

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ELAYNE FURTADO SILVA

**PROCESSO DE SELEÇÃO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS:
um estudo de caso na Loja Show de Variedades em São José de Ribamar**

São Luís

2017

ELAYNE FURTADO SILVA

**PROCESSO DE SELEÇÃO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS:
um estudo de caso na Loja Show de Variedades em São José de Ribamar**

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.

Orientadora: Profa. Ms. Vilma Moraes Heluy

São Luís

2017

Silva, Elayne Furtado

Processo de seleção com foco em competências: um estudo de caso na loja Show de Variedades em São José de Ribamar / Elayne Furtado. – 2017.

56f.

Orientador (a): Vilma Moraes Heluy
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, 2017.

1. Competência 1. 2. Gestão por competência 2. 3. Processo de Seleção de Pessoal 3. I. Silva, Elayne Furtado, Heluy, Vilma Moraes. II. Título.

ELAYNE FURTADO SILVA

**PROCESSO DE SELEÇÃO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS:
um estudo de caso na Loja Show de Variedades em São José de Ribamar**

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: / /2017.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ms. Vilma Moraes Heluy
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador

3º Examinador

Aos meus queridos pais, Francisco Oliveira da Silva e Mariene Furtado Silva, pelo amor, apoio, preocupação, confiança e por incentivar-me na busca dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

A Deus que tem me dado forças, por cada bênção derramada e pela capacitação em cada desafio e conquistas da vida.

Aos meus pais, Francisco e Mariene, minhas irmãs, Crisleny, Raiany e Raissy, meu amigo L.M.R e aos demais amigos, pelas palavras de encorajamento, motivação, apoio constante, por acreditarem em minha capacidade e me mostrarem a importância da conclusão deste curso.

A professa orientadora Vilma Moraes Heluy, pela orientação desta obra, sem ela jamais conseguiria.

A todos os professores e a Coordenação do curso de Administração desta Universidade, que contribuíram direta ou indiretamente para minha formação.

A todos que confiaram e me apoiaram nesta conquista.

Uma organização voltada para o passado, passiva, autoritária, com relações de trabalho pautadas pela instabilidade, desqualificação, descomprometimento de seus membros, dificilmente conseguirá desenvolver uma cultura de aprendizagem.

(FLEURY, 1995).

RESUMO

Nos últimos anos, a fim de se estabelecerem num mercado que fica cada vez mais competitivo e clientes mais exigentes, as empresas estão buscando novas formas de alcançarem vantagens competitivas e eficiência, sendo a gestão de pessoas baseada em competências uma delas. Tal modelo busca profissionais talentosos abertos a novas aprendizagens, de forma a desenvolverem suas principais competências que interfiram no seu sucesso individual e profissional concomitantemente ligado ao sucesso das organizações. O presente estudo de caso realizado na Loja Show de Variedades em São José de Ribamar teve como objetivo investigar a seleção dos candidatos à vaga de vendedores, com foco em seleção por competências. A pesquisa é de natureza qualitativa, de caráter exploratório. Quanto aos procedimentos metodológicos foi realizada pesquisa bibliográfica enfocando principalmente em autores, como Dutra (2001; 2008), Rabaglio (2001; 2008), Casanova (2013), Las Casas (1997), Fleury e Fleury (2001), Ruas (2005), Zarifian (2001), dentre outros, visando subsidiar teoricamente o estudo. Empregou-se a observação no contexto da unidade de análise e os dados secundários foram obtidos através de pesquisa documental e entrevista com o Gestor de Recursos Humanos sobre processo de seleção da Loja. A pesquisa revelou que os vendedores ainda são selecionados pelo modelo tradicional embora o Gestor reconheça a importância da Gestão por Competências e esteja propenso a implantá-la em breve.

Palavras-chave: Competência. Gestão por competência. Processo de Seleção de Pessoal.

ABSTRACT

In recent years, in order to establish themselves in an increasingly competitive market and more demanding customers, companies are looking for new ways to achieve competitive advantage and efficiency, with people-based skills management being one of them. This model seeks talented professionals open to new learning in order to develop their main competencies that interfere in their individual and professional success concomitantly linked to the success of organizations. The present case study conducted at the Variety Show Store in *São José de Ribamar* aimed to investigate the selection of candidates for the position of vendors, focusing on selection by competencies. The research is qualitative, exploratory in nature. As for methodological procedures, a bibliographic research was carried out focusing mainly on authors such as Dutra (2001; 2008), Rabaglio (2001; 2008), Casanova (2013), Las Casas (1997), Fleury and Fleury , Zarifian (2001), among others, aiming to theoretically subsidize the study. The observation was used in the context of the unit of analysis and the secondary data were obtained through documentary research and interview with the Human Resources Manager about the selection process of the Store. The survey revealed that vendors are still selected by the traditional model although the Manager recognizes the importance of Competency Management and is likely to implement it soon.

Key words: Competence. Management by competence. Personnel Selection Process.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1	Origem dos Estudos sobre Competência	11
2.2	Conceito de Competência	13
2.3	Gestão por Competência	16
2.3.1	Modelos de Gestão	19
2.3.1.1	Modelo Tradicional X Modelo por Competências	23
2.4	Processo de Seleção de Pessoal.....	24
2.4.1	Seleção por Competência	27
2.4.1.1	Dificuldades da seleção por competências	28
2.4.1.2	Vantagens da seleção por competências	31
2.5	Implantação do Sistema de Gestão Por Competência	35
2.5.1	Mapeamento das competências	36
3	METODOLOGIA	39
4	HISTÓRICO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	39
5	RESULTADO DA PESQUISA	43
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICE	56

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as economias nacionais revelaram o quão são importantes às empresas se inovarem para alcançarem vantagens competitivas e eficiência (BENÍCIO, 2008).

Essa nova forma de gerir negócios está tirando os gestores de sua zona de conforto, fazendo estes procurar maneiras de atrair clientes, a fim de se estabelecerem num mercado que fica cada vez mais competitivo e clientes mais exigentes, visto que, o cliente hoje, não visa apenas comprar o melhor produto, mas também, a qualidade no atendimento.

