas em três tipos:

- a) Jogos de comportamentos, direcionados aos temas de cooperação, flexibilidade, cortesia, confiança, afetividade etc.;
- b) Jogos de processo, direcionados aos temas de planejamento, liderança, coordenação de equipes, administração do tempo, etc.;
- c) Jogos de mercado, direcionados aos temas de concorrência, pesquisa de mercado, relação empresa / fornecedores, etc.

Os jogos podem ser utilizados também para auxiliar no aprendizado, em treinamentos empresariais. De acordo com Yozo (1996), as habilidades e os conhecimentos podem ser adquiridos “jogando”, pois enquanto jogam, os participantes desenvolvem a senso percepção e comunicação. Ou ainda, pode-se afirmar que conhecimentos e habilidades são desenvolvidos com a prática exercida constantemente, ou seja, por meio de atitudes.

Após a aplicação dos jogos ou dinâmicas, com o intuito de trabalhar os resultados, uma metodologia amplamente utilizada é o Ciclo da Aprendizagem Vivencial. Segundo Gramigna (2004), o método possibilita melhor compreensão e interpretação dos comportamentos dos participantes, confirmando ou mudando totalmente as percepções obtidas. Esse procedimento consiste em quatro etapas:

1. Análise, com os candidatos, dos sentimentos e emoções que a tarefa possibilitou;

2. Discutir em relação ao desempenho do grupo na realização da tarefa, questões como liderança, comunicação, etc.
3. Pedir para que os candidatos relacionem o vivenciaram com seu dia-a-dia;
4. Mostrar como os participantes poderão aplicar os aprendizados vivenciados, em seu dia-a-dia.

A aplicação dessa análise pode ser feita apenas na principal dinâmica, não sendo necessária em todas. No encerramento das dinâmicas, todas as dúvidas devem ser sanadas.

3 Caracterização da empresa estudada

A empresa estudada foi criada na década de 80, no sudoeste do Paraná, em uma área de 300 m², com produção de 15 ton/mês de embalagens para cereais. Atualmente a empresa é uma das líderes em seu mercado no Paraná, ocupa espaço de 69.000 m², com área construída de 10.500 m², instalada com equipamentos de alta tecnologia para produzir embalagens plásticas flexíveis monoextrudadas, coextrudadas e laminadas.

As pressões impostas pelo mercado conquistado e as exigências do novo perfil de clientes (maior, mais organizado e com altos padrões de qualidade), tornaram imprescindíveis as mudanças comportamentais. O primeiro passo dessa mudança foi dado pela realização do diagnóstico através da percepção do clima organizacional, que verificou demanda interna por implantação de cultura participativa e realinhamento no estilo gerencial. O segundo passo na mudança foi contratar uma consultoria externa, com o propósito de acelerar e facilitar a legitimação das mudanças.

A empresa delineou as ações de redefinir a política de gestão de pessoas, desenvolver o perfil de liderança e formar equipes multissetoriais. Decorrente disso, a empresa designou um gestor do conhecimento, cujas atribuições incluem gerir a adequação das competências dos profissionais às necessidades estratégicas organizacionais e identificar a necessidade de desenvolvimento de

especialistas, isto é, funcionários da empresa que atuam como instrutores internos.

Para implantar a Gestão por Competência, as atenções iniciais concentraram-se no desenvolvimento das competências dos líderes, inspetores de qualidade e tecnólogos. Isso porque são em número menor e era preciso testar o modelo projetado, qual seja, avaliar as competências, identificar as deficiências e dar início à preparação de um percurso formativo para cada profissional.

4 Metodologia da pesquisa

Para este estudo, a metodologia empregada como instrumento de coleta e tratamento dos dados privilegiou a abordagem qualitativa, entendida por Trivinõs (1992) como aquela capaz de analisar os aspectos implícitos no desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação entre seus integrantes.

A cultura da pesquisa deste estudo foi realizada a partir de uma perspectiva epistemológica nomotética funcional, através do método crítico dialético, apoiando-se na concepção dinâmica da realidade e nas relações dialéticas entre sujeito e objeto e entre conhecimento e ação.

A seleção do procedimento metodológico recaiu sobre o estudo de caso, entendido por Trivinõs (1992), como a categoria de pesquisa, cujo objeto de estudo é uma unidade analisada em profundidade, para que as circunstâncias específicas e as múltiplas dimensões que se apresentam na situação possam permitir a compreensão do todo. O nível de análise foi departamental, tendo como objeto de estudo o Departamento de Recursos Humanos da empresa estudada.

Os dados foram coletados principalmente através de entrevistas individuais semiestruturadas. Elas foram realizadas com a colaboração de vários funcionários, selecionados por meio da técnica de amostragem intencional:

5 Análise e recomendação

A empresa estudada mudou o foco da organização para o RH estratégico e adotou a Gestão

por Competência. Para isso, implantou o processo de Seleção por Competências, utilizando entrevista comportamental juntamente com dinâmica de grupo., o RH da empresa verificou também a necessidade de selecionar seus colaboradores através do método de “Seleção por Competências”. Quando o estudo foi realizado, o processo encontrava-se na primeira fase da implantação, em que a aplicabilidade do método de Seleção por Competências ocorria apenas para os cargos de chefia.

