

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDREIA LIMA DOS SANTOS

MÉTODO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM SELETIVOS: case Infortask

São Luís

2018

ANDREIA LIMA DOS SANTOS

MÉTODO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM SELETIVOS: case Infortask

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a Ms. Amanda F. Aboud de Andrade

São Luís

2018

Santos, Andreia Lima dos.

Método de gestão por competência em seletivos: case Infortask / Andreia Lima dos Santos. – 2018.

66 f.

Orientador(a): Amanda F. Aboud de Andrade.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís – Maranhão, 2018.

1. Gestão por Competência. 2. Seletivo. 3. Tomada de decisão. I. Andrade, Amanda F. Aboud de. II. Título.

ANDREIA LIMA DOS SANTOS

MÉTODO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM SELETIVOS: case Infortask

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: 09 /07/ 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Amanda F. Aboud de Andrade
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador

3º Examinador

Aos meus pais que sempre investiram nos meus sonhos e junto comigo celebram as realizações.

“Pessoas são contratadas pelas suas habilidades técnicas, mas são demitidas pelos seus comportamentos”

(Drucker)

RESUMO

O ritmo frenético de mudanças no mercado exerce pressão para a melhoria da qualidade dos processos empresariais e alcançar os requisitos competitivos frente a estas mudanças só é possível com bons funcionários. A avaliação e a escolha do perfil ideal são tarefas difíceis e devem ser feitas logo na seleção, através da análise do perfil mais alinhado com cultura, objetivos, valores, missão e estratégias da empresa e requisitos do cargo. O seletivo por gestão da competência contempla isto e ainda permite a partir das análises dos comportamentos, mensurar o desempenho de cada candidato. É neste instante, que a organização precisará de um método confiável que mensure o comportamento de cada candidato analisado, e assim, garanta de fato a escolha da pessoa que contribuirá estrategicamente com a empresa. O presente trabalho propõe um sistema de seleção com uma abordagem benéfica tanto para empresas quanto para os candidatos, por conseguir mensurar o alinhamento desta relação. Objetivou-se a construção do sistema de seleção por competência e sua aplicação na *startup* Infortask, no qual foi realizado o mapeamento das competências da *startup* em questão e da função foco que era de estagiário(a) em *Inbound Sales*, utilizando o software *Microsoft Office Excel 2010*. A pesquisa caracteriza-se quanto a abordagem com quali-quantitativo e é classificada como investigação intervencionista. Nesse sentido, a pesquisa contribui para solução de problemas na tomada de decisão em processos de seleção de empresas, através de uma metodologia de avaliação que compara interpretações qualitativas com dados quantitativos e realiza análises gráficas das lacunas de competências por candidato.

Palavras-chave: Gestão por Competência. Seletivo. Tomada de decisão.

ABSTRACT

The frenetic pace of market changes puts pressure on improving the quality of business processes and meeting the competitive requirements against these changes is only possible with good employees. The evaluation and the choice of the ideal profile is a difficult task and must be done soon in the selection, by analyzing the more aligned profile with culture, objectives, values, mission, strategies and position. The selective by management of the competence contemplates this and still allows from the analysis of the behaviors, to measure the performance of each candidate. It is at this moment that the organization will need a reliable method that will measure the behavior of each candidate analyzed and thus, guarantee the choice of the person who will strategically contribute to the company. This present work sought to propose a selection system with a beneficial approach both for companies and for the candidates, for being able to measure the alignment of this relation. Therefore, the objective was to construct a competency selection system applied to the Infortask startup, where it were mapped its competencies and the focus function that was of a trainee in Inbound Sales using Microsoft Office software Excel 2010. The research has qualitative-quantitative approach and is classified as interventionist investigation, performed at Infortask startup. In this sense, this research contributes to solving problems in decision making in company selection processes through an evaluation methodology that compares qualitative interpretations with quantitative data and realizes graphical analysis of competency gaps by candidate.

Keywords: Management by Competence. Selective. Decision making

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	Chefe Executivo de Ofício
MVVE	Missão, Visão, Valores e Estratégia
RH	Recursos Humanos
SAAS	Software as a Service

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas de implantação da gestão por competência.....	16
Figura 2 - Círculo Ouro de Simon Sinek.....	18
Figura 3 - Gap x Função	20
Figura 4 - Painel de controle da <i>HubSpot</i>	21
Figura 5 - Comparativo exigências do cargo e competências do candidato	23
Figura 6 - Pirâmide dos estágios do processo de seleção	25
Figura 7 - Etapas do processo de aplicação de seleção por competência.....	28
Figura 8 - Representação da adaptação da metodologia do círculo dourado de Sinek	31
Figura 9 - Gap função X pontuação da competência atingida pelo candidato	35
Figura 10 - Representação do gráfico de barras	36
Figura 11 – Representação do gráfico radar do candidato	36
Figura 12 - Infortask do processo seletivo.....	45
Figura 13 - Questionário disponível na Infortask.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gap função X pontuação da competência atingida da candidata larley ..	49
Gráfico 2 - Gap função X pontuação da competência atingida do candidato Thiago	50
Gráfico 3 - Radar da candidata larley.....	50
Gráfico 4 - Radar do candidato Thiago	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplo do cadastro das competências e métodos avaliativos	34
Quadro 2- Painel de controle do seletivo	34
Quadro 3- Descrição das perguntas direcionadas	39
Quadro 4- Descrição das competências do cargo de Comercial.....	41
Quadro 5- Competências X Peso.....	42
Quadro 6- Competências x indicadores	43
Quadro 7- Legendas dos indicadores	44
Quadro 8- <i>Dashboard</i> da candidata larley	48
Quadro 9- <i>Dashboard</i> do Candidato Thiago	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	GESTÃO POR COMPETÊNCIA	14
2.1	Mapear as competências organizacionais e individuais	15
2.1.1	Metodologia do Círculo de Ouro	17
2.2	Análise quantitativa e gráfica das competências	19
3	SELEÇÃO DE PESSOAS	22
3.1	Estrutura do Processo Seletivo	24
4	UTILIZAÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM SELETIVOS	27
5	METODOLOGIA	29
5.1	Coleta de dados	30
5.2	Caracterização do caso Infortask	31
5.3	Sistema avaliação de seleção por competência em Excel	32
6	RESULTADOS DA PESQUISA	37
6.1	Mapeamento das competências Organizacionais	37
6.2	Mapeamento das competências Individuais	40
6.3	Execução do Processo Seletivo	44
6.4	Resultados do processo gestão por competência em seletivo	47
7	CONCLUSÃO	52
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	56
	APÊNDICE B – CADASTRO DAS COMPETÊNCIAS	57
	APÊNDICE C – IMAGENS DO PROCESSO	60
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA INFORTASK	62
	ANEXO B – AUTORIZAÇÃO CANDIDATA IARLY VELOSO	63
	ANEXO C – AUTORIZAÇÃO CANDIDATA THIAGO SILVA	64

1 INTRODUÇÃO

O mercado tem se tornado cada vez mais competitivo e adquirir o capital humano que esteja alinhado com a cultura da empresa e as competências necessárias para o alcance dos melhores resultados de cada função é fundamental. Arieira e Guimarães (2005, p. 204) mencionam que “o ambiente econômico atual exerce pressão para a melhoria da qualidade dos processos empresariais e isto só é possível com bons funcionários”.

Os requisitos competitivos do mercado impulsionaram a transformação da forma de selecionar os colaboradores que farão parte deste cenário. Isso porque, não somente certificações e títulos são considerados nesta fase, mas um conjunto de comportamentos que Leme (2005) chama de “pilares das competências” e que Gramigna (2002 apud LEME, 2005, p.17) define como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes”, que proporcionam eficiência e eficácia organizacional. Para Senge (2008), à proporção que há maior interligação entre informações, as questões que envolvem o mercado se tornam mais complexas e dinâmicas, por isso a aprendizagem torna-se fundamental para as organizações.

Os novos atributos da gestão como velocidade, flexibilidade e horizontalidade fazem das organizações um espaço de aprendizado contínuo do novo. Nesta perspectiva o trabalhador, visto antes simplesmente como mão-de-obra, ou um recurso da organização, que executava exclusivamente às tarefas que era delegado, perde espaço para o capital humano auto gerenciado, capaz de solucionar problemas, ser produtivo para garantir a competitividade da empresa, com capacidade de processar informações e colocá-las em prática. Nesse cenário, a gestão por competência é uma tendência em razão do ritmo frenético de mudanças do mercado.

Contudo, para assegurar isso, é necessário pensar no perfil que uma pessoa deve obter, antes mesmo que ela se torne um funcionário. O momento para buscar e identificar no indivíduo avaliado as competências necessárias para eficiência e eficácia da organização é no processo de seleção. Neste instante, a organização precisará de dados confiáveis e que possam ser analisados e que garantam de fato a escolha do candidato que contribuirá estrategicamente com a empresa. A partir desta constatação o estudo considerou o seguinte problema: **Como desenvolver**

um sistema de seleção por competências, baseado em análises métricas, para tomar decisões mais confiáveis?

A presente pesquisa busca propor um sistema de seleção com uma abordagem benéfica tanto para empresas que carecem por funcionários capazes de atender as demandas e os objetivos de forma eficaz e eficiente, quanto para os candidatos que terão possibilidade de serem avaliados com mais profundidade, não somente pelos seus títulos ou experiências, mas pelo conjunto de seus comportamentos. Nesse sentido, a pesquisa contribui para solução de problemas de tomada de decisão em processos de seleção de empresas dos mais variados setores, indicando de maneira simples e direta uma metodologia de avaliação que possa comparar dados quantitativos e realizar análises gráficas das lacunas de competências por candidato.

A pesquisa caracteriza-se quanto a abordagem como quali-quantitativo e é classificada como investigação intervencionista. Tem-se como objetivo geral desenvolver um método de seleção por gestão de competência capaz de auxiliar as tomadas de decisão, tendo por base o case da *startup* Infortask. Os objetivos específicos são:

- a) Conceituar gestão por competência e sua aplicação no sistema de seleção;
- b) Caracterizar a Infortask a partir do mapeamento das competências;
- c) Identificar e pontuar, a partir do grau de importância, as competências relacionadas a função do caso em estudo;
- d) Elaborar os indicadores para mensurar e avaliar as competências da startup e da função do caso em estudo;
- e) Descrever a metodologia de avaliação e análise gráfica para desenvolver o sistema de avaliação de candidatos utilizando o *software Microsoft Office Excel 2010*.

O trabalho está estruturado com os seguintes tópicos: introdução, que apresenta o tema, o problema, a justificativa do estudo, a disposição do texto e os objetivos do presente trabalho. Em sequência o referencial teórico, com noções, definições da gestão por competência e seleção, procedimentos de mapear e mensurar as competências. Por fim tem-se a metodologia que apresenta os meios, fins e métodos utilizados para execução desta pesquisa, seguida dos resultados da mesma e as considerações finais.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

As novas composições do mercado e as diversas evoluções tecnológicas impactam e mudam o contexto organizacional. Com isso, a gestão de pessoas, vem buscando se adaptar as novas exigências dos negócios. Tornando o colaborador peça chave na garantia de atingir o que este novo cenário mercadológico apresenta. Mascarenhas (2009) relata que hoje preocupação maior advém da entrega por parte do colaborador.

Nesse sentido, a avaliação dos critérios necessários para efetividade organizacional deve ser feita antes mesmo que o trabalhador seja contratado. Isso, porque os novos desafios presentes no ambiente laboral precisam de soluções rápidas, que sejam competitivas e que agreguem valor. Contudo, modelos tradicionais de gerir o capital humano ainda são aplicados e não garantem que as complexidades das organizações sejam solucionadas de forma eficiente e nem identificam a contribuição real de cada colaborador. Mascarenhas (2009) coloca que os sistemas tradicionais como a remuneração a partir de níveis hierárquicos ou cargos, não necessariamente espelham as colaborações e por isso não contemplam o nível de comprometimento que os colaboradores têm pela empresa. Fischer (1998), também evidencia que há necessidade da remodelação dos processos de gestão de pessoas.

A abordagem que consegue atender o desenvolvimento de ambos, empresa e trabalhador, através de uma relação ganha-ganha, é defendida como gestão por competência, por autores como Mascarenhas (2009), Leme (2005), Dutra (2011), Dutra (2017), Amato e Kanner (1966), Arieira e Guimarães (2015) e Costa (2015). Sendo uma conexão unificada entre as competências organizacionais e as individuais. (DUTRA 2008) Essa união busca atingir o alcance efetivo e eficaz da relação de trabalho, na qual o indivíduo é recompensado por aquilo que de fato desempenha e agrega para a empresa, que independe do nível hierárquico. O que Oliveira (2007) define como pessoas capazes de garantir a efetividade, que representa a capacidade da organização de se manter no mercado.

A aplicação da gestão por competência, ocasiona consequências para gestão de pessoas. Mascarenhas (2009), menciona como vantagens da execução desta, a reorganização da função de gestão de pessoas, a obtenção de um sistema integrado e baseado em novos critérios para avaliação, o acompanhamento

individual e as interferências em outros subsistemas do recrutamento e seleção. Medeiros (2016), pressupõem também que esta, no meio empresarial, se torna um incremento na competitividade da instituição. Além disso, segundo Leme (2005), garante a conquista da certificação da Norma ISO 9001, que tem por requisito a gestão por competência.

Porém, a primeira instância para se contemplar a gestão de competência é feita pelo mapeamento das mesmas.