Diante de tantas mudanças é necessário que as organizações renovem sua gestão para responder com maior eficiência a atual realidade, por isso é importante à evolução contínua dos profissionais.

O modelo de gestão de pessoas baseada em competências busca profissionais talentosos abertos a novas aprendizagens, de forma a desenvolverem suas principais competências que interfiram no seu sucesso individual e profissional concomitantemente ligado ao sucesso das organizações.

O mercado contemporâneo oferece produtos para variados perfis de clientela, pode-se encontrar em prateleiras de lojas de *shoppings*, mercados, comércios populares em vários bairros da capital e de municípios como São José de Ribamar. Porém, o grande desafio dos gestores é oferecer valores e satisfação em seus produtos e vendas, visto que a satisfação do cliente e o lucro estão ligados à qualidade do produto e ao atendimento do serviço.

Diante de tal problemática, que este trabalho objetiva investigar o processo de seleção dos vendedores da Loja Show de Variedades, localizada no Parque Vitória no município de São José de Ribamar – MA, com foco em seleção por competências.

A escolha da loja deve-se ao fato que os proprietários querem expandi-la em outros bairros no município de São José de Ribamar. Portanto, é de suma importância selecionar profissionais competentes no setor de vendas que atendam o seu público alvo. Por isso, a importância de implantar a seleção por competência na Loja, com a finalidade dos gestores selecionarem profissionais capacitados para compor seu negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Origem dos Estudos sobre Competência

O estudo sobre Competência teve origem em 1973 com a publicação de um artigo de David McClelland, “*Testing for Competence Rather than Intelligence*” (*Testando por competência em vez de inteligência*), o qual demonstra que testes acadêmicos tradicionais que visam avaliar os conhecimentos e atitudes, assim como a própria formação escolar tradicional não eram capazes de predizerem a *performance* profissional ou sucesso individual. Em compensação defendeu que tipos específicos de competência como empatia, autodisciplina e iniciativa, distinguem os indivíduos bem sucedidos daqueles bons apenas para manterem ou não os seus empregos. (PIRES, 2006).

Para McClelland, competência é “uma característica subjacente a uma pessoa que é causalmente relacionada com desempenho superior à realização de uma tarefa ou uma determinada situação” (FLEURY, FLEURY, 2001, p. 184).

Os defensores da ideia de McClelland apontam para a necessidade de se adequar as competências às demandas dos cargos nas organizações, isto é, um indivíduo em suas competências está devidamente relacionado aos equipamentos que atendem as necessidades das empresas.

Na década de 1980, Richard Boyatzis, realizou um estudo sobre competências gerenciais e identificou um conjunto de características e traços, que definiram desempenho superior. Assim, competência ficou entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (capacidades humanas), que justificam o alto desempenho, onde os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas (FLEURY, FLEURY, 2001, p. 184).

Nessa perspectiva, a maioria dos autores norte-americanos defende a ideia que competência deve estar alinhada as necessidades estabelecidas pelos cargos ou pelas posições existentes nas organizações.

Já na Europa entre as décadas de 1970 a 1990, surge a ideia de que competência implica em uma confluência de fatores (conhecimentos, habilidades,

atitudes, biografia, experiências profissionais) mobilizados diante dos desafios das situações (VIEIRA; GARCIA, 2004).

Assim, a ideia europeia entende que quanto maior as exigências feitas pela organização, conseqüentemente, aumenta a capacidade de superar os desafios, desde que haja um equilíbrio no crescimento pessoal e profissional.

Fazendo-se a comparação entre as duas correntes sobre competência pelos norte-americanos e europeus, percebe-se que: a primeira trata de competência como as características pessoais relacionadas às necessidades do cargo, já a segunda trata de competência como carreira profissional com suas características e espaços temporais.

Na França na década de 1970 surgiu outro entendimento sobre competência, a partir do questionamento sobre o conceito de qualificação e de processo de formação profissional, principalmente no que diz respeito à técnica. Aqui a ideia de competência originou-se a partir da aproximação do ensino das necessidades reais das empresas, tendo em vista, o aumento da capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem (FLEURY; FLEURY, 2001).

Vale ressaltar que, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica, no final da Idade Média, atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Depois, surgiu para designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto, mais tarde, passou a ser utilizada para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Percebe-se que houve uma evolução do termo competência, todavia, foi no início do século passado que a palavra competência foi incorporada a linguagem organizacional, usada para qualificar uma pessoa que é capaz de designar com eficiência uma determinada atividade.

O Brasil recebeu influência dos ideais franceses. Porém, demorou muito para a ideia se expandir, pois até os anos 2000, o modelo de seleção era estratégia de pessoas, que iniciava a seleção entre desempenho individual e organizacional, visando o atingimento de metas estabelecidas pelos níveis estratégicos e desdobradas para os demais (DUTRA, *et.al*, 2008).

Percebeu-se, porém, que esse modelo mostrava sabotagem por parte dos empregados que para cumprirem suas metas, utilizavam recursos antiéticos resultando prejuízos para os clientes e as organizações. A partir daí, originou no

Brasil seleção por competência, uma nova forma de orientar o comportamento humano de forma mais flexível, que através da valorização do homem sanaria os problemas organizacionais.

Brandão (*et.al*, 2011) aduz que os estudos sobre competência mesclam a contribuição das duas correntes norte-americana e europeia, adotando uma perspectiva integrada, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atender determinada atividade, mas dando origem a ideia de desempenho alcançado pela pessoa em um dado contexto, em termo de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Para tanto, apesar da origem de competência ter seguido novas fronteiras e dado entendimentos distintos, que muitas vezes tem gerado confusão entre os administradores e pesquisadores brasileiros, Sampaio (2009) busca esclarecer que a origem do termo remete ainda para David McClelland, pois, este é o pai da noção de competência por muitos autores norte-americanos.

2.2 Conceito de Competência

Após um breve contexto histórico foi possível retomar a origem do termo competência no Brasil e no mundo. Necessita-se dizer que, há uma diversidade de modelos de gestão, resultando assim, a existência de entendimentos variados sobre o conceito de competências.

Rabaglio (2001, p. 3) define competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos, que permitem ao individuo desempenhar com eficiência determinadas tarefas, em qualquer situação”.