Foram definidas e mapeadas as competências essenciais e básicas necessárias a cada setor, organizando-se o processo de desdobramento de competências, conforme proposição de Gramigna (2004). Nesse mapeamento foram definidas também as competências técnicas, possibilitando a formatação das performances de cada setor. O mapeamento das competências define o desempenho dos setores e respectivos talentos necessários aos negócios da empresa, o que possibilita a formação do banco de talentos próprio. Mapeados os perfis, elaborou-se a Entrevista Comportamental e o Jogo com foco em Competência, que são as ferramentas utilizadas, segundo Rabaglio (2004), para perfazer uma seleção baseada em competências.

Ao implantar esse processo, a empresa movimentou-se conforme tendência apontada na literatura, de substituir a tradicional área de recursos humanos pela moderna e estratégica gestão de pessoas, que se posiciona mais proximamente dos níveis operacionais, a fim de entender melhor suas demandas e dar respostas mais ágeis e apropriadas às demandas organizacionais. Ao mesmo tempo, ela garantiu o suporte necessário para um processo de avaliação e aperfeiçoamento das competências.

Observou-se que, para maximizar a gestão de competências, a empresa fez adequações na estrutura funcional da área de Desenvolvimento de Pessoal. Foi preciso, pois, provocar mudanças nas práticas de gestão de pessoas e, principalmente, no papel das lideranças, criando o ambiente propício para a Gestão por Competências.

Tendo em vista a necessidade de atentar para a totalidade humana, para evitar uma perspectiva

reducionista instrumental-tecnicista da gestão de pessoas na gestão das competências, analisaram-se as práticas da empresa estudada, a fim de identificar como elas estão articuladas com a gestão do conhecimento e das competências. O reducionismo precisa ser evitado, para não expor a gestão de pessoas ao risco de dar prioridade exclusiva ao atendimento dos interesses e necessidades empresariais e tornar a gestão de pessoas em procedimento instrumentalizante e tecnicista.

6 Considerações finais

Com o rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e a necessidade de empresas competirem em mercados internacionais, as áreas de recursos humanos foram convidadas a agirem estrategicamente e encontrarem formas de preparar as empresas para a nova economia, pois, um ambiente de trabalho em contínua mudança exige aprendizagem constante, geração de novos conhecimentos, além de uma cultura empresarial de competência e resultado. Tudo isso pressupõe mudanças nas políticas e nas práticas da gestão de pessoas, principalmente na seleção e formação dos trabalhadores.

A competência pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação. Mas nem sempre a introdução de modelos de competência trazem resultados positivos para toda a organização. Às vezes, as empresas focam excessivamente a redução de custo ou, então, deixam de promover mudanças nos seus sistemas de valores e crenças, permitindo que os interesses e necessidades empresariais estejam acima dos interesses coletivos, tornando a gestão dos conhecimentos e das competências apenas mais um instrumento de controle gerencial.

No caso estudado, averiguaram-se quais foram as mudanças introduzidas nos conteúdos dos processos de seleção e da formação dos trabalhadores com a implantação da gestão por competências, porque a geração de novos conhecimentos e o gerenciamento das competências requer mudanças nas políticas e nas práticas da gestão de pessoas. Constatou-se que a estrutura de seleção de pessoas

foi reformulada para focar no aproveitamento das competências e qualidades de cada indivíduo mais adequadas à sua função. Desta forma, a área de RH pode posicionar-se mais proximamente dos níveis operacionais e, assim, atender melhor suas demandas, além de dar respostas mais ágeis e apropriadas.

Como no contexto da gestão do conhecimento, os funcionários precisam valorizar iniciativas inovadoras, então se atribui maior peso aos critérios de pró-atividade e de potencial de aprendizado no processo seletivo. Grande peso também é atribuído às experiências e iniciativas na solução de problemas. Os gerentes precisam saber gerenciar as atividades geradoras de conhecimento e combinar as diversas individualidades das pessoas a um conjunto de atividades, permitindo experimentar

novas metodologias e procedimentos, pois, é por meio dessa combinação que ocorre a inovação.

Os resultados obtidos na primeira fase de implantação da Gestão por Competências na empresa estudada, mostraram que as necessidades emergentes de seleção de pessoas em um mundo competitivo vêm sendo mais bem supridas do que com o método tradicional. As práticas de seleção de pessoas articuladas à gestão do conhecimento e das competências tendem a facilitar a mediação das relações sociais na organização. Porém, é necessário atentar para a obtenção da legitimação e comprometimento necessários. Os resultados positivos dependem do equacionamento entre competências técnicas e comportamentais, em que o perfil comportamental, pode representar o diferencial competitivo individual a serviço dos objetivos organizacionais.

Referências

- ALBORNOZ, S. G. Jogo e trabalho: do homo ludens, de Johann Huizinga, ao ócio criativo, de Domenico de Masi. In: **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.12, n.1, p.75-92, 2009. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v12n1/v12n1a07.pdf>. Acesso em: set/2009.
- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BUENO, H. **Manual do selecionador de pessoal: do planejamento à ação**. 3. ed. São Paulo: LTr, 1999.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora da FVG, 154p, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 7 ed. São Paulo: Gente, 2007.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004
- GRAMIGNA, MARIA RITA. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- _____. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron, 2004.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard, 2000.
- HUIZINGA, J. **Homo ludens** (1938). 4 ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2003.
- LEONARD-BARTON, D. **Nascente do saber: criando e sustentando as fontes**. São Paulo: FGV, 1998.
- MORENO, J. L. **Psicodrama**. 7. ed. São Paulo: Cultrix, 1997
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.293-316.
- RABAGLIO, **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

_____. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

SILVA, M. C. M. **Competências e resultados de planejamento estratégico e recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

YOZO, R. Y. K. **100 jogos para grupos**. 17. ed. São Paulo: Ágora, 1996.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. 198p.