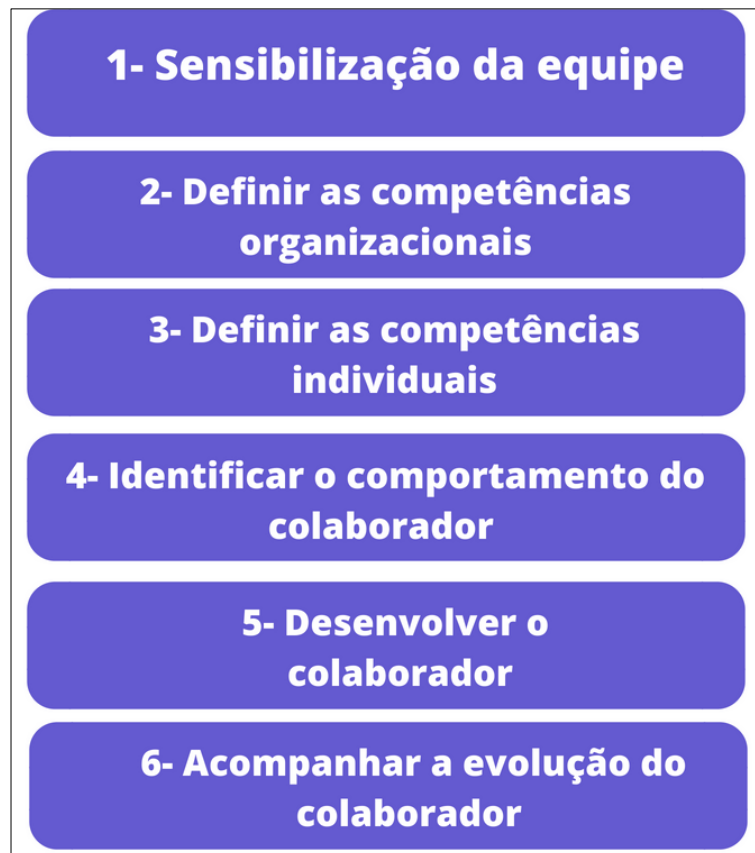
2.1 Mapear as competências organizacionais e individuais

A inserção da gestão por competência contempla fatores iniciais como a definição de missão, visão, valores e estratégias da empresa, até a operacionalização e o acompanhamento do desempenho do colaborador. Sendo um processo que demanda tempo e esforço conjunto de todos da empresa. Por isso, não é realidade em muitas organizações, principalmente em médias e pequenas empresas. (LEME, 2005)

Leme (2005) define um método com etapas simples para introdução de gestão por competência sendo um processo participativo, colaborativo e que necessita do envolvimento de todas as pessoas da organização. Os níveis tanto operacional, tático e estratégico devem participar ativamente na construção e definição dos requisitos para cada função. A participação de todos agrega muito conhecimento e vantagens. O que é ratificado por Dutra (2011) e Dutra (2008), que defende que a atuação do gestor, apresentando suas expectativas e a do colaborador mostrando aquilo que é desempenhado, gera um conjunto de informações que serão identificadas para construir as competências necessárias para cada função.

Para executar e aplicar gestão por competência utiliza-se de uma ordem sistêmica. Leme (2005) propõe um método composto com seis passos, como expõem a Figura 1.

Figura 1 - Etapas de implantação da gestão por competência



Fonte: Inspirada na metodologia de Leme (2015 p. 27 à 29)

A primeira instância há a sensibilização a fim de facilitar todo o processo, pois a partir do momento que a equipe entende o porquê, motivos, e a real necessidade da gestão por competência o envolvimento e as contribuições tendem a aumentar e a construção se torna mais rica.

Logo depois, é feita a definição das competências organizacionais: missão, visão e valores. Objetivando levantar as informações primordiais da empresa para identificação das macrocompetências que irão abranger todos os cargos. (LEME, 2005; DUTRA, 2011; DUTRA, 2008). A partir da contemplação destas informações é possível elaborar as competências essenciais para que a organização sobreviva e que atendam as estratégias da empresa. Para traçar isto, Leme (2005) menciona o método de reuniões com pessoas de todos os níveis hierárquicos da empresa para construção desta fase.

O próximo passo é definir as competências de cada função, Leme (2005) estabelece que a partir da análise do perfil desejado para função, deve-se estabelecer as competências técnicas. Como no passo anterior, o uso de reuniões e

interpretações subjetivas possibilita que o funcionário relate o que é primordial para que se consiga atingir a eficácia no ambiente laboral. Isso, deve estar em consonância com o perfil buscado pela organização. Para isso, é fundamental a identificação comportamental de cada trabalhador, além de constatar as características necessárias para função, deve se também investigar de cada colaborador a verdadeira contribuição para o sucesso da empresa. Ao examinar isso, é possível identificar os *gaps* (lacunas de competências) individuais, pois estes permitem a disposição de treinamentos futuros, tornando-os mais direcionados e objetivos (LEME, 2005; DUTRA, 2008).

Ainda de acordo com Leme (2005), a fase final é composta por gerenciar, acompanhar e aproveitar os talentos existentes, realizando a análise da evolução de cada colaborador. Medir e acompanhar o desempenho servirá para tomadas de decisões e para verificação dos *gaps* que possam prejudicar o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

A partir das etapas executadas serão construídos indicadores que têm por objetivo pontuar e medir o real alcance das competências por cada pessoa. As construções desde indicadores são baseadas em mesurar as competências e são diferentes para cada função. Para Leme (2005), indicadores são comportamentos observáveis, que diferem de empresa para empresa e entre as funções. Apontar essas atitudes, permite traçar um padrão, que auxiliará em atingir melhores resultados para o alcance das estratégias organizacionais.

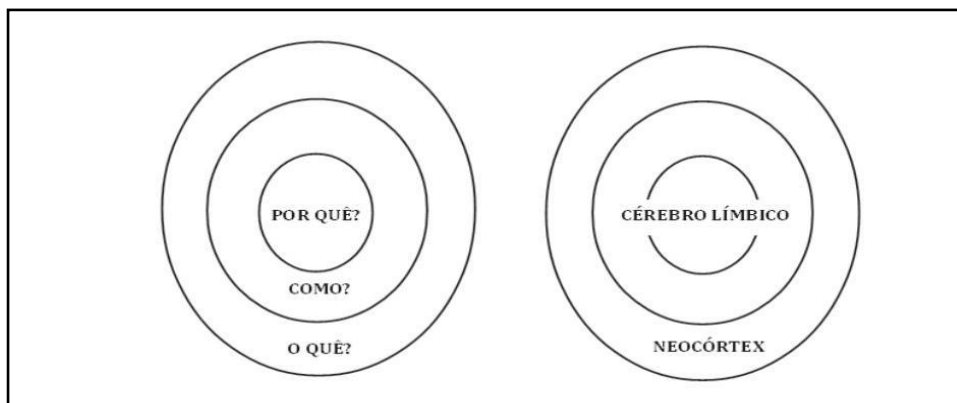
A segunda etapa da metodologia apresentada por Leme (2005) necessita de definições do planejamento estratégico como a missão, visão e valores. Esta necessidade também é confirmada por Mascarenhas (2009). Porém, nem todas as empresas contemplam isto e assim, faz necessário o uso de um método para tal construção.

2.1.1 Metodologia do Círculo de Ouro

Sinek (2009, p.46 apud Maia 2016, p. 982) explica que “[...] as pessoas se vinculam ao porquê e não ao, o que ou como e, por isso, a decisão de comprar ou trabalhar com/para alguém acontece pela conexão quando o propósito é coincidente”. Maia (2016 p. 982) divide o círculo ouro em duas dimensões,

relacionando as nomenclaturas de suas partes com os nomes atribuídos ao cérebro. A mais externa como neocórtex, a parte racional, analítica, que corresponde, o quê, porém esta não apresenta o comportamento. A parte seguinte compõe o cérebro límbico, que é responsável pelos sentimentos, pelo comportamento humano, tomada de decisão e não têm capacidade para linguagem. As duas dimensões aqui descritas são apresentadas na Figura 2.

Figura 2 - Círculo Ouro de Simon Sinek



Fonte: Maia (2016 p. 982)

O uso da metodologia de Sinek (2012, p. 50) parte do princípio que este é capaz de “entender por que nós fazemos o que fazemos”. Sua aplicação inicia de dentro para fora, partindo do centro do círculo. A primeira etapa é entender a finalidade ou causa e a seguinte identifica e descreve o produto/serviço da empresa. E por fim, aborda a “proposta de valor diferenciada” (SINEK, 2012, p. 51) para o produto/ serviço comercializado.

A disseminação do propósito e a construção do entendimento amplo do negócio, traz diversas implicações para a instituição, como observado por Sinek (2012, p. 222) quando menciona, “[...] se cada organização começasse pelo porquê. As decisões seriam mais simples. A fidelidade seria maior. A confiança seria a moeda comum.”

Portanto, o foco no cliente, no produto/serviço e no colaborador para entender a missão da empresa, proposta no círculo de ouro, são elementos importantes para garantia da competitividade da empresa, despertando um comportamento mais alinhado. Isto é fundamental, pois são os indivíduos que pagam pelo o que a empresa comercializa e garantem a execução das estratégias

organizacionais. Além, de serem fatores primordiais para executar a visão, as estratégias e introduzir valores. Metodologias como estas permitem a definição do que Bruno-Faria e Brandão (2003 apud SILVA, A. C. da et al. 2011) caracterizam como missão que é definida pelo propósito ou a razão da existência de uma empresa, enquanto a visão é retratada por um desejo futuro da organização. Por outro lado, os objetivos estratégicos são alvos a serem alcançados.

Após o entendimento de como realizar o mapeamento das competências organizacionais e individuais, que compõem a gestão por competência é possível partir para as análises que irão mensurar o alcance das competências e demonstrar pontos de melhoria do desenvolvimento do colaborador que contribuíram para o crescimento da organização.

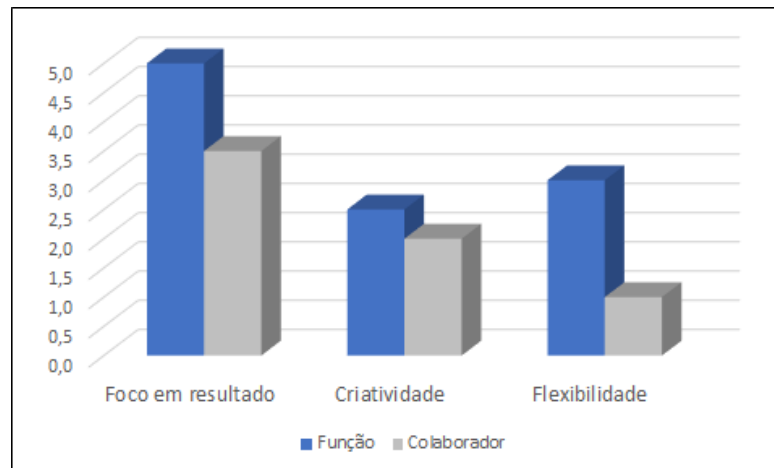
2.2 Análise quantitativa e gráfica das competências

A proposta da gestão por competência compreende quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial e desdobrá-las em competências esperadas pelo profissional. O levantamento desta relação requer uma análise que identifica as lacunas entre ambos os aspectos. Para isso, Leme (2005, p. 3) sugere:

[...] agora que já sabemos o que a função necessita e o que colaborador oferece, temos de colocar essas informações lado a lado. Por meio disso, há comparação do que é Ideal X Real, ou seja, competências da função X com o perfil do colaborador.

O método que possibilita avaliar o nível de competência vital a organização com o que o colaborador contém é a gestão por competência, como afirmam LEME (2005), DUTRA (2008), DUTRA (2017) e MASCARENHAS (2009). Assim, diante do que foi exposto, para melhor visualização dos dados, Leme (2005) propõe uma representação gráfica que permite reconhecer o distanciamento entre ambos os pontos, como demonstra a Figura 3.

Figura 3 - Gap x Função



Fonte: Inspirado em Leme (2005 p. 3)

A construção deste instrumento de mensuração propicia notar o nível real do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do funcionário com o que foi definido sobre o perfil ideal para a função. (LEME, 2005)

Roberge (2015) utiliza o modo de visualização em gráficos para mensurar performance de times. Ele define uma estrutura denominada de fórmula ideal da contratação de pessoas para área comercial. A partir do uso de um painel de notas retirado da *startup HubSpot*, que registra as informações necessárias do alcance das competências para gerar o gráfico de *gap versus* função, mencionando também por Leme (2005).

A etapa inicial registrada por Roberge (2015) estabelece as características ideais do vendedor, que Dutra (2008), Leme (2005), Mascarenhas (2009) definem como sendo as competências para a função. O painel de Roberge (2015), apresentado na Figura 4, proposto para seleção de candidatos esquematiza quatro colunas:

1. A primeira coluna descreve as competências de cada cargo;
2. A segunda apresenta pontos alcançados pelo candidato em cada competência;
3. A terceira corresponde ao peso de cada competência, resultante da importância de cada competência para função e a empresa;
4. A quarta coluna é a pontuação pesada, obtida pela multiplicação da pontuação do candidato pelo peso da competência;

5. A última coluna é a pontuação máxima que poderia ser atingida pelo candidato caso o mesmo apresentasse nota máxima em cada competência.