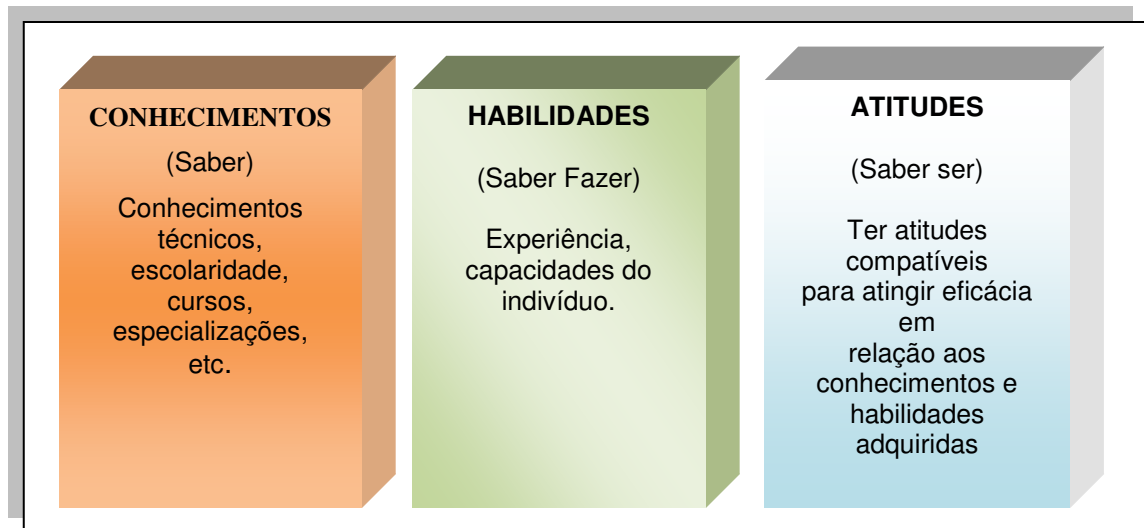
Assim, através dos estudos ou experiências é possível adquirir conhecimentos e as habilidades são as práticas desse conhecimento, isto é, daquilo que se aprendeu através dos estudos, onde as atitudes são as iniciativas do individuo, ou seja, fazer as coisas acontecerem de acordo com a necessidade de suas atribuições, a fim de obter um resultado positivo. Porém, deve-se dizer que, existem pessoas que tem conhecimentos, mas não tem prática para desenvolver suas habilidades.

Já Dutra (2001) aduz que competência está vinculada à capacidade de entrega do indivíduo, isto é, seu comprometimento considerando as necessidades da organização.

Para Fleury e Fleury (2001) competência designa uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa, tendo suficiente conhecimento (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser), gerando o conceito denominado CHA. Os autores tratam da competência de forma ampla, isto é, dos aspectos intelectuais, emocionais e morais, que são importantes para o desempenho adequado das funções, nas quais o indivíduo é denominado competente. Eles entendem que não se pode atribuir ao profissional o título de “competente” ou “incompetente”, já que são qualidades estáveis e não situações mutáveis. E mesmo o profissional que é qualificado como competente deve continuamente buscar qualificações e aprimoramento em sua profissão.

Ruzzarin (2002) fez uma descrição sobre este assunto retratando na Figura 1, as três dimensões da competência citadas por Fleury e Fleury:

Figura 1 – As três dimensões da Competência



Fonte: Adaptado de RUZZARIN; *et al* (2002).

Nos últimos anos o termo incorporou-se as discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: pessoa (competência individual), das organizações (*core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências) (FLEURY; FLEURY, 2001).

Essas diferentes compreensões sobre competência são formas de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem.

Zarifian (2001) destaca três mutações no mundo do trabalho que demandam uma procura pelo modelo de competências. A primeira aponta a existência de “eventos” (situações complexas cotidianas do ambiente de trabalho) não programados, não previstos na descrição das tarefas, necessitando que o indivíduo mobilize recursos para resolver a nova situação. Trata da capacidade do indivíduo em transformar qualquer situação a *partir de seu conhecimento, mesmo em situações complexas*. “[...] a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar num posto de trabalho” (ZARIFIAN, 2001, p. 42).

A segunda é a necessidade de melhoria dos processos de comunicação interna a fim de propiciar que a comunicação flua entre as pessoas, os setores e a organização. A terceira é a emergência de estratégias de excelência em serviços visando o atendimento das necessidades dos clientes internos e externos. (*Ibidem*, p.42)

Woodruffe classifica competências em fundamentais (conhecimentos e habilidades) diferenciais (atitudes) e acrescenta ainda a importância de se listar as competências “difíceis de se adquirir”, para serem trabalhadas no processo seletivo. Para ele, “quanto mais difícil a seleção de competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção”. (WOODRUFFE, 1991 *apud* ORSI; BOSE, 2003, p. 5)

Apesar da distinção dos conceitos, ainda assim, competência está ligada a qualificação vinculada ao conhecimento, às habilidades, à atitude das pessoas que irão refletir num determinado contexto organizacional.

Sampaio (2009, p. 86-96) aponta quatro gerações de estudos para conceituar competência: a primeira é um conceito artesanal e psicológico que é aplicado através do emprego de métodos comparação com grupos critério e identificação de comportamentos operantes causalmente relacionados com resultados de sucesso; a segunda trata as competências universais que é a McBer, onde busca traçar as competências gerais, um quadro composto de competências e seus respectivos indicadores comportamentais que pudesse ser mais facilmente operacionalizável pelas empresas; a terceira trata da escola estratégica que é uma alternativa as escolas clássicas que tem o posto de trabalho como referência para se pensar a produtividade e a competitividade das organizações; e por último, é um

ajuste das competências universais a realidades organizacionais considerando-se a estratégia, consolidadas essas duas escolas de competências norte-americanas, vemos que consultores e autores vêm tentando fazer uma ponte entre as competências individuais e as competências organizacionais ou estratégia.

Simplificando a abordagem acima, entendemos então que competência nasceu da psicologia, a fim de resolver problemas no âmbito da seleção profissional, objetivando identificar características pessoais associadas ao bom desempenho do trabalho ou ao sucesso profissional.