Figura 4 - Painel de controle da *HubSpot*

HubSpot Sales Candidate Assessment				
CANDIDATE SUMMARY				
Candidate Name:	John Doe			
Date of Interview	1/1/2012			
Interviewer:	Mark Roberge			
Primary Criteria Score:	71%			
Summary of Strengths:	<Insert Strengths>			
Summary of Weaknesses:	<Insert Weaknesses>			
Next Step Recommendation:	<Insert Recommended Next Steps>			
PRIMARY CRITERIA	Score	Weight	Weighted Score	Max Score
Coachability	8	9	72	90
Curiosity	9	9	81	90
Work Ethic	7	8	56	80
Intelligence	6	8	48	80
Prior Success	4	7	28	70
Passion	8	5	40	50
Preparation	8	3	24	30
Adaptability to Change	7	3	21	30
Competitiveness	8	3	24	30
Brevity	6	3	18	30
TOTAL			412	580
				71%

Fonte: Roberge (2015, p. 9)

Roberge (2015) mostra o percentual total obtido pelo candidato, que significa o nível do alcance deste colaborador para todas as competências avaliadas. No exemplo da Figura 4, o candidato alcançou 71%, índice destacado na cor amarela ao fim da última coluna da tabela.

O autor ressalta ainda que, o processo descrito acima deve ser constantemente revisto e alterado, por se tratar de uma metodologia para um recrutamento em *startup*, isso garantirá a constante performance do processo e da equipe. A construção destes dois processos de mensuração auxiliará na decisão mais confiável durante a escolha dos candidatos e no acompanhamento futuro dos colaboradores.

Roberge (2015) propôs este painel de controle para aplicação no processo de seleção, assim obtendo um histórico do colaborador. Desta forma, o processo de seleção de pessoas pode ser desenvolvido de forma mais segura e direcionada.

3 SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção de pessoas é a segunda etapa após o processo de recrutamento e objetiva a escolha do perfil ideal buscado pela empresa. Esta é definida por Chiavenato (1994, p.107) como “[...] o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”.

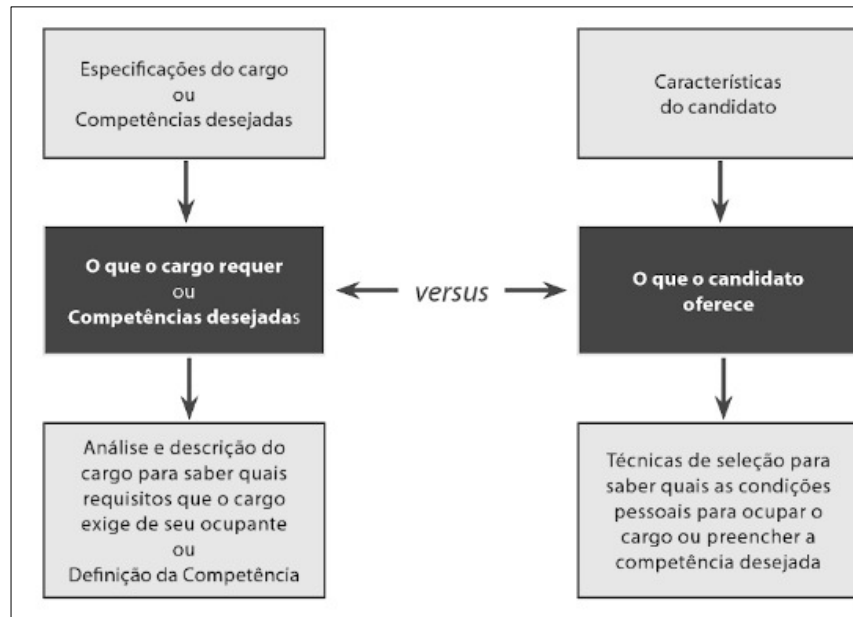
Portanto, antes de iniciar a seleção aplica-se o recrutamento, que tem por finalidade comunicar e disponibilizar em canais de comunicação, informações referentes a vaga, com a intensão de atrair pessoas interessadas a tornarem-se candidatas ao processo.

Após o recrutamento acontecerá a seleção, que busca escolher o indivíduo que está mais intimamente alinhado com a descrição do cargo e a cultura da empresa. Lacombe (2011. p. 97) conceitua seleção como:

O conjunto de práticas e processo usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar à empresa e ao cargo e de conseguir um bom desempenho.

Já para Caxito (2008), a seleção é um ato de comparação entre perfis e de escolha do candidato que melhor atinge as exigências do cargo e das expectativas do contratante. Este comparativo entre o que a empresa espera e o que apresentado pelo candidato, também é mencionado por Chiavenato (1994). Almeida (2004) ilustra esta comparação como a Figura 5.

Figura 5 - Comparativo exigências do cargo e competências do candidato



Fonte: Almeida (2004 apud Caxito 2008, p.39)

Na Figura 5, é possível observar o esquema proposto por Almeida (2004) para selecionar uma pessoa com um filtro busca identificar de maneira minuciosa as qualificações e conhecimentos que o participante do processo demonstra, para as combinações dos atributos mapeados para o cargo em questão.

Para Milkovich (2008), Lacombe (2011) as entrevistas testes e dinâmicas são realizados neste estágio para investigação de diversos aspectos dos candidatos como capacidades técnicas e comportamentais. Práticas como estas ainda são muito utilizadas, porém algumas vezes a seleção é realizada sem nenhum embasamento ou referencial do que se procura. A ausência do detalhamento ou mesmo a falta da definição do conjunto de características requeridas pela empresa gera em longo prazo a ineficiência no processo e impacta diretamente no rendimento da empresa. Amato e Kanner (1996. p. 127 e 128) evidenciam que é necessário explorar cuidadosamente os pontos essenciais deste processo, com a finalidade de verificar os métodos usados pelas empresas. E assim, garantir a minimização dos riscos na tomada de decisão durante a contratação, a inexistência do não planejamento ou a má estruturação da escolha.

Diante disso, Lacombe (2011), salienta que na etapa de seleção deve-se considerar os valores, cultura, a qualificação técnica, a personalidade do indivíduo que está participando do momento da seleção e a cultura da empresa. Esta análise da totalidade permite observar possíveis contribuições do candidato, aos objetivos

macros das empresas e seus comportamentos futuros frente ao dia a dia laboral. Isto é enfatizado por Milkovich e Boudreau (2008, p. 210) quando dizem:

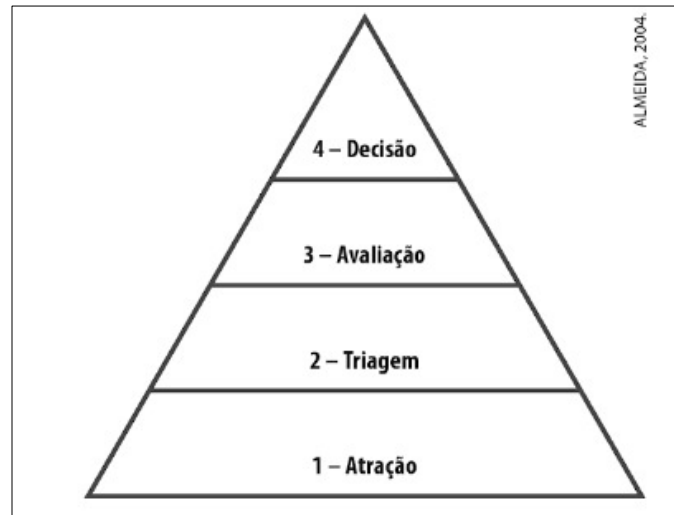
Hoje, as empresas têm procurado selecionar pessoas não apenas para preencher determinada função. Elas procuram pessoas que possam dar contribuições de longo prazo, trabalhando em equipes flexíveis, grupos de trabalho e aprendizado contínuo.

Portanto, é por meio deste método que a organização decide qual é o capital humano que permitirá alcançar as decisões estratégicas da empresa. Estruturar e aplicar de forma correta o método de seleção é importante, pois são as pessoas que operacionalizam as atividades da entidade e garantem resultados. Com isso, precisa-se reconhecer se os interesses de ambos estão conciliados logo nesta primeira etapa do processo seletivo para que haja um crescimento conjunto.

3.1 Estrutura do Processo Seletivo

A escolha do profissional que mais se aproxima ao conjunto de competências consideradas ideais para a empresa, deve dispor de um processo estruturado. Isso, promove resultados, como por exemplo, a adaptação correta dos colaboradores nas funções, diminuição da necessidade de treinamento e redução da taxa de *turnover* (taxa de rotatividade). Almeida (2004, apud CAXITO, 2008, p.40) descreve quatro etapas para estrutura o processo de seleção, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Pirâmide dos estágios do processo de seleção



Fonte: Almeida (2004, apud Caxito 2008, p.40)

De acordo com o autor, a estrutura em pirâmide apresenta na base a atração de pessoas, que consiste em estrategicamente divulgar as informações da vaga para o público com o perfil mais próximo aos requisitos da vaga ofertada. O segundo nível é o diagnóstico dos currículos, que Lacombe (2012, p. 28) define como sendo o momento em que há o “[...] estabelecimento de critérios para determinar quais serão os candidatos para prosseguir o processo de seleção.” Para Lacombe (2012) é neste instante que a seleção inicia, no qual deve haver a análise dos currículos, juntamente com a do formulário de cadastro. Este questionário é definido por Caxito (2008, p. 40) como RE (requisição de empregado), que segundo ele “[...] cabe os profissionais de recursos humanos, tão logo recebam uma RE, escolher a melhor forma de recrutamento, realizar as entrevistas de triagem, escolher e aplicar as técnicas de seleção mais adequadas ao cargo.”

Logo depois, há o estágio de avaliação, feito a partir das observações nas entrevistas e/ou testes aplicados nos candidatos pré-selecionados. Após isso, no topo da pirâmide o processo é finalizado com a escolha da pessoa que melhor se encaixa nos quesitos da empresa e do cargo. Porém, para Milkovich (2008, p. 213) as diversas medições feitas no segundo estágio devem ser analisadas e representadas graficamente, pois segundo o autor é de responsabilidade da empresa ter isto bem apurado para obter um planejamento futuro, para o autor:

Para a organização, a tarefa é 'medir' as informações sobre os candidatos que possam dar uma previsão de seus comportamentos futuros. Para tanto a empresa diferenciar os candidatos entre si, geralmente atribuindo a cada um deles uma 'nota'.

Outro formato de elaborar a seleção que engloba etapas já citadas é desenhada por Milkovich (2008, p. 210), que constitui um plano de estratégico de seleção externa envolvendo quatro etapas descritas através de perguntas, sendo essas:

- 1) Quais critérios e evidências serão usados no julgamento das informações sobre os candidatos?
- 2) Quais técnicas específicas de coleta de informação serão utilizadas?
- 3) Como a informação será usada dentro do processo de seleção?
- 4) Como medir os resultados da seleção?

Portanto, arquitetar, anteriormente, a seleção permite que a tomada de decisão seja baseada em informações que seguirem um método único, imparcial e torna mais significativo a aplicação dos objetivos traçados na seleção. Desta forma cruzar aplicações dos processos seleção sugeridos pelos autores já referenciados com as metodologias de gestão por competência podem possibilitar melhor precisam e alinhamento entre a relação da expectativa da empresa com o que o candidato apresenta.

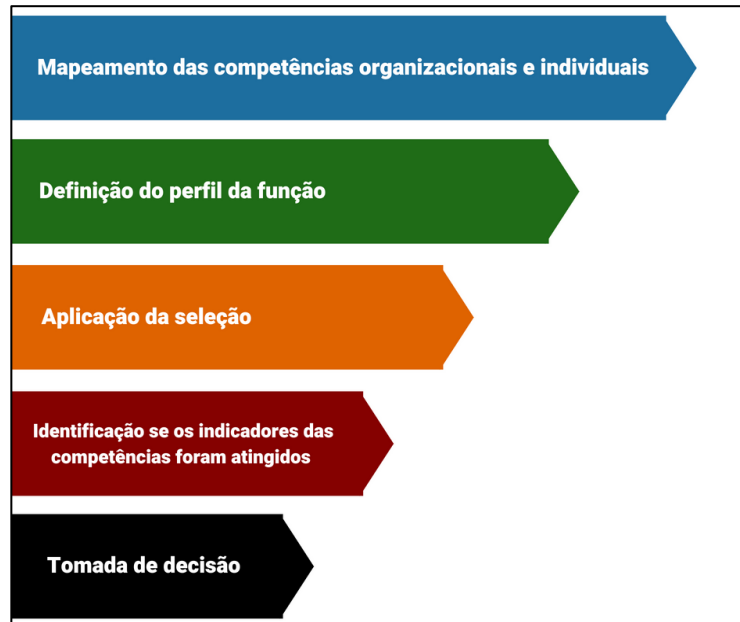
4 UTILIZAÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM SELETIVOS

O método de seleção por competência tem o objetivo de selecionar relacionando as competências organizacionais e as competências do cargo com os comportamentos exibidos pelos candidatos. Souza et al (2011) relata que este mecanismo evita o uso da intuição no processo de escolha, agregando maior segurança e assertividade na contratação. Costa (2015, p. 2) diz que a seleção deve ser ágil e objetiva, pautada no resultado da relação entre as competências organizacionais com as da função.

Costa (2015, p. 2) estrutura uma forma lógica para que aconteça a seleção por competência: “[...] passando por um mapeamento, inicialmente sobre as competências organizacionais até a definição do perfil dos funcionários que irão a compor. Sempre passando por atualizações e adequações conforme o cenário”. Durante a fase de descobrimento das competências de cada participante, Leme (2005) registra que a pesquisa do passado do candidato, ou seja, de experiências, conhecimentos vividos e os aprendizados, assinalam os possíveis comportamentos que o indivíduo tem em determinadas situações.

A fase final consiste em medir os indicadores de cada competência para identificar se estão sendo alcançados. Isto é feito através dos exames das respostas e aplicações dos testes propostos durante o processo de seleção. Oportunizando assim, a grande exatidão na tomada de decisão sobre a contratação de novas pessoas para o time. Os passos do método da seleção por competência, apresentados por Costa (2015) e Leme (2005) são ilustrados na Figura 7.

Figura 7 - Etapas do processo de aplicação de seleção por competência



Fonte: Ilustração das etapas de seleção por competências de Costa (2015) e Leme (2005)

Portanto, a seleção por competência minimiza a subjetividade, possibilitando maior clareza na identificação do perfil do candidato, contratação de pessoas qualificadas e alinhadas. E ainda, impacta positivamente na rotatividade de pessoal, podendo também reduzir custos e o tempo de treinamento durante a imersão. (DUTRA 2011)

O próximo capítulo irá apresentar a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos definidos para este trabalho a partir do aprofundamento e aplicação dos temas já apresentados.

5 METODOLOGIA

A metodologia da presente pesquisa científica adotou a abordagem quali-quantitativa, que para Freitas et al. (2000), se aplica mais nos campos de estudos das organizações na qual se utiliza diferentes fontes de coleta de dados e métodos. Sendo qualitativa, pois se busca estudar as competências e o método de avaliá-las. E quantitativa, por analisar metricamente as informações do processo de seleção.

O tipo de pesquisa utilizado foi investigação intervencionista, que segundo Vergara (1998, p.45) tem como principal objetivo “interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la.” Isso porque, não somente explica-se algo, mas soluciona-se problemas, o que foi feito através da aplicação do modelo de seleção por competência na *startup* estudada, por meio de um estudo de caso, que Vergara (1998) caracteriza como reduzido a uma unidade de profunda aplicação e detalhamento do trabalho.

Já em relação aos meios usou-se da pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2007), trata-se do estudo a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos e material disponibilizado na Internet. Intermediando as leituras de Leme (2005), Dutra (2008), Dutra (2011), Mascarenhas (2009), Roberge (2015), Carvalho (2008) e Sinek (2009).

Por se tratar de uma pesquisa com ênfase investigativa utilizou-se das técnicas de observação indireta e entrevistas (LAKATOS; MARCONI, 2010). Para Lakatos e Marconi (2010) definem como observação uma ferramenta que possibilita a coleta de informações e aspectos de um fato, bem como contribui no processo de descoberta de fenômenos e acontecimentos através do contato direto do pesquisador com a realidade. Os dados referentes estas observações foram advindos das análises das respostas durante o processo de seleção, frente ao questionário aplicado aos candidatos. Por outro lado, estas têm meios que caracterizam a sua intervenção, advindos da construção da missão, visão, valores e estratégias da *startup* e a elaboração do sistema em Excel.

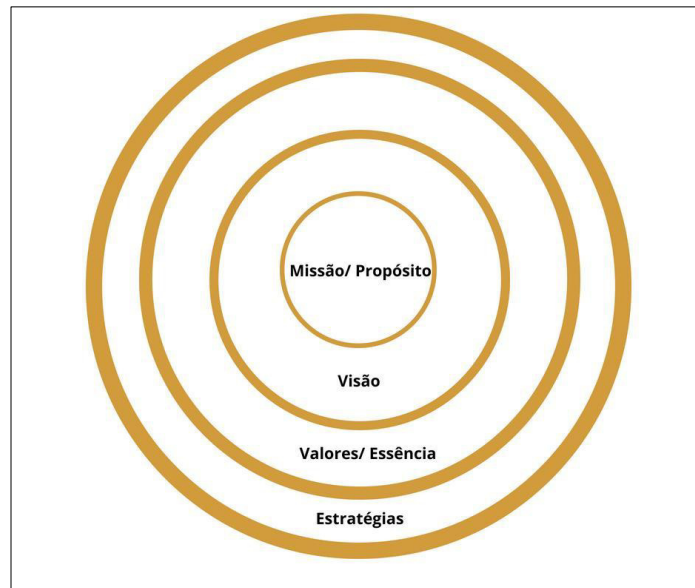
5.1 Coleta de dados

Segundo Vergara (1998) a coleta de dados é como se pretende obter dados para pesquisa. Este é o momento em que as informações coletadas para pesquisa serão unidas com a finalidade de realizar uma análise posterior que possa responder o problema inicial proposto. Com isso, foi usado como instrumento de coleta de dados, questionário com perguntas abertas, disponível através de uma *landpage*, na qual vinte pessoas responderam, a técnica de entrevistas estruturada aplicada com cinco candidatos e aplicação de *workshop* tendo como participantes o CEO, três colaboradores da Infortask e um mediador do evento.

Para aplicação do método de gestão por competência em processo seletivo foi necessário adaptar às etapas definidas por Leme (2005): sensibilização, mapeamento de competências organizacionais, definir as competências de cada cargo, diagnosticar o percentual alvejado dos candidatos nos indicadores, a analisar o percentual de desempenho e os *gap's* referente ao desenvolvimento dos participantes na seleção.

Para processo de mapeamento das competências da *startup* adequou-se o círculo dourado de Sinek (2009) na aplicação o *workshop* aplicado com a equipe Infortask. Assim, foi acrescentado mais um nível dentro da esfera, para assim garantir o MVVE: missão, visão, valores e estratégias, definidos por Leme (2005) como primordial para o norteamento da construção das competências intrínsecas da empresa. Conforme demonstrado na Figura 8.

Figura 8 - Representação da adaptação da metodologia do círculo dourado de Sinek



Fonte: Círculo adaptada a metodologia de Sinek (2009)

Com base nessas classificações, o universo da pesquisa em estudo é na *startup* Infortask, uma vez que se fez a caracterização das competências organizacionais, identificação das competências da área comercial. Tendo como envolvidos os vinte candidatos do processo seletivo, quatro pessoas da *startup* e o facilitador do método. Assim, a pesquisa foi realizada no período entre maio de 2017 a agosto de 2017.

5.2 Caracterização do caso Infortask

A Infortask é uma *startup*, existente no mercado de tecnologia desde de 2015, oriunda de uma ideia do Rômulo Martins, ex *CEO*. Este percebeu que a sua caixa de *e-mail* e da equipe dele concentram várias atividades obsoletas, sem prazos estipulados, com inexistência de notificações da finalização e com falta de sinalização contínua para a pessoa que foi delegada a tarefa. Isto, acabava favorecendo a não realização das atividades ou facilitava que elas caíssem no esquecimento dos membros da equipe. Esta é uma *startup* maranhense, que atua no mercado SAAS (*Software* como um Serviço) que teve como intuito inicial solucionar a falha na comunicação e na desorganização das informações das tarefas da equipe.

Soares (2017, p.12) caracteriza *startup* como:

As *Startups* se caracterizam como negócios em estágio inicial de desenvolvimento. Os conceitos mais utilizados as definem como organizações que ainda não possuem processos estruturados, portanto, flexíveis a ideias e suposições e que possuem poucas informações do seu mercado.

Portanto, ao analisar-se a Infortask é necessário considerar que esta não apresenta as mesmas características definidas a uma empresa ou organização tradicional, estando mais próxima de uma estrutura de pessoal com divisões de equipes e com a presença de gestores.

A Twigoal, empresa voltada para a fabricação de *softwares* e aplicações sob medida, desenvolveu o sistema de gerenciamento de atividades que contempla funcionalidades como: organização de tarefas por prazos; marcações dos nomes das pessoas que executariam as incumbências; relatórios entre outras funções. Após isso, o Rômulo Martins percebeu que o produto poderia ser comercializado atendendo a mesma necessidade por parte de outros gestores.

Atualmente, o Fernando Neto é o CEO da *startup*, que lidera juntamente com os sócios uma equipe com pessoas das áreas de marketing, comercial, administrativo/financeiro e desenvolvimento. A Infortask hoje apresenta na sua cartela de clientes empresas de referências em São Luís, como a UNDB, Universidade Dom Bosco e Terra Zoo, além de já ter sido utilizada por mais de 3200 empresas.

Em 2017 esta recebeu sua primeira rodada de investimento pela Baita Aceleradora. E para tal momento era fundamental definir métricas, traçar planos/estratégias e contratar mais integrantes. Portanto, tornou-se emergente a preocupação em mapear questões intrínsecas da *startup*, como missão, visão, valores e o alinhamento do perfil ideal de seus colaboradores, pois com isto estruturado, serviria na orientação para decidir as escolhas mais adequadas sobre os investimentos provenientes da aceleração.

5.3 Sistema avaliação de seleção por competência em Excel

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 167), análise e interpretação são duas atividades distintas, porém, relacioná-las é de extrema importância para o estudo.

Objetivando análise e apresentação dos resultados, foi construído um método de avaliação por meio da elaboração da metodologia de avaliação e de indicadores, objetivando a descrição de um sistema confiável para observação de competências de candidatos em um seletivo, através de análise gráfica.

A mensuração foi feita a partir da elaboração de um modelo em *Microsoft Office Excel 2010*, baseado nas percepções apresentadas por Leme (2005) e de Roberge (2001). A criação deste sistema em Excel realiza a pontuação de cada candidato e detecta percentualmente o candidato com o perfil mais alinhado com a função oferecida. Com isso, durante o momento de dúvida entre a escolha os candidatos, selecionou-se o candidato que em todas as etapas obteve maior pontuação nas competências analisadas. A utilização desta forma em Excel permite, também:

- 1- Apresentar as competências de cada função;
- 2- Disponibiliza uma visualização lógica e fácil dos indicadores;
- 3- Avaliar gaps de competências;
- 4- Realizar um ranking percentual entre os candidatos;
- 5- Mostrar um gráfico em radar;
- 6- Auxiliar na tomada de decisão;
- 7- Registrar e arquivar dados do perfil dos candidatos.

A primeira aplicação da planilha em Excel parte de cadastrar as informações, referente as competências, a descrição destas, método de avaliação e os indicadores. Conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Exemplo do cadastro das competências e métodos avaliativos

Cargo: Estagiário (a) em <i>Inbound Sales</i>			
Competência	Descrição	Método de avaliação	INDICADORES
Sucesso Prévio	Um histórico de top; performance ou uma conquista memorável.	<p>Perguntar sobre experiências anteriores e ver alguma conquista memorável.</p> <p>Como o candidato era na escola? Como era a sua performance? Qual era o nível dela na turma? Qual era a média de notas?</p> <p>O candidato era um bom jogador ou participava de algum time vencedor? Ele era capitão do time ou líder de sala? Contribuiu para algum grande campeonato? Foi líder envolvido em atividades extracurriculares?</p> <p>Como o candidato se diferencia dos seus colegas? O que torna ele/ela especial?</p>	<p>Apresentar uma experiência incrível de sucesso prévio.</p> <p>Apresentar uma experiência incrível de sucesso prévio, alinhada de alguma forma com o que buscamos.</p>

Fonte: Autoral.

Outra construção foi o painel controle do andamento do processo, que facilita melhor visualização do progresso das etapas no seletivo. Conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2- Painel de controle do seletivo

Andamento do Processo			
Iarley Veloso Carvalho	APROVADO	Marcos Antonio Santos de Aquino Junior	APROVADO
Avaliação de currículo	FEITO	Avaliação de currículo	FEITO
Selecionado para entrevistado	FEITO	Selecionado para entrevistado	FEITO
Envio do material	FEITO	Envio do material	
Entrevistado	FEITO	Entrevistado	
Feedback	FEITO	Feedback	
Em análise	FEITO	Em análise	
Feedback		Feedback	
[REDACTED]	REPROVADO	[REDACTED]	REPROVADO
Avaliação de currículo	FEITO	Avaliação de currículo	FEITO
Selecionado para entrevistado	FEITO	Selecionado para entrevistado	FEITO
Envio do material	FEITO	Envio do material	FEITO
Entrevistado		Entrevistado	
Feedback		Feedback	
Em análise		Em análise	
Feedback		Feedback	
[REDACTED]	REPROVADO	[REDACTED]	REPROVADO
Avaliação de currículo	FEITO	Avaliação de currículo	FEITO
Selecionado para entrevistado	FEITO	Selecionado para entrevistado	FEITO
Envio do material	FEITO	Envio do material	FEITO
Entrevistado		Entrevistado	
Feedback		Feedback	
Em análise		Em análise	
Feedback		Feedback	

Fonte: Autoral.

Para mensurar a desenvoltura de cada candidato referente às competências criou-se uma planilha para calcular os valores advindos da multiplicação entre o

peso e os pontos para detectar a pontuação obtida. A partir disso foi calculado o somatório das pontuações e por fim o calculou-se o valor percentual dos participantes.