Le Bortef (1994 *apud* ORSI; BOSE, 2003) diz que competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento, baseia-se em características do indivíduo e emerge no contexto profissional, na ação. É um saber agir responsável e reconhecido, que implica no saber mobilizar, integrar e transferir recursos, conhecimentos e capacidades em diferentes contextos profissionais que apresentam determinados recursos e restrições, ou seja, na capacidade de transformação em diferentes contextos profissionais desse indivíduo.

O autor compreende cinco categorias de recursos de competências, são elas: conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos fisiológicos e recursos ambientais.

O conceito de competência foi responsável pelo surgimento de uma gestão de pessoas compatível as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos (DUTRA, 2008; ZARIFIAN, 2001).

Diante desse breve retrospecto sobre o conceito de competência, percebem-se diferentes vertentes que revelam a noção de competência no ambiente organizacional.

2.3 Gestão por Competência

Primeiramente, deve-se compreender sobre a expressão gestão de pessoas na área de Recursos Humanos, Gil (2001, p. 18) aduz o seguinte:

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir a Administração de Recursos Humanos, que é o termo mais comum utilizado para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas

que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações, não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores e parceiros.

Percebe-se que o conceito de gestão de pessoas passa a ter uma visão mais ampla, diferentemente dos conceitos tradicionais que lhes eram atribuídos: que designava somente em fazer as tarefas corretamente, através de métodos e regras impostos aos funcionários para obter eficiência.

Hoje, conforme o próprio Gil, está voltada a uma visão mais ampla de negócio, onde a gestão realiza um planejamento estratégico e trabalha para o crescimento da organização, atentado mais para selecionar indivíduos que têm qualificações para o cargo e aptos para a necessidade da organização.

Diante disso, a primeira vez que surgiu a noção de gestão por competência foi no setor privado nos Estados Unidos e Reino Unido na década de 1980, como resposta aos desafios colocados pelas mudanças econômicas ligadas à globalização, à crescente concorrência internacional e às mudanças tecnológicas (HONDEGHEM, *et.al*, 2006).

Ainda nessa perspectiva, a proposta dos Estados Unidos era aumentar o nível de desempenho dos sistemas educativos, pois, acreditava-se que era falho e não respondia a demanda do mercado de trabalho. Já a proposta do Reino Unido era introduzir um sistema, conduzido pela própria indústria, destinado a estabelecer os critérios a cada um de seus setores denominado *National Vocational Qualification*. E, em 1994, os Estados Unidos estabeleceu um sistema similar denominado *National Skills Standards Board* (HONDEGHEM, *et.al*, 2006).

Para Munck (*et.al*, 2011 *apud* CERIBELI; ALMEIDA, 2015) gestão por competências reduz-se nas competências essenciais que orientarão uma complexa estrutura de papéis, responsabilidades, metas, habilidades, conhecimentos e capacidades que determinam a atuação do funcionário de maneira eficaz. Desta forma, implica que sejam identificadas as competências para o cumprimento adequado das atividades da organização, seja elaborado um modelo que sirva como base para o recrutamento, à seleção, à formação, ao desenvolvimento e à avaliação das pessoas.

A vantagem de elaboração de um modelo para o recrutamento deve-se ao fato que o processo fica mais coerente para identificação e avaliação dos funcionários.

Ademais, o modelo tem como objetivo “mensurar o talento, a motivação, a personalidade e outros atributos que permitem diferenciar os níveis de desempenho dos autores envolvidos com a organização” (GRÖSCHKE, 2013 *apud* CERIBELI; ALMEIDA, 2015, p. 114).

A gestão por competência tem a função de gerenciar possíveis lacunas existentes na organização, procurando eliminá-la ou minimizá-la. Trata de aproximar as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais, estimulando os profissionais a eliminarem as discrepâncias, nas quais são capazes de fazer e o que as organizações esperam que façam (BRANDÃO, *et.al*, 2011).

Ao longo dos últimos anos, a forma de gerir pessoas, vem causando um desconforto entre os gestores, dirigentes e os profissionais de recursos humanos, refletindo o descompasso existente entre as práticas de gestão e as necessidades da empresa moderna e das pessoas. A gestão por competência visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a agregar valor à organização e ao indivíduo (RESENDE, 2002; DUTRA, 2008).

Apesar de vertentes diferenciadas sobre o entendimento de gestão por competência, todas estão voltadas as competências existentes na organização, procurando encontrar uma forma de gerir pessoas com eficiência para chegar ao objetivo que a instituição quer alcançar.

Segundo Ceribeli e Almeida (2015, p. 118) no contexto brasileiro, gestão por competência articula os conceitos de entrega, complexidade, agregação de valor e espaço ocupacional. A entrega é o que o indivíduo faz pela empresa; a complexidade refere-se ao nível de exigência posto ao indivíduo; a agregação de valor representa a geração de resultados diferenciados frente a parâmetro estabelecidos; e espaço ocupacional refere-se à “assunção de responsabilidades que extrapolam aquelas formalmente delimitadas pelos cargos”.

2.3.1 Modelos de Gestão

Os modelos de gestão são os recursos das organizações para trabalharem com mais eficiência. Para tanto, existem os modelos de gestão tradicionais, nos quais defendem uma linha mais autoritária; os modernos voltados às pessoas e o ambiente organizacional e os contemporâneos mais flexíveis e adaptáveis às mudanças. Para melhor esclarecimento desta abordagem, deve-se, primeiramente, entender cada uma das concepções dos referidos modelos.

Segundo Rodrigues, Rodrigues e Ruivo (2014, p. 4) modelo de gestão tradicional:

Compreende ao sistema autoritário que prevaleceu até a década de 1930, ligado à hierarquia, sem a autonomia e com ênfase na tarefa e na estrutura organizacional, ou seja, típico da herança de Taylor e Fayol.

Já o modelo de gestão moderno foca nas pessoas e no ambiente organizacional, iniciou no final da década de 1930 até os primeiros anos da década de 1960, tem um caráter sistemático, comportamental, oriundo da arquitetura behaviorista, influenciado pelas ciências do comportamento; enquanto o modelo contemporâneo se estendeu no período de 1960 e seguiu até meados de 1980, caracterizado por uma abordagem sistêmica e contingencial (RODRIGUES, RODRIGUES, RUIVO, 2014, pp. 5-6).