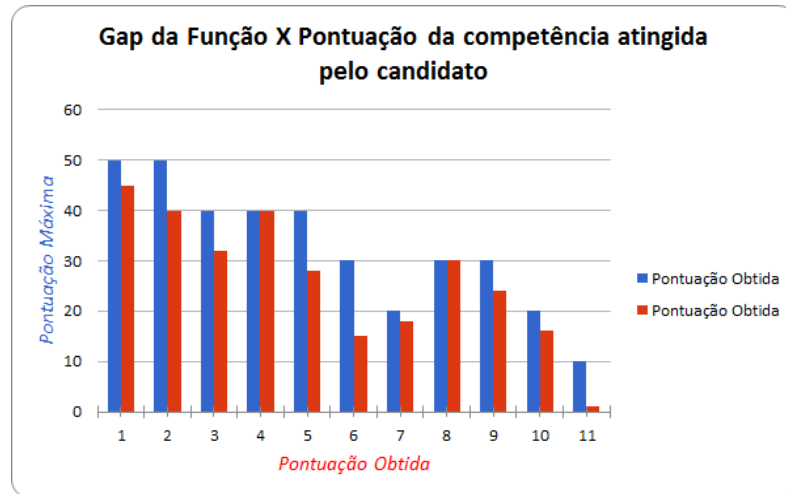
Figura 9 - Gap função X pontuação da competência atingida pelo candidato

Função:	Estagiário de Comercial			
Competências	Pontos	Peso	Pontuação máxima	Pontuação Obtida
Sucesso Prévio	9	5	PESO x 10	PESO x PONTOS
<i>Coachability</i>	8	5	PESO x 10	PESO x PONTOS
Curiosidade	8	4	PESO x 10	PESO x PONTOS
Adaptabilidade	10	4	PESO x 10	PESO x PONTOS
Organização	7	4	PESO x 10	PESO x PONTOS
Analítico	5	3	PESO x 10	PESO x PONTOS
Ética Profissional	9	2	PESO x 10	PESO x PONTOS
Concisão	10	3	PESO x 10	PESO x PONTOS
Paixão	8	3	PESO x 10	PESO x PONTOS
Inteligência	8	2	PESO x 10	PESO x PONTOS
Inglês	1	1	PESO x 10	PESO x PONTOS
TOTAL			Soma de todas as notas das competências	Soma de todas as notas obtidas nas competências
NOTA	Total da pontuação máxima/ Total da pontuação obtida			

Fonte: Inspirada no método de Roberge (2001).

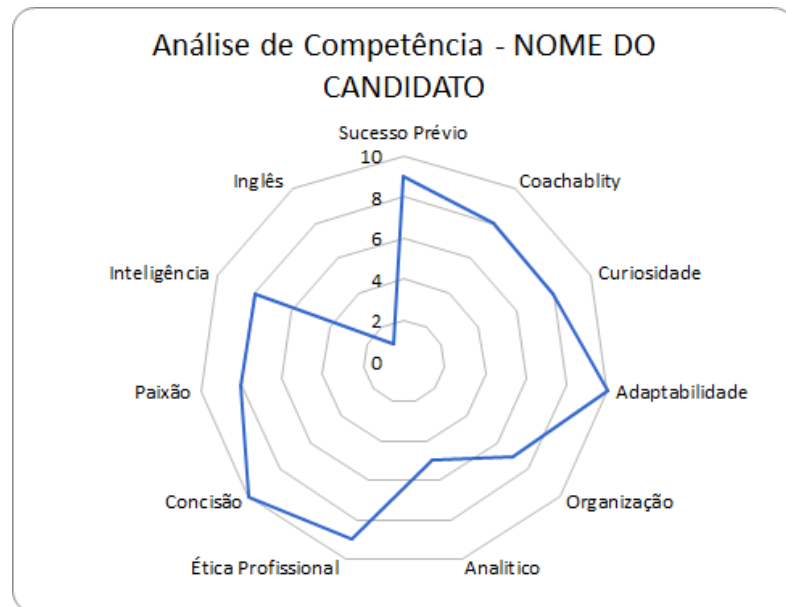
A representação gráfica foi usada como forma de melhor analisar as informações. Os dados apresentados no gráfico de barras foram extraídos dos cálculos feitos na planilha.

Figura 10 - Representação do gráfico de barras



Fonte: Adaptada da representação gráfica de Leme (2005).

Figura 11 – Representação do gráfico radar do candidato



Fonte: Autoral.

Diante dessa elaboração a ferramenta auxiliou na tomada de decisão, tornando interpretação dos dados mais quantificável e analítica.

6 RESULTADO DA PESQUISA

Os resultados obtidos neste trabalho apresentam uma metodologia criada a partir do estudo da implantação de gestão por competência descrita por Leme (2005, p. 25 à 34), da adaptação do círculo de ouro de Sinek (2009), das definições das competências descritas por Dutra (2011) e Mascarenhas (2009), da disposição do método de seleção mencionado por Milkovich (2008), Lacombe (2011) e do aprendizado advindo de outros autores já referenciados. As apresentações destas informações estão dispostas inicialmente com a caracterização da *startup*, mapeamento das competências macros e individuais. E logo depois, com a execução do processo seletivo, a forma de aplicação do sistema criado e a exibição dos resultados.

6.1 Mapeamento das competências Organizacionais

Na aplicação desta pesquisa a empresa estudada ainda não apresentava a missão, visão e valores da *startup*, precisou-se, portanto, primordialmente, construir junto a equipe todos esses pontos necessários para condução do mapeamento das competências macros. A importância deste detalhamento inicial é apresentada no modelo de aplicação de gestão por competência descrito Silva, A. C. da et al. (2011) e confirmado por Leme (2005). Silva, A. C. da et al. (2011) afirmam que inicialmente deve haver “a formulação de suas estratégias, baseando-se em sua missão, visão e objetivos estratégicos”, para assim, obter um alinhamento funcional entre os objetivos estratégicos com o perfil determinado para o cargo.

Para tal momento elabora-se um *workshop*, com o auxílio da metodologia do círculo dourado de Sinek (2009) e as noções estudadas de Leme (2005). Tendo como participantes e contribuintes uma pessoa de cada área da *startup* e o *CEO*. Este processo se iniciou com a divulgação interna do evento, a partir da comunicação verbal e por rede social, com uma semana de antecedência, a fim de evitar ausências. Para tal momento foi evidenciado a importância desta construção para questões estratégicas da *startup*, que passaria por etapa de aceleração pela empresa BAITA Aceleradora. Com isso, identificar aspectos amplos e intrínsecos da Infortask, permitiria melhor orientação para o pleno exercício da liderança compartilhada e para a melhor representação da identidade organizacional. Sendo

fundamental que todos soubessem claramente o propósito e a razão da existência da *startup* que estão envolvidos, para assim, escalar metas que seriam alcançadas em um determinado período de tempo.

Houve a disponibilização de lanches, pois o evento foi programado com duração de duas horas. O uso de recursos alimentícios foi usado como estratégia para que todos ficassem imersos na construção e para evitar possíveis saídas da equipe do ambiente. Outros recursos usados foram: quadro de vidro, post-it, pincéis, canetas notebook e televisão.

Logo no início do *workshop*, para propagar e evidenciar o sentimento de pertencimento que todos os envolvidos precisariam ter durante todas as etapas, foi usado a estratégia de entregar um registro de nascimento caracterizado com o primeiro nome dos membros, sobrenome da empresa e a filiação sendo a mascote chamado Inforbee.

O ambiente escolhido para realizar a dinâmica foi uma sala de reunião da sede da *startup*, onde foi desenhado o círculo de ouro de Sinek (2009) em quadro de vidro no qual foi exposto também as contribuições dos participantes. Na ilustração do círculo elaborado por Sinek (2009), há três profundidades, porém, para contemplar o que Leme (2005) definiu como MVVE: missão, visão, valores e estratégias, foi necessário acrescentar mais uma camada. Para cada nível do círculo definiu-se duas perguntas direcionadoras. A primeira com o foco no indivíduo, fazendo com que os membros da *startup* se sentissem contribuintes nas questões macro organizacionais, e a segunda com perguntas centradas na Infortask, ou seja, que direcionam as respostas para análises mercadológicas, internas e comerciais. Conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3- Descrição das perguntas direcionadas

Aspectos	Perguntas
Missão	Qual é o porquê de estarmos nesta equipe? Por que a Infortask existe?
Visão	Onde queremos chegar como profissionais nesta <i>startup</i> ? Onde a Infortask pretende chegar para alcançar a sua razão de existir?
Valores	O que precisaremos ter como valor para alcançar nossa visão? O que a Infortask precisar ter como valor para alcançar nossa visão?
Estratégias	Quais serão as nossas estratégias para consolidar o que somos e onde queremos chegar?

Fonte: Autoral.

A forma de responder as perguntas se dava primeiramente pela parte interna do círculo até as camadas mais externas, ou seja, da parte de missão e propósito até a construção de estratégias. Sendo assim, cada participante poderia contribuir utilizando até cinco *post-it* para cada pergunta. Logo depois unia-se as respostas, na finalidade de construir uma resposta única que contemplasse as contribuições individuais com as da *startup*. Os próprios integrantes conectavam e discutiam a união dos textos, até que fizesse sentido a construção da frase, que descrevia cada item. E assim, elaborou-se a missão, visão, valores e estratégias que melhor definiria a Infortask. Estas estão descritas abaixo:

Propósito (missão): organização por meio de gestão participativa, gerando realização através de resultados.

Visão: ser uma solução amada, essencial, escalável e lucrativa, através da evolução constante no sentido de influenciar o dia a dia do cliente, deixando um legado.

Valores: foco, qualidade, paixão, comprometimento, inteligência, sentimento de pertencimento.

Estratégias: testar, ouvir, analisar, mudar e medir para alcançar o que foi elaborado.

Assim, para o mapeamento das macros competências, que segundo

Medeiros (2016) objetivam o alcance das necessidades básicas do negócio para a garantia dos seus resultados frente ao mercado. Foi feito a partir da construção dos valores, observando quais destes mais influenciariam no alcance da missão e visão, levando em consideração também que seriam fundamentais para aplicação das estratégias. Diante disso, estipulou-se que as competências organizacionais seriam: paixão, foco e inteligência, estas foram inseridos na descrição das competências do cargo.

6.2 Mapeamento das competências Individuais

A função proposta para o seletivo foi o de estagiário em *Inbound Sales*, que envolve atividades da área comercial. Diante disso, foi feito o mapeamento das competências individuais. Começando pelo resgate das macros competências vindas da compilação dos valores da *startup* e posteriormente as competências individuais, através de um brainstorming. Mascarenhas (2009), destaca que a gestão por competência tem justamente este desafio, que é de integrar e relacionar as competências individuais com as organizacionais.

Para complementar essa descrição, buscou-se realizar a tempestade de ideias, proposta por Leme (2005) como uma forma de criar as competências individuais, a partir da análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) GRAMIGNA (2002, apud Leme 2005, p.17). Para esta etapa investigou-se as características da pessoa que já executava as atividades desta área, além de considerar os processos na área de vendas e o alinhamento das expectativas do CEO, portanto, todos estes atores e a facilitadora estavam presentes no momento do *brainstorming*. Assim, foram selecionadas onze competências mais relevantes no impacto da eficácia e eficiência no desempenho da função comercial.

Após esta definição descreveu-se o conceito de cada uma, baseadas nas contribuições reais que as competências trariam como resultado para o melhor desempenho da função, incluindo o significado destas para o contexto do negócio. Pois entende-se, a partir dos estudos, que é primordial definir de forma singular as competências para uma boa execução da gestão por competência, uma vez que, segundo Leme (2005), muitas empresas acabam errando nesta etapa, por simplesmente copiar realidades de outras organizações e inserir nas suas, gerando um desalinhamento entre o CHA inerente a cada empresa. Além disso, Leme (2005)

também apresenta que a gestão por competências deve ser um processo participativo, onde todos devem estar envolvidos, sendo que a definição para a implantação venha por meio da diretoria da empresa.

Quadro 4- Descrição das competências do cargo de Comercial

Competência	Descrição
Sucesso Prévio	Um histórico de top; performance ou uma conquista memorável.
Coachability	Habilidade de absorver e aplicar <i>coaching</i>
Curiosidade	A habilidade de entender o contexto do potencial cliente, através de questionamentos efetivos e escuta ativa.
Adaptação	Capacidade de entender que coisas escritas em paredes fizeram parte dos tempos das cavernas e não de hoje. Logo tudo é mutável, assim como muda o que é resultado para um cliente de outro.
Organização	Capacidade de organizar suas atividades diárias colocando grau de prioridades nelas.
Analítico	Percepção macro e crítica do processos e atividades envolvidos
Ética Profissional	Proativamente perseguir a missão da companhia, com um alto padrão de energia e atividade diária.
Concisão	Capacidade fazer suas ideias e explicações terem lógicas em frases curtas, sendo essas de fácil compreensão.
Paixão	Ter paixão pelo que faz e o que se dispõem a fazer
Inteligência	A habilidade de aprender conceitos complexos e rapidamente comunicar estes conceitos de uma forma simples de entender.
Inglês	Saber ler e interpretar textos

Fonte: Construção feita pela autora e o CEO.

Ainda em reunião com o CEO, com a colaboradora da área comercial e o mediador, foi feito a pontuação das competências por meio das análises das contribuições destas e com base no método desenvolvido por de Mark (2001) em

seu livro *The sales acceleration formula*, pois este autor apresenta um método de avaliação das competências que mais influenciam na área de vendas. Na ocasião também se utilizou dos estudos de Leme (2005) sobre a forma de construção dos indicadores.

Assim, estipulou-se um peso, que apresentava em ordem a relevância de cada competência para função. Esse se diferencia conforme a competência e estava definido em uma escala de 1 a 5, considerando cinco a maior nota e um como a menor.

Quadro 5- Competências X Peso

Competências	Peso
Sucesso Prévio	5
<i>Coachability</i>	5
Curiosidade	4
Adaptabilidade	4
Organização	4
Analítico	3
Ética Profissional	2
Concisão	3
Paixão	3
Inteligência	2
Inglês	1

Fonte: Inspirada na construção de Roberge (2001).