Dentre os três modelos abordados acima, o mais adequado para os dias de hoje, é o contemporâneo, visto que abrange a parte técnica, humana e conceitual, com foco na comunicação entre os indivíduos, para obter melhores resultados, embora o modelo tradicional ainda vigore na atualidade, onde gestores buscam privilégios e prestígio na conquista e manutenção do poder.

A maior parte da literatura tem um posicionamento em relação aos modelos, que acredita que são instrumentos fundamentais para subsidiar decisões relacionadas à gestão de pessoas e à empresa e, isso tem confundido muitas organizações, principalmente “quando persiste o questionamento sobre a relação entre os objetivos propostos pelos modelos de gestão de competências e seus respectivos resultados” (MUNCK, *et. al*, 2011, p. 107). Porém, alguns autores como Kochanski (1997), Shippmann *et al.* (2000) e Markus, Cooper-Thomas e Alpress (2005) (*apud* MUNCK, *et.al*, 2011, p. 107-108) afirmam que ainda existem poucas evidências:

Para sugerir que modelos de gestão de ou por competências fornecem qualquer validade preditiva incremental sobre as medidas existentes para prever ou indicar melhorias no desempenho global. Acrescentam ainda que seu uso inadequado leva a grande desordem sobre suas reais finalidades.

Por isso, é importante entender qual a verdadeira finalidade dos modelos de gestão, para implantação adequada a um determinado contexto organizacional.

Carbone (2005) compreende modelo de gestão como uma estratégia que define as competências da empresa e de seus colaboradores, para que estes juntos sigam a mesma direção e alcancem resultados positivos. Ademais, as empresas têm adotado modelos de gestão com o objetivo de planejar, aprender, desenvolver e avaliar estratégias em âmbito organizacional e individual.

Outro entendimento é de Grigoryev (2006 *apud* MUNCK, *et.al*, 2011, p. 110) que lembra que para efetivar um modelo de competência deve-se primeiro desenvolver uma análise crítica dos componentes de uma atividade ou trabalho que estejam diretamente relacionados aos objetivos da empresa, de forma cuidadosa, com distinção de posicionamento das competências técnicas e sociais. Para tanto, “demanda *experts* que identifiquem as competências renomadamente importantes para uma atividade em particular”. Diante disso, será desenhado um modelo que esteja adequado aos objetivos organizacionais, às estratégias do negócio e às competências individuais.

No Brasil existem vários modelos, porém, o que mais se destaca é o de Dutra (2008) denominado GPPC (Gestão de Pessoas por Competências), utilizado para orientar as ações de recursos humanos, articula conceitos, como: **entrega**, envolvimento espontâneo que indivíduo faz dentro da empresa num determinado nível de complexidade; **complexidade**, nível de exigência feito ao indivíduo nas suas ações e requeridas funções; **agregação de valor**, que representa a geração de resultados diferenciados frente a parâmetros estabelecidos e, por fim, o **espaço ocupacional** que designa o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas, por meio de uma correlação entre a complexidade e a entrega. O autor justifica que o objetivo do modelo é orientar para as diversas ações de recursos humanos.

Dutra propõe que os indivíduos assumam um papel mais participativo, criando consciência da sua representatividade na instituição, que não somente seja cobrado pelas suas atribuições, mas também venha cobrar condições mais objetivas

para realizá-las, isto é, tem que haver uma similitude entre a complexidade da empresa e a total entrega do indivíduo em suas atribuições, a fim de se obter um resultado positivo no objetivo geral da organização.

Resumidamente, o modelo de gestão deve abranger “um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam, a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a”.

Para melhor esclarecimento, o quadro 1 mostra as principais características do processo de gestão desse modelo:

Quadro 1 – Características dos principais processos de gestão do modelo GPPC

PROCESSOS	CARACTERÍSTICAS
Treinamento e desenvolvimento	Mecanismos de evolução das competências; Permite reconhecer e desenvolver os atributos de competência.
Recrutamento e Seleção	Construção de uma equipe mais eficiente e eficaz; Permite a recomposição da equipe de forma mais eficiente.
Avaliação de Desempenho	“Não existe evolução sem avaliação!”. Garante os mecanismos de avaliação (<i>feedback</i>) imprescindíveis a um modelo de gestão como esse, no qual a intervenção é uma parte fundamental.
Carreira e Sucessão	Motivação / Reconhecimento / Espaço ocupacional; Ao invés de valorizar apenas o “tempo de casa” do funcionário, esse modelo leva em consideração a forma como a carreira do profissional é construída, segundo os aspectos que agregam valor à organização.
Segurança e Saúde ocupacional	Com esse modelo, a empresa se torna mais apta a reconhecer e assumir suas responsabilidades junto a seus funcionários.
Relações trabalhistas	Esse modelo leva alguma desvantagem nesse quesito, frente ao modelo tradicional, mais bem adaptado às leis trabalhistas vigentes.
Remuneração	Esse modelo permite associar a remuneração ao desempenho, premiando os profissionais mais competentes, e aqueles que evoluem no sentido de agregar valor à empresa.

Fonte: Adaptado de AMARAL, 2006.

É possível compreender que esse modelo coloca as pessoas e a organização lutando pelo mesmo objetivo, propiciando um processo contínuo de competências. Nele a empresa valoriza o indivíduo, preparando-o para enfrentar as complexidades pessoais e profissionais dentro e fora da empresa, e, o profissional ao desenvolver suas competências individuais, consegue transferir o que aprendeu para a organização, habilitando o profissional a enfrentar outros desafios.

Fischer (2002 *apud* AMARAL, 2008) preleciona que, o que integra um modelo de gestão de uma empresa é o estilo de gestão dos próprios gestores, a maneira que eles atuam ao estabelecer limites, a forma que estimulam, o desempenho organizacional, a forma que o modelo é operacionalizado, e como os profissionais prestam serviços aos clientes.