Uma vez inseridos os pesos, foram desenvolvidos os indicadores que, segundo Leme (2005, p. 40), são “comportamentos observáveis” e apontam a forma de atingir cada um dos pesos referentes as competências. Os indicadores representam o comportamento ideal esperado do candidato avaliado e serviram como instrumentos para medir o resultado de cada pessoa no seletivo. Vale ressaltar que por se tratar de gestão por competência em processos seletivos, todos os indicadores elaborados foram pensados para este contexto. Esses indicadores apontavam dentro das entrevistas e testes de avaliação o melhor comportamento traçado para o cargo. Ficando, portanto, estabelecidos os indicadores conforme o quadro 5 apresenta.

Quadro 6- Competências x indicadores

Competência	INDICADORES
Sucesso Prévio	Apresentar uma experiência incrível de sucesso prévio; Apresentar uma experiência incrível sucesso prévio está alinhada de alguma forma com o que buscamos.
Coachability	Colocar em prática mais de uma sugestão na sua apresentação; Manter escuta bem ativa olhando firme de forma atenciosa; Conseguir ver diversos pontos positivos e a melhorar; Propor como poderia melhorar na apresentação.
Curiosidade	Fazer perguntas autênticas sobre o <i>lead</i> e a empresa; Escutar mais que perguntar.
Adaptação	Demonstrar uma mudança notável. Conseguir ver algum lado positivo na mudança
Organização	Saber colocar demandas em ordem de prioridade Exemplificar uma situação a real importância da organização no seu dia ou em algum momento; Apresentar predisposição para aprender novas maneiras para se organizar.
Analítico	Estudar bem o conteúdo; Conseguir entender muito bem as etapas e explicar; Propor melhorias na etapa para melhorar a conversão de uma camada para outra; Conseguir ver ações fora do funil.
Ética Profissional	Perguntar mais informações da tarefa; Entregar além do que foi estabelecido; Entregar antes do prazo; Demonstrar excelente empatia.
Concisão	Explicar de uma forma fácil e clara de compreender Usar argumentos lógicos, respeitar o tempo fornecido
Paixão	Apresentar de forma clara os motivos que levaram a realizar ou ter sucesso prévio; Apresentar disposição para alcançar objetivos com entusiasmo e usando a razão; Apresentar entusiasmo ao contar o que vivenciou mesmo em momentos difíceis.
Inteligência	Saber explicar corretamente Repassar o conhecimento entendendo quem era o público Respeitar o tempo Dar um excelente exemplo
Inglês	Ter intermediário ou avançado em Inglês

Fonte: Autoral.

A partir disso, estipulou-se uma escala qualitativa para representar a estrutura de notas atribuída aos indicadores, ou seja, são informações correlacionadas para traduzir assertivamente uma representação numérica.

Quadro 7- Legendas dos indicadores

Legenda das notas dos Indicadores	
Muito ruim	1 a 2
Ruim	3 a 4
Razoável	5 a 6
Bom	7 a 8
Muito bom	9 a 10

Fonte: Autoral.

Após a disposição das notas d

os indicadores foi possível chegar no valor que serviu como base para análise da seleção. A pontuação máxima que poderia ser atingido em cada competência é calculado a partir da multiplicação dos pesos de cada competência com as notas correspondentes de cada indicador. Após essa definição, os valores obtidos pelo candidato durante o processo seletivo serão comparados com o valor máximo de cada competência avaliada.

6.3 Execução do Processo Seletivo

A composição do processo seletivo para Infortask contou com um número reduzido de candidatos. Ao contrário que Lacombe (2011, p. 97) recomendada, ser um quantitativo amplo de candidatos, para aumentar a probabilidade de admitir a pessoa mais adequada ao cargo. Isso, se justifica, na solicitação feita pelo CEO de que os canais de divulgação do processo ficassem restritos a contatos chaves, ou seja, pessoas da rede de relacionamento do CEO e da equipe da Infortask.

Embora todo o processo de captação de novos talentos tenha sido por indicação, elaborou-se uma Infortask para disponibilizar as informações da vaga ofertada. Tais dados, contemplam o desenho do cargo feito a partir do mapeamento das todas competências, da apresentação da *startup* com o que foi construído no workshop, um questionário para anexar o currículo com três perguntas que serviram

para primeira triagem. Sendo estas: Por que você quer participar do processo?; Ao trabalhar aqui, o que podemos esperar de você?; O que te move e qual é o seu maior propósito?. Lacombe (2011), menciona que de triagem tem por objetivo de checar se o candidato pode ou não ser aproveitado.

Figura 12 - Infortask do processo seletivo



Processo seletivo comercial #tamojunto
Pronto para começar?

Pronto para *escrever*
sua história na
Infortask?

#TAMOJUNTO



#TAMOJUNTO

Já pensou em trabalhar em uma **Startup** em processo de **Aceleração?**

[Fique por dentro que está acontecendo! Clique aqui.](#)

#tamojunto

[Facebook](#) [LinkedIn](#) [Google+](#)

Você é do tipo que quer ser parte de algo grande? Você quer que o seu trabalho tenha um impacto importante na vida de outra pessoa? Você pensa "Eu posso", "Eu acredito" e vai lá e faz? Então você é do tipo #tamojunto, do nosso tipo e...A gente quer te conhecer!

QUEM SOMOS?

Somos um time de pessoas voltadas para desafios, nós não só oferecemos um software para gerenciamento de atividades (o Infortask), nós estamos **constantemente aprendendo e inovando**. É exatamente por isso que nós nos definimos como um grupo de pessoas e não como uma solução ou um produto. Ah! E nós não temos medo do novo e da mudança, afinal ela faz parte de qualquer startup.

O QUE ACREDITAMOS?

Nós propomos uma organização participativa nas empresas, gerando realização através de resultados.

Somos pessoas que querem fazer acontecer, por que temos orgulho de fazer parte desta equipe.

O QUE BUSCAMOS?

Buscamos pessoas que:

- Tenham capacidade intelectual e queiram ser **protagonistas das suas próprias ideias**.
- Querem performar sempre, que buscam a melhoria contínua e que sejam **apassionadas** pelo que fazem.
- Com experiência de participação em **grupos e causas**.
- **Ambíguas** e multi tarefas.
- Pessoas que queiram **dedicar, participar, ensinar, compartilhar e construir junto**.

Fonte: Infortask.com

Figura 13 - Questionário disponível na Infortask

A VAGA: Comercial Infortask

VENDER NO CONTEXTO DE HOJE. ESTE É O DESAFIO.

Como comercial Infortask você vai se relacionar com pessoas o tempo inteiro, vai conversar com clientes e vai ter uma experiência marcante à frente da nossa empresa.

Por isso...

PREPARE-SE PARA:

- Aprender muito, pois nós vamos te proporcionar um **aprendizado intenso** no começo do programa e vamos te acompanhar por toda a sua jornada.
- Receber **feedback rápido e preciso** como um processo de coaching constante.
- Analisar resultados, propor novas ideias, defender sua visão e realmente contribuir com a gente no **nível mais alto**.
- Aprender **uma nova maneira de vender**, em um mundo novo, onde o cliente é empoderado.
- Ser um consultor e um representante da nossa visão, prepare-se para **se tornar uma referência!**

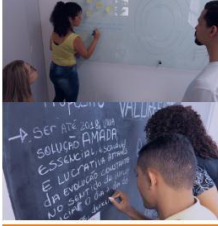
Nós levamos muito a sério os nossos valores...

Aqui no Infortask você vai sentir uma cultura diferente, a gente coloca em prática nossos valores todos os dias, então dá uma boa olhada naquilo que nos move:

- ✓ Foco;
- ✓ Qualidade;
- ✓ Paixão;
- ✓ Comprometimento e Sentimento de Pertencer;
- ✓ Inteligência;

Pronto para esse desafio?

Fique atento! A gente vai te responder por e-mail ou telefone. :)



Gostou? Então comece a sua Jornada com a gente aqui!

Nome*

Email*

Telefone*

Por que você quer participar deste processo? *

Ao trabalhar aqui, o que podemos esperar de você? *

O que te move? Qual é o seu maior propósito? *

6 + 3 = ?

Cadastrar o meu Currículo

Prometemos não utilizar suas informações de contato para enviar qualquer tipo de SPAM.

Fonte: Infortask.com

Os questionamentos feitos na Infortask serviram para apontar se o candidato estava alinhado com os propósitos da *startup*. A importância deste questionário inicial é enfatizada por Caxito (2008). As avaliações qualitativas destas perguntas eram transferidas para representação numérica referente o atingimento ou não dos indicadores.

O seletivo contou com vinte inscritos e seis candidatos selecionados para etapa de entrevistas e testes. Para facilitar e aumentar o acompanhamento do processo foi feito um painel de controle em Excel, que contemplava todas as etapas e os respectivos status dessas, isso proporcionou maior controle, pois as etapas não tiveram uma única data e foram executadas em períodos distintos para cada candidato. As fases são: avaliação de currículo; convocação para entrevista; envio do material avaliativo; entrevista, *feedback's*, análise do teste. A organização desta forma possibilitou a melhor visualização dos estágios dos candidatos.

Para as entrevistas estruturou-se um roteiro com perguntas abertas e definição de testes, que foi aplicado com as seis pessoas selecionadas. O uso de indagações previamente elaboradas possibilitou identificar se o candidato se

adaptaria à cultura da *startup*, além de permitir uma avaliação dos conhecimentos técnicos e comportamentais da função de estagiário comercial. Etapas como estas são utilizadas dentro do processo de seleção e permitir melhor definição de qual será o candidato contrato. Arieira e Guimarães (2005) dizem que estas etapas têm por objetivo “[...] identificar, nos candidatos, as competências necessárias para assumir o cargo em aberto e diminuir os riscos da contratação, ou seja, os riscos de o candidato não se ajustarem ao cargo e à cultura da empresa.” O resultado desta metodologia culminou na representação numérica de notas para cada competência avaliada.

Após a segunda etapa de avaliação, os candidatos que tinham melhor desempenho receberam um desafio por *e-mail*, informando que deveriam responder as dúvidas de três clientes diferentes. As respostas que melhor atendessem os indicadores receberiam a nota mais alta.

Por fim, durante todo o processo de seleção houve feedback. Mesmo as quatorze pessoas não selecionadas para entrevistas receberam um e-mail informando e agradecendo o interesse. Assim como, os candidatos que não passaram na fase de entrevistas e dos testes, permitindo, portanto, a transparência em todo seletivo.

6.4 Resultados do processo gestão por competência em seletivo

Como já exposto o processo de seleção por competência foi feito a partir do conjunto de atividades sistematizadas, que possibilitou a aplicação do método de gestão por competência em seletivo, baseado em Leme (2005), Leme (2012), Costa (2015), Souza (2011) e a construção do sistema de registro e mensuração a partir do estudo de Roberge (2001), em Excel, da metodologia aplicada.

A metodologia de Leme (2005) e Sinek (2009) foi adaptada, resultando como já apresentado anteriormente na definição da missão, visão, valores e estratégia da *startup*, que serviram de base para definição das macros competências. Essa definição direcionou as decisões do contexto de aceleração que a Infortask estava passando.

Logo depois, houve a representação de um modelo em Excel para mensurar o alcance de competências individuais e organizacionais no processo de seleção. Por meio de uma estrutura com pesos, pontos e a representação gráfica, que

auxiliaram na melhor visualização dos gaps e competências que obtinham maior pontuação.

O processo seletivo contou com vinte pessoas inscritas. Essas passaram pelo processo de triagem de currículo e análise das respostas do questionário disponível na Infortask. Dessas, somente seis pessoas foram para etapa de entrevistas e a aplicação dos testes. Após todo o processo de avaliação restaram dois candidatos que foram para análise final. A escolha do candidato ideal para a vaga de estagiário do comercial se baseou na observação da maior porcentagem e as melhores notas relacionadas às competências que cada candidato obteve. Diante disso, selecionou-se a candidata Larley Veloso, pois foi a que apresentou maior alinhamento com o que foi definido para o cargo em comparação ao que foi exposto pelo outro candidato.