Porém, é relevante mostrar outros modelos que também estão disponibilizados em consultorias nacionais e multinacionais.

O primeiro trata do modelo de Hay-Macber alicerçado nas teorias motivacionais de McClelland (1973) e nas teorias de análise situacional, que distingue quem realiza melhor determinada missão através de comparações internas de desempenho, partindo do princípio que competência é algo inerente à pessoa, por isso capaz de realizar suas atribuições com melhores resultados. As comparações são realizadas por meio de entrevistas comportamentais. (NARCISO, 2009).

O outro modelo é o DDI, realizado através de comparações de empresas que possuem o mesmo “core business”¹. A competência é algo que deve ser demonstrado no desempenho do cargo, desta forma, o individuo pode ser efetivado no posto. A população alvo deste modelo são os quadros médios, linhas da frente de gestão em geral. A comparação entre as competências existentes entre empresas, baseia-se nas teorias de Benchmarking². (*ibidem*, 2009).

O último modelo mais utilizado é o Funcional que tem como objetivo identificar “qual é o desempenho mínimo necessário dentro de uma empresa para que se consiga manter o nível necessário e esperado de produtividade e qualidade”. (*ibidem*, 2009). Baseia-se na análise e descrição de funções e considera que as competências são observadas através dos comportamentos que podem ser descritos oralmente. Descreve as competências através da capacidade que o individuo possui em desempenhar a mesma função em diferentes contextos da organização.

Os modelos acima são os mais usados, mas não quer dizer que são os mais eficazes. Importa dizer que a aplicabilidade de um modelo deve levar em conta o

¹ É a parte principal de um determinado negócio, é o ponto forte de uma empresa que deve ser trabalhado estrategicamente.

² Processo de investigação de uma empresa sistematizado, realizado através da comparação com outras empresas do mesmo ambiente que está incluída.

tempo e o investimento, requisitos utilizados no presente, que influenciam fundamentalmente no futuro do negócio.

2.3.1.1 Modelo Tradicional X Modelo por Competências

Quadro 2 – Modelo Tradicional X Modelo por Competências

Características Distintivas	Modelo		
	Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento	
Estrutura Organizacional		Altamente hierarquizada separação “quem pensa e quem faz”.	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e pensar – <i>empowerment</i> .
	<i>Organização do Trabalho</i>	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
	<i>Realização do Trabalho</i>	Individual.	Em grupo.
	<i>Sistema de controle</i>	Ênfase em controles explícitos do trabalho.	Ênfase no controle implícito pelo grupo.
Relação de Trabalho	<i>Política de emprego</i>	Foco no cargo, emprego à curto prazo.	Foco no encarreiramento flexível, emprego à longo prazo.
	<i>Nível de educação e formação requerido</i>	Baixo trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
	<i>Relações Empregador/ empregado</i>	Independência.	Independência, confiança mútua.
	<i>Relações com Sindicatos</i>	Confronto baseado na divergência de interesses.	Diálogo, busca da convergência de interesses.
	<i>Participação dos empregados nas decisões</i>	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo.
Políticas de Recursos Humanos	<i>Contratação</i>	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
	<i>Treinamento</i>	Visa o aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções.
	<i>Carreira</i>	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidades entre diferentes carreiras.
	<i>Salarial</i>	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
	<i>Incentivos</i>	Uso de incentivos individuais.	Foco nos incentivos grupais vinculados aos resultados empresariais.

Fonte: Adaptado de ALBUQUERQUE, 2002 *apud* AMARAL, 2008.

O modelo Tradicional, baseado no cargo e na estratégia de controle e o por Competências, fundamentado no indivíduo e nas estratégias de comprometimento apresentam características distintas conforme demonstrado no Quadro 2.

Sobre esse assunto Albuquerque (2002 *apud* AMARAL, 2008) diz que o modelo de gestão baseado em cargos é concebido em um mercado com baixa variabilidade de produtos e ganhos de escala, sua característica é exibir mão-de-obra abundante, mas que não exige qualificação para o cargo, e atividade de produção rotineira e estruturada.

Contudo, o modelo tradicional tem uma estrutura mais centralizada, rígida divisão do trabalho mental e manual, tarefas mais fragmentadas e padronizadas, tecnologia com automatização rígida e o trabalhador é inserido numa rotina de trabalho também rígida; quanto o modelo por competência baseia-se numa produção mais flexível, diversificada e autônoma, tecnologia com automação flexível e o trabalhador tem um perfil multifuncional, isto é, competência para várias funções com capacidade de enfrentar desafios.

2.4 Processo de Seleção de Pessoal

O processo de seleção de pessoal é um dos momentos importantes da organização, visto a necessidade de buscar um candidato que tenha atribuições para assumir um determinado cargo.

Na contemporaneidade, as organizações estão preocupadas com as competências de seus funcionários, devido à concorrência. Cada vez mais estão exigentes com a qualidade do serviço, a fim de obterem lucros e crescerem no mercado. Sobre este assunto Silva e Silva (2013, p. 7) dizem que processo de seleção de pessoal “é um meio em que há a escolha das pessoas adequadas a um determinado cargo”.

Assim, a seleção de pessoa preocupa-se com o perfil do candidato para que esteja adequado ao cargo que está vago na organização. Para tanto, é necessário testes psicológicos como prova ou verificação sistematizada no sentido de avaliar um atributo qualquer: uma aptidão, como exemplo, a inteligência, uma atitude, um campo de interesse, a estabilidade emocional (SANTOS, 1973 *apud* SILVA; SILVA, 2013, p. 8).

Nesse momento, as empresas estão preocupadas com o seu capital intelectual, pois, não querem perder, pelo contrário, querem ganhar e lucrar, por isso, a preocupação de contratar a pessoa certa, ou seja, capacitada.

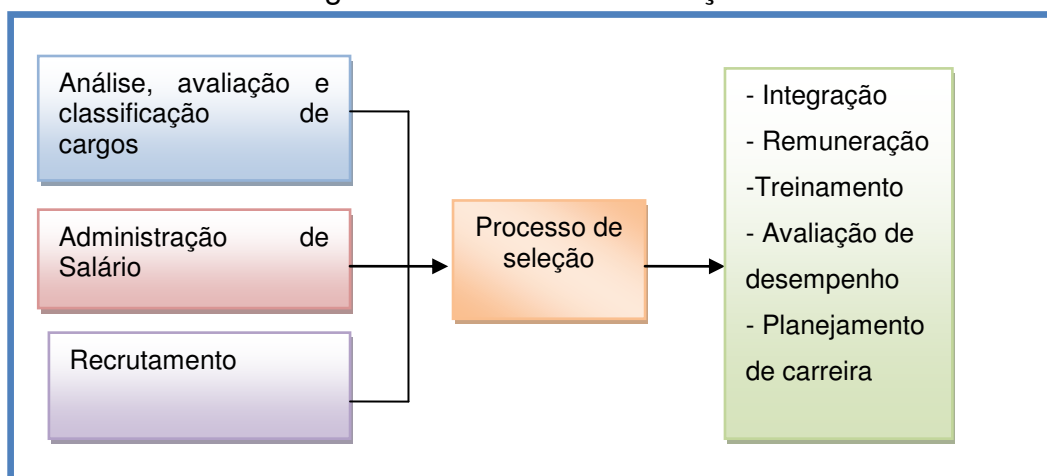
Segundo Spector (2008, p. 207):

Dois elementos importantes na seleção de funcionários devem ser considerados. O primeiro é o critério, ou seja, a definição do que deve ser bom funcionário. Embora pareça óbvio que contratemos aquele de quem se espera o melhor desempenho, não é fácil definir como entendemos esse conceito. O desempenho ou trabalho envolve muitos aspectos diferentes. Alguns funcionários podem trabalhar com maior precisão enquanto outros os fazem com maior rapidez.

É necessário que a investigação seja precisa em relação ao perfil do candidato. Por isso, é importante uma boa técnica que propicie a empresa escolher o indivíduo mais preparado, pois, as pessoas são diferentes e têm habilidades distintas, como Spector diz alguns podem trabalhar com maior precisão e outros com maior rapidez. E, a escolha do candidato tem a ver com a visão, instrumentos e ação empreendedora do selecionador para que alcance o objetivo da empresa que é encontrar alguém que tenha competência para ocupar o cargo vago.

Carvalho e Nascimento (2002, pp. 114-115) dizem que o processo de seleção está apoiado em três insumos interdependentes, que eles demonstram na Figura 2, abaixo:

Figura 2 – Processo de Seleção



Fonte: CARVALHO; NASCIMENTO (2002).

Para eles, a análise, a avaliação e a classificação de cargos proporcionam dados importantes do candidato, como exigências físicas, psicológicas e padrões de desempenho. No que se refere à administração salarial é a parte que orienta o RH em relação aos parâmetros salariais conforme a política da organização; já o recrutamento é onde alimenta o processo seletivo, a partir daí, pode-se selecionar uma quantidade adequada de candidatos para preenchimento da vaga ou cargos disponíveis. Tudo isso integrado, para que a seleção busque subsídios na aquisição dos funcionários em função da natureza do trabalho, onde encontrará informações sobre o candidato que ajudarão no processo seletivo.

No entanto, ressalta-se que, a técnica escolhida para o processo de seleção do candidato, não só deve alcançar o objetivo proposto, como sua escolha deve atender a cada caso particular, pois é através dela que se tenta prever o comportamento do candidato para se alcançar o resultado esperado, a escolha do candidato certo para preenchimento da vaga, sendo assim, a técnica escolhida é fundamentalmente importante.

Outro fator importante a ser mencionado é que o ser humano age e aprende as coisas de diferentes maneiras, até a capacidade de realização de uma tarefa não é igual para todos. Por isso, a avaliação das variáveis individuais é essencialmente importante para seleção de pessoas, visto que, fornece um diagnóstico atual do comportamento do indivíduo, já pensando no futuro desse indivíduo dentro da organização para exercer o cargo, no qual foi selecionado para trabalhar.

Através do processo de seleção pode-se encontrar um candidato adequado para determinado cargo. Mas, após apreciar várias vertentes para compreender como se faz a seleção de pessoa e a técnica adequada, percebe-se que a competência está intrinsecamente relacionada com a seleção dos candidatos. Pois, selecionar um candidato por competência dá a possibilidade de a organização verificar a capacidade e a aptidão de cada indivíduo na tentativa de se reajustar ao cargo definido.

O processo de seleção de pessoal é uma espécie de filtro, que permite que pessoas, mais capacitadas e que apresentam as características desejadas para desenvolver determinado trabalho, possam ingressar na organização (PEIXOTO, s/d, p. 4).

2.4.1 Seleção Por Competência

Anteriormente foi possível compreender como se realiza um processo de seleção de pessoal e que existem métodos utilizados para selecionar pessoas que implica em investigar os aspectos mais comuns visíveis da competência de um indivíduo: conhecimentos e habilidades.

Nesse sentido, a seleção por competência é uma técnica que torna o processo seletivo mais eficiente, pois orienta o processo seletivo tendo em vista as competências desejadas para o cargo. “Isso tem reflexos nas diversas atividades de seleção, como definição do perfil do colaborador e técnica de seleção utilizada” (LOPES, 2010, p. 11).

Para Leme (2005, p. 119) seleção por competência “é uma metodologia que permite identificar no candidato suas características comportamentais, ou seja, suas Competências Comportamentais”.

Apesar de haver vários métodos de seleção de pessoal, percebe-se que todo processo seletivo é naturalmente realizado pela Seleção por Competências, visto que, ao se contratar um indivíduo para determinado cargo, investiga-se, se o candidato tem requisitos técnicos para exercer a função que o cargo exige como: conhecimento de um determinado equipamento; conhecimento teórico e prático.

Alles (2005 *apud* LOPES, 2010, p. 11) define as competências necessárias para selecionar um candidato por competências:

Para selecionar por competências, primeiro devem ser elaborados os perfis e as descrições de posições de trabalho por competências. A partir do perfil, a posição a ser preenchida terá competências derivadas do conhecimento e as aqui descritas, que podemos chamar de competências de gestão ou derivadas de comportamentos. Uma seleção adequada deve considerar os dois tipos de necessidades, porque o conjunto delas irá representar o perfil requerido.