Quadro 8- *Dashboard* da candidata Larley

Função	Larley			
Competências	Pontos	Peso	Pontuação máxima	Pontuação Obtida
Sucesso Prévio	9	5	50	45
Coachability	8	5	50	40
Curiosidade	8	4	40	32
Adaptabilidade	10	4	40	40
Organização	7	4	40	28
Analítico	5	3	30	15
Ética Profissional	9	2	20	18
Concisão	10	3	30	30
Paixão	8	3	30	24
Inteligência	8	2	20	16
Inglês	1	1	10	1
TOTAL			360	289
NOTA				80,28%

Fonte: Autoral

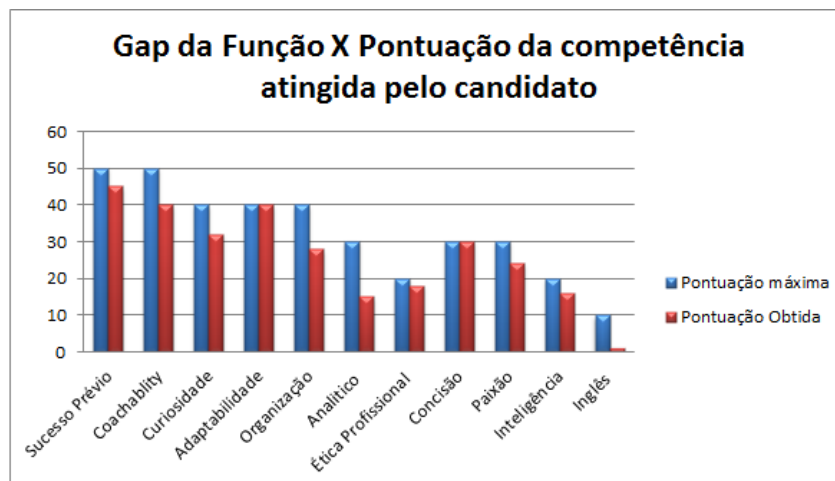
Quadro 9- *Dashboard* do Candidato Thiago

CANDIDATO	Thiago			
Competências	Pontos	Peso	Pontuação máxima	Pontuação Obtida
Sucesso Prévio	7	5	50	35
<i>Coachability</i>	9	5	50	45
Curiosidade	5	4	40	20
Adaptabilidade	6	4	40	24
Organização	8	4	40	32
Analítico	4	3	30	12
Ética Profissional	8	2	20	16
Concisão	4	3	30	12
Paixão	9	3	30	27
Inteligência	9	2	20	18
Inglês	1	1	10	1
TOTAL			360	242
NOTA				67,22%

Fonte: Autoral

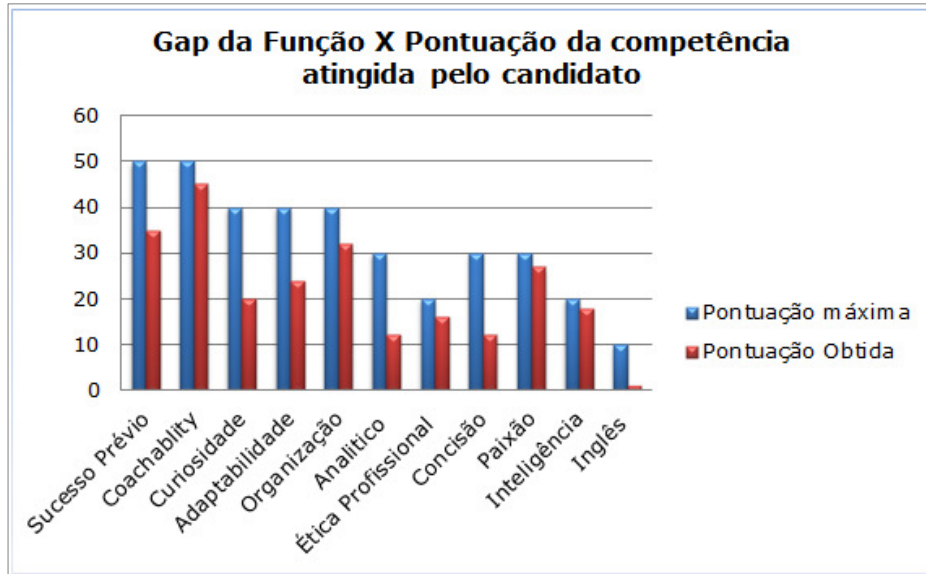
O uso da representação gráfica em barras permitiu que houvesse uma análise rápida da lacuna entre o que é desejado pela *startup* Infortask ao que de fato, no momento da seleção, o candidato mostrou.

Gráfico 1 - Gap função X pontuação da competência atingida da candidata larley



Fonte: Autoral

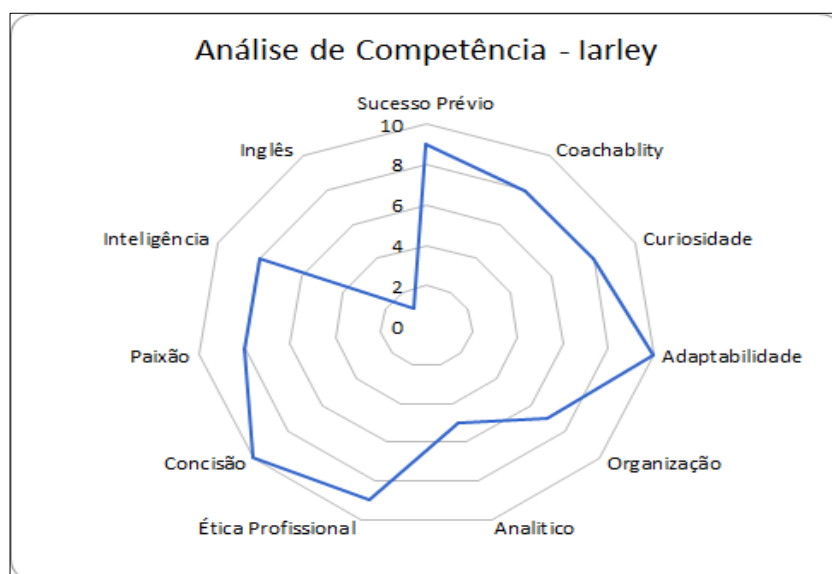
Gráfico 2 - Gap função X pontuação da competência atingida do candidato Thiago



Fonte: Autoral.

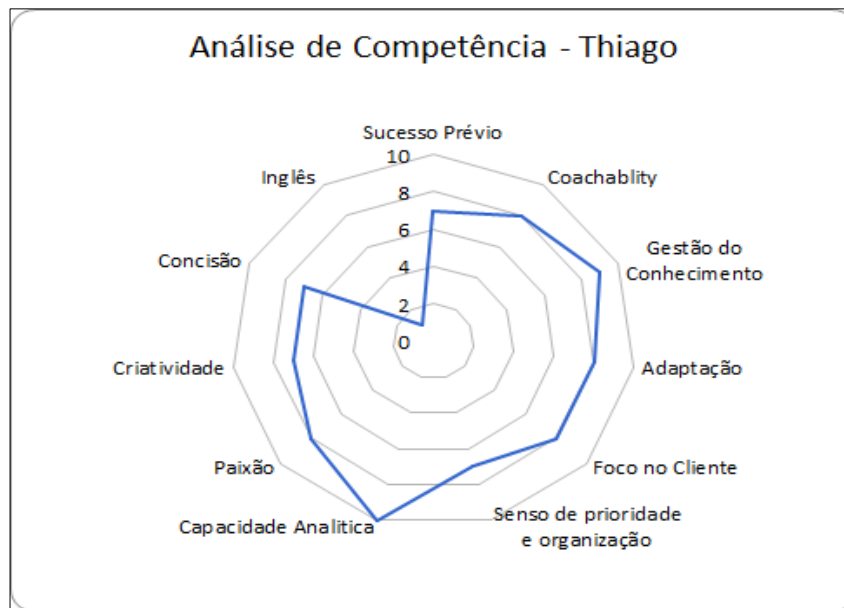
O gráfico radar foi usado como pressuposto de analisar o desempenho de cada candidato. Este atribui a cada parâmetro as ponderações indicadas na coluna “pontuação máxima”. Todos os itens são calculados em função do valor das notas obtidas de cada competências. E assim, apresenta em qual competência há melhor performance do indivíduo.

Gráfico 3 - Radar da candidata larley



Fonte: Autoral

Gráfico 4 - Radar do candidato Thiago



Fonte: Autoral

Desta forma, o uso da representação quantitativa e gráfica no processo de seleção auxiliou a tomada de decisão, por garantir maior precisão na seleção do candidato e na forma como foi avaliado, isso porque, minimiza a possível possibilidade de uma interpretação subjetiva e pessoal no seletivo. Este modelo de mensuração foi adaptado de construções já elaboradas e testadas pelos autores Roberge (2001) e Leme (2005).

7 CONCLUSÃO

O caso Infortask possibilitou identificar que há possibilidade de aplicar a seleção por competência como método para melhor avaliação das pessoas durante um processo seletivo por possibilitar a escolha de profissionais em consonância com a cultura e os objetivos da empresa. Isto permite mapear as competências analisando seus objetivos estratégicos, traçar um perfil ideal e assim tomar a decisão de qual candidato apresentou mais alinhamento com as competências traçadas.

O trabalho objetivou atender a oportunidade de elaboração de um sistema de seleção por competência, a fim de obter tomadas de decisões mais confiáveis, que refletem um maior alinhamento entre o candidato escolhido e os objetivos da empresa. Isso se deu por meio do mapeamento de competências individuais e organizacionais, da construção de um painel de controle em que era possível calcular as pontuações das competências, onde os resultados aliados as representações gráficas serviram como base para a análise de opções e assim melhor tomada de decisão. A ferramenta foi desenvolvida com base em sistemas de autores com autoridade nessa área estudo, sendo utilizada durante o processo seletivo na Infortask de maneira plenamente satisfatória.

Portanto, os objetivos do presente estudo foram alcançados a partir da construção de um sistema de seleção por competência aplicado à Infortask, onde foi realizado o mapeamento das competências da *startup* em questão e da função foco que era de estagiário (a) em *Inbound Sales*, utilizando o software *Microsoft Office Excel 2010*. Assim, obteve-se uma seleção mais rápida, de um perfil alinhado com cultura, objetivos, valores, missão, estratégias e cargo, pois o método indicou numericamente o candidato com maior pontuação, o que facilitou a tomada de decisão e culminou em sua contratação.

Para Infortask, ter este conjunto de competências mapeadas e documentadas possibilita um norteamento para aplicação de futuros processos de seleção. O diagnóstico do perfil mais adequado com a empresa e a função, viabiliza a diminuição de taxa de *turnover*. Espera-se que esta pesquisa sirva como base para elaboração de trabalhos futuros que possam fazer esta verificação. Além da representação numérica e gráfica do desempenho de cada candidato auxiliar na tomada de decisão, tornando esta mais assertiva e imparcial. De forma indireta, este

estudo também contribui para construção de um plano de desenvolvimento para pessoa escolhida ao cargo e de envio de *feedbacks* mais qualitativos aos não selecionados, cooperando assim, com o maior desenvolvimento destes.

A construção do sistema produzido a partir da relação entre os temas seleção por competência com análises quantitativa, oportuniza a formulação de novas ferramentas de avaliação em seletivos que não se restringem a aplicação de um profissional específico. No entanto a seleção por competência ainda é pouco aplicada e há um número pequeno de publicações referenciando a união entre as estas abordagens: seleção e gestão por competência. Outra limitação percebida durante a realização desta pesquisa foi o próprio contexto que a *startup* Infortask estava inserida, que apresenta constantes alterações e mudanças, tanto de *mindset* dos gestores como nos processos, por se tratar de um ambiente que prima pela velocidade e a rapidez de informações, processos e resultados.

Diante do que foi exposto, busca-se que o estudo seja aprofundado e mais aplicado em contextos empresariais, com as devidas adaptações necessárias. Espera-se que este trabalho sirva como modelo de novos sistemas de análises em seletivos, que possam contribuir com a melhor avaliação do alinhamento entre o que foi apresentado pelo candidato e as expectativas da empresa. O sistema proposto está sujeito a sustentabilidade do conhecimento, através de melhorias, tais como: enxugamento de etapas, criação de novas perguntas e testes, que podem ser elaboradas a partir de indicadores mensuráveis e que possibilitam o candidato expressar as competências de forma mais abrangente.

REFERÊNCIAS

- AMATO, Maria José Araujo Lima; KANNER, Richard. O processo de seleção de pessoal. **Administração de Empresas**, São Paulo, v. 6, n. 18, jan./mar. 1966. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v6n18/v6n18a03.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2018.
- ARIEIRA; GUIMARÃES. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Rev. ciên. Empresariais da UNIPAR**, v. 6, n. 2, jul./dez. 2015. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/download/309/280>>. Acesso em: 18 jun. 2017
- CARVALHO, Iêda; PASSOS, Antônio; SARIAVA, Suzana. Recrutamento e seleção por competência: O desenho do recrutamento e seleção na atualidade. 1 ed. Rido de Janeiro: FGV, 2008.
- CAXITO, Fabiano De Andrade. Recrutamento e seleção de pessoas. Curitiba: IESDE Brasília S.A, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa**: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- COSTA, Cintia Cristina Da Silva. Recrutamento e seleção por competências: dificuldades e benefícios. **Congresso nacional de excelência e gestão**, Rio de Janeiro, v. ISSN 1984-9354, ago. 2015. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/t_15_010m_7.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2017.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.
- _____, **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas Ltda, 2017.
- FISCHER, André Luiz. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil** – Um Estudo Sobre as Empresas Consideradas Exemplares. Tese de doutorado. FEA. USP, São Paulo, 1998.
- FREITAS, H et al.. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n.3, jul/set, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**: Técnicas de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências:** Mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2005.

_____, **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012, p. 28.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas:** Evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MEDEIROS, Igor Baptista De Oliveira. Competências organizacionais: um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa. **Iii seget – simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, Rio grande do sul, n.11, p.111-222, nov. 2016. Disponível em:
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/715_artigo%20competencias%20organizacionais%20-%20igor%20medeiros.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2018.

OLIVEIRA. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBERGE, Mark. **The sales acceleration formula:** Using Data, Technology, and Inbound Selling to go from \$0 to \$100 Million. 1. ed. Canada: Copyright, 2001.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 23º ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

SILVA, A. C. da et al. A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: estudo de caso em uma universidade brasileira. **Gcg georgetown university - universia**, Curitiba, v. 8, n. 2, p.111-222, jun. 2011.

SOARES, Richardson. **Mapeamento do perfil das startup maranhenses.** São Luís. 2017. Disponível em:
<<https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/893/1/richardsonsoares.pdf>> . Acesso em: 23 nov. 2016.

SOUZA, Dércia Antunes De; PAIXÃO, Claudiane Reis Da; SOUZA, Edna Alves B.. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. **Gestão & regionalidade**, São Paulo, v. 27, n. 80, p. 45-48, mai./ago. 2011. Disponível em:
<seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/download/1128/1002>. Acesso em: 23 nov. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA		
ETAPA INICIAL	Conhecendo o candidato	PERGUNTAS
		Fale um pouco de você: o que gosta de fazer, o que faz, quem é, suas expectativas?
COMPETÊNCIAS	Organização	Como o candidato faz para organizar o seu tempo e dia exemplificando? Contar como a organização já ajudou ele alguma situação específica? Você já teve que mudar sua rotina por imprevisto? Como foi? Conte sobre uma situação que você recebeu uma tarefa enquanto você ainda estava envolvido em outras tarefas.
	Sucesso Prévio	Perguntar sobre experiências anteriores e ver alguma conquista memorável. Como o candidato era na escola? Como era a sua performance? Qual era o nível dela na turma? Qual era a média de notas? O candidato era um bom jogador ou participava de algum time vencedor? Ele era capitão do time ou líder de sala? Contribuiu para algum grande campeonato? Foi líder envolvido em atividades extracurriculares? Como o candidato se diferencia dos seus colegas? O que torna ele/ela especial?
	Adaptação	Como descreveria a transição escola e faculdade? Você encontrou em algum problema em particular? Descreve uma situação que você precisou se manter flexível e com a mente aberta para poder ter sucesso.
	Paixão	Já abriu mão de algo para vivenciar um sonho/desejo? Você algo relevante/impactante no que participou?
	DESAFIO	
COMPETÊNCIAS	Curiosidade	Uma situação em que o candidato liga para um lead que foi marcado como oportunidade e após isso você foi marcada como responsável para o atendimento. Você tem como objetivo marcar uma segunda conversa.
	Coachability	Dá <i>feedback</i> positivo e outro que corresponde a uma área/aspecto de melhoria
DESAFIO DA APRESENTAÇÃO		
COMPETÊNCIA	Análítico	Apresentação do conteúdo que foi enviado por <i>e-mail</i> . Duração: 2 minutos Explicar como se fosse para uma criança: (funil de vendas/material para estudo)
	Inteligência	
	Concisão	
FIM DA ENTREVISTA	Agradecimentos e perguntar se há algo ainda que queira falar.	
DESAFIO POR EMAIL		
COMPETÊNCIA	Ética Profissional	Enviar três <i>e-mails</i> : Cliente 1 - Interessado a solucionar o problema, Cliente 2 - Estágio inicial e Cliente 3 -Insatisfeito com o uso que teve.

APÊNDICE B – CADASTRO DAS COMPETÊNCIAS

Cargo	Estagiário (a) em <i>Inbound Sales</i>		
Competência	Descrição	Método de avaliação	INDICADORES
Sucesso Prévio	Um histórico de top; performance ou uma conquista memorável.	<p>Perguntar sobre experiências anteriores e ver alguma conquista memorável. Como o candidato era na escola? Como era a sua performance? Qual era o nível dela na turma? O ranking? Qual era a média de notas? O candidato era um bom jogador ou participava de algum time vencedor? Ele era capitão do time ou líder de sala? Contribuiu para algum grande campeonato? Foi líder envolvido em atividades extracurriculares?</p> <p>Como o candidato se diferencia dos seus colegas? O que torna ele/ela especial?</p>	<p>Apresentar uma experiência incrível de sucesso prévio. Apresentar uma experiência incrível sucesso prévio está alinhada de alguma forma com o que buscamos</p>
Coachability	Habilidade de absorver e aplicar <i>coaching</i>	<p>Uma situação em que o candidato liga para um lead que foi marcado como oportunidade e após isso você foi marcada como responsável para o atendimento. Você tem como objetivo marcar uma segunda conversa.</p>	<p>Colocar em prática mais de sugestão na sua apresentação Manter escuta bem ativa olhando firme de forma atenciosa. Conseguir ver diversos pontos positivos e a melhorar Propôs como poderia melhorar</p>
Curiosidade	A habilidade de entender o contexto do potencial cliente, através de questionamentos efetivos e escuta ativa.	<p>Uma situação em que o candidato liga para um lead que foi marcado como oportunidade e após isso você foi marcada como responsável para o atendimento. Você tem como objetivo marcar uma segunda conversa.</p>	<p>Fazer perguntas autênticas sobre o lead e a empresa; Escutar mais que perguntou.</p>
Adaptação	Capacidade de entender que coisas escritas em paredes fizeram parte dos tempos das cavernas e não de hoje. Logo tudo é mutável, assim como muda o que é resultado para um cliente de outro.	<p>Como descreveria a transição escola e faculdade? Você encontrou em algum problema em particular?</p>	<p>Demonstrar uma mudança notável. Conseguir ver algum lado positivo na mudança</p>

Organização	Capacidade de organizar suas atividades diárias colocando grau de prioridades nelas.	<p>Como o candidato faz para organizar o seu tempo e dia exemplificando? Contar como a organização já ajudou ele alguma situação específica? Você já teve que mudar sua rotina por imprevisto? Como foi?</p> <p>Me conte sobre uma situação que você recebeu uma tarefa enquanto você ainda estava envolvido em outras tarefas. Me conte o que aconteceu?</p>	<p>Saber colocar demandas em ordem de prioridade Exemplificar uma situação a real importância da organização no seu dia ou em algum momento. Apresentar predisposição para aprender novas maneiras para se organizar</p>
Analítico	Percepção macro e crítica do processos e atividades envolvidos	Enviar conteúdo para o candidato estudar e analisar	<p>Estudar bem o conteúdo Conseguir entender muito bem as etapas e explicar Propor melhorias na etapa para melhorar a conversão de uma camada para outra Conseguir ver ações fora do funil</p>
Ética Profissional	Proativamente perseguir a missão da companhia, com um alto padrão de energia e atividade diária.	Enviar três <i>e-mails</i> : Cliente 1- Interessado a solucionar o problema, Cliente 2- Estágio inicial e Cliente 3-Insatisfeito com o uso que teve.	<p>Perguntar mais informações da tarefa Entregar além do esperado Entregar antes do prazo Demonstrar excelente empatia</p>
Concisão	Capacidade fazer suas ideias e explicações terem lógicas em frases curtas, sendo essas de fácil compreensão.	Escolher um tema a partir dos que foram enviados e explicar para uma leiga em 2 minutos.	<p>Explicar de uma forma fácil e clara de compreender Usar argumentos lógicos Respeitar o tempo fornecido</p>
Paixão	Ter paixão pelo que faz e o que se dispõem a fazer	<p>Já abriu mão de algo para vivenciar um sonho/desejo? Você algo relevante/impactante no que participou?</p>	<p>Apresentar de forma clara os motivos que levaram a realizar ou ter sucesso prévio Apresentar disposição para alcançar objetivos com entusiasmo e usando a razão. Apresentar entusiasmo ao contar o que vivenciou mesmo em momentos difíceis.</p>

Inteligência	A habilidade de aprender conceitos complexos e rapidamente comunicar estes conceitos de uma forma simples de entender.	Escolher um tema a partir dos que foram enviados e explicar para uma leiga em 2 minutos.	Repassar o conhecimento entendendo quem era o público Respeitar o tempo Dar um excelente exemplo
Inglês	Saber ler e interpretar textos	Análise de currículo	Ter intermediário ou avançado em Inglês

APÊNDICE C – IMAGENS DO PROCESSO

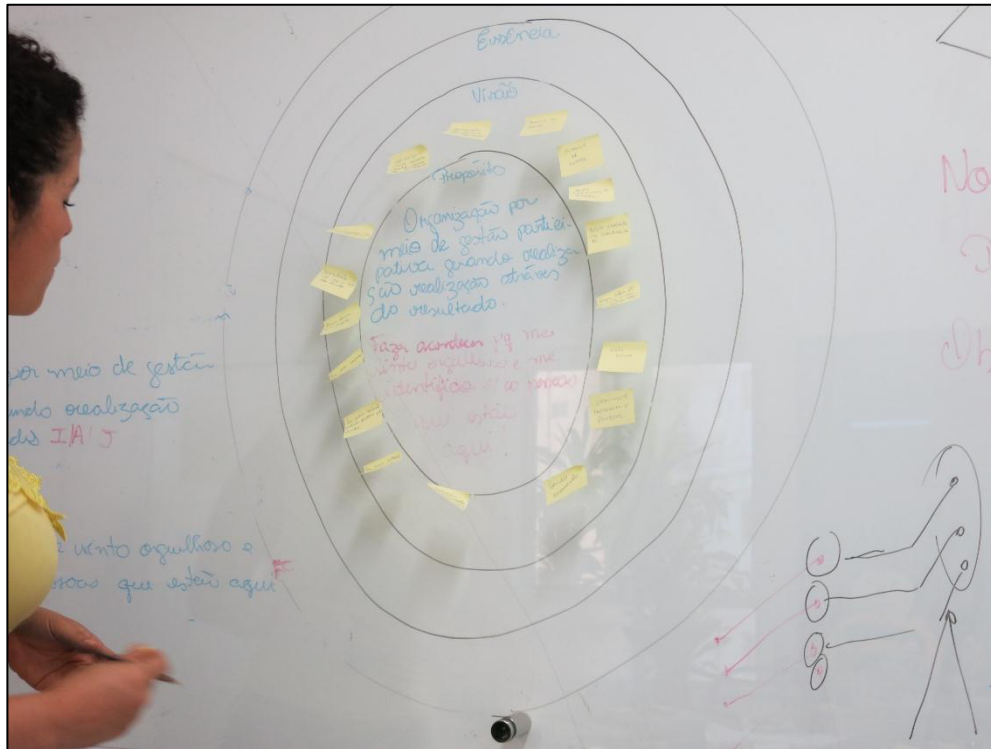


Imagem 1 – Utilização do Círculo de Ouro no workshop.

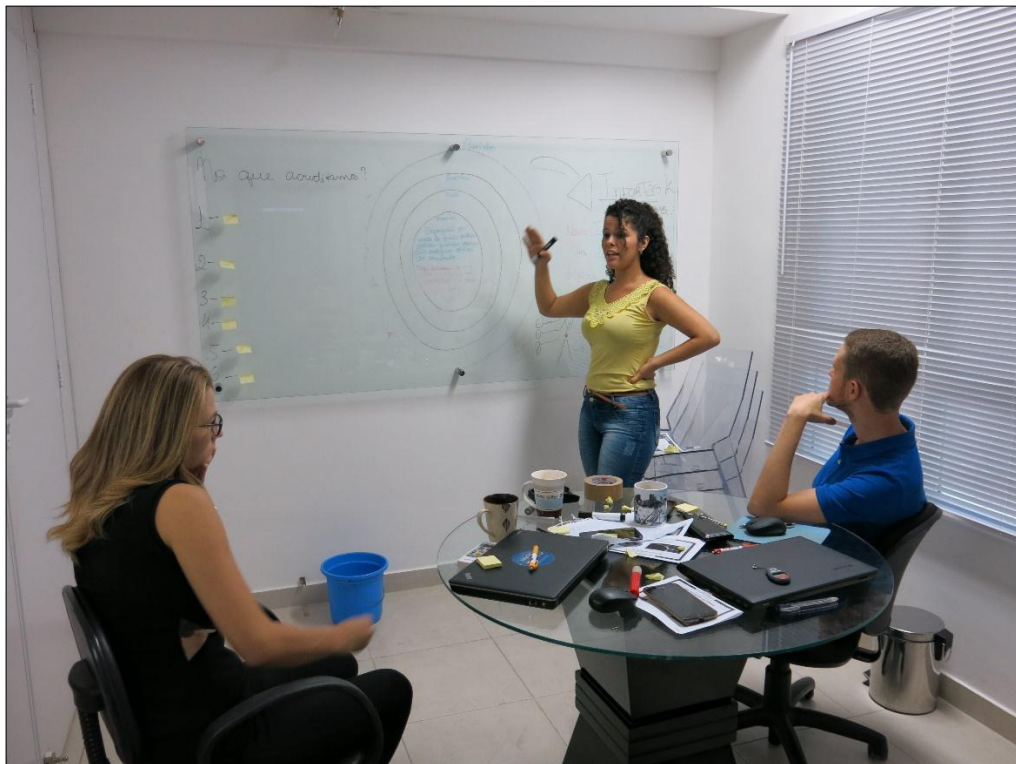


Imagem 2 – Criação da Missão, visão, valores e estratégias da Infortask.



Imagem 3 – Apresentação da construção do workshop.



Imagem 4 – Estratégias do uso do registro de nascimento personalizado.

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA INFORTASK

AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Fernando Silva Neto, 035.967.833-56, ocupante do cargo CEO na **empresa Infortask Inovação e Tecnologia Ltda - ME**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **Andreia Lima dos Santos**, matrícula nº 2014054830, aluno do Curso de Administração (CAadm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 30 de junho de 2018.



FERNANDO SILVA NETO
CEO
INFORTASK INOVAÇÃO E TECNOLOGIA LTDA - ME

ANEXO B – AUTORIZAÇÃO CANDIDATA IARLY VELOSO

AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Iarley Veloso Carvalho, 607.169.483-38, autorizo a utilização das informações registradas durante a entrevista para fins de pesquisa acadêmica referente à monografia de **Andreia Lima dos Santos**, matrícula nº 2014054830, aluno do Curso de Administração (CAAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 30 de junho de 2018.

Iarley Veloso Carvalho

IARLEY VELOSO CARVALHO
CPF: 607.169.483-38

ANEXO C – AUTORIZAÇÃO CANDIDATA THIAGO SILVA

AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Thiago Silva Vaz, 604.746.393-20, autorizo a utilização das informações registradas durante a entrevista para fins de pesquisa acadêmica referente à monografia de **Andreia Lima dos Santos**, matrícula nº 2014054830, aluno do Curso de Administração (CAAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 30 de junho de 2018.



THIAGO SILVA VAZ
CPF: 604.746.393-20