A vantagem da seleção por competência, é que o candidato é avaliado de maneira sistematizada, identificando suas características comportamentais e seus conhecimentos, a fim de chegar mais próximo do perfil que o cargo exige, pois quanto mais competente para o exercício do cargo, menor é a rotatividade e também os investimentos para treinamentos.

Desta forma, “a seleção por competências tem como foco principal mapear as competências dos candidatos de acordo com o cargo e a cultura da empresa que o está selecionando através de ferramentas específicas” (LEMOS, 2008, p. 13).

A seleção por competências é considerada uma das melhores técnicas, visto que seu uso diminui a possibilidade de uma seleção incorreta, devido a capacidade de investigar de forma sistemática as habilidades e competências dos candidatos.

Reis (2003 *apud* LEMOS, 2008, p. 14) aduz que:

Na entrevista com foco em competências comportamentais, o desempenho passado constitui o melhor indicador do desempenho futuro, tendo como principal objetivo, investigar a presença ou ausência das competências no comportamento do candidato.

Assim, a seleção por competências investiga o desempenho passado do candidato com o foco no futuro, objetivando encontrar a presença ou ausência das competências no comportamento do profissional selecionado para o cargo.

Conforme Rabaglio (2001), seleção por competências é uma metodologia utilizada por gestores para selecionarem com foco e objetividade candidatos para formarem seu time, objetivando fornecer ferramentas aos profissionais de recursos humanos para mapearem o perfil de competências. Construído o perfil do candidato a partir desta metodologia, criam-se recursos personalizados para identificar, entre os possíveis candidatos, que possui o perfil compatível a vaga disponível.

Nesse sentido, a seleção por competência tem o objetivo de eliminar a subjetividade das avaliações, prevendo o desempenho futuro dos candidatos, através de uma investigação sistematizada. Por isso, é uma ferramenta capaz buscar novos talentos para compor as empresa num mercado tão competitivo.

2.4.1.1 Dificuldades da seleção por competências

A seleção por competência mostra ser um processo bem elaborado e de caráter assertivo, porém pode mostrar algumas dificuldades quanto a sua implantação na rotina da empresa.

Segundo Costa (2015, p. 10) a primeira delas seria:

A implantação deste modelo em RH's com métodos ainda arcaicos e engessados. Afinal, a seleção por competências transforma o processo, deixando-o mais específico e pessoal. O que ainda pode representar uma problemática para profissionais não adaptados ao sistema por competências, vindo a aplicar de forma errada os instrumentos de análise.

Por isso, a importância do gestor ter conhecimento sobre o modelo de gestão por competência, também ter a capacidade de gerir pessoas, conhecer o ambiente interno e externo da organização, ter ideias inovadoras e empreendedoras e um total domínio do modelo para que não aplique de forma errada.

Ruas *et al* (2005) citado por Oliveira *et al* (2009, p. 5) mencionam o seguinte:

As dificuldades relacionadas a diversos fatores, como à falta de clareza do conceito de competência; à desarticulação do modelo em relação aos subsistemas de Recursos Humanos (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e remuneração e carreiras); à complexidade de operacionalização dos modelos de Gestão de Competências; ao fraco embasamento conceitual para a definição de competências organizacionais; à falta de alinhamento das competências individuais às organizacionais; e ao não envolvimento de todos os níveis hierárquicos na implementação do modelo.

A dificuldade em sua implantação deve-se a complexidade de operacionalização do processo e também muitas vezes o gestor está embasado no modelo tradicional, causando dificuldade na compreensão conceitual em definir as competências individuais na organização.

Existem outras dificuldades como: a configuração das competências estratégicas ou organizacionais; a não utilização do modelo de competências como uma diretriz fundamental de gestão; a ausência ou ineficiência da gestão de mudança associada à implementação do modelo; ao baixo grau de modernidade característico das empresas brasileiras e o desalinhamento entre os níveis hierárquicos das organizações (RUAS, *et al*, 2005 apud OLIVEIRA *et al*, 2009)

Outro problema é o tempo para recrutamento e seleção, pois quando a organização faz o processo de abertura de vagas, pretende que seja logo preenchida e, como a seleção por competência pede detalhamento minucioso, ou seja, mais demorado, é quase impossível fazer esse tipo de seleção.

Retour (2001) citado por Oliveira *et al* (2009, p. 6) afirma que:

A implantação da Gestão de Competências possui principalmente dois "dificultadores": a falta de **unanimidade** em relação aos conceitos e práticas de Gestão de Competências e a **complexidade**, inerente à aplicação prática de tais sistemas, caracterizados pelo surgimento de problemas

recorrentes, relacionados às formas de avaliação das competências e de reconhecimento individual versus coletivo. (g.n).

Esses dois “dificultadores” apresentados pelo autor devem-se porque muitas empresas brasileiras ainda selecionam seus candidatos através do modelo tradicional, dessa forma, ao implantarem o modelo por competência, sentem dificuldade não somente conceitual como também a aplicação de suas práticas, já que necessitam de vários fatores de avaliação das competências individuais e coletivas.

Outro fator importante a ser citado, que muitas vezes, o entrevistador não tem definido quais as competências eficazes para uma determinada atividade, trazendo mais dificuldades para preparar um perfil do candidato para a vaga em questão (ALMEIDA, 2004).

É preciso que o profissional de RH conheça muito bem o organograma e todo sistema de funcionamento da empresa, assim como tenha definido com as diversas áreas os perfis de cada cargo e as competências requeridas, visando subsidiar o processo de recrutamento e seleção de candidatos. Portanto, o método é complexo, requer tempo e um conhecimento amplo tanto institucional como das práticas metodológicas do modelo.

Pereira (2005) ressalta que existem outras dificuldades para implementação do modelo de competências, uma delas é multiplicidade do conceito do modelo que não clarifica o entendimento e ainda vincula gestão de competências às estratégias organizacionais. Seria necessário que houvesse uma terminologia comum que clarificasse e servisse como base para implementação da gestão de competências nas empresas.

Também se tornou um grande problema, o entendimento comum, pois vários autores mostram conceitos distintos do modelo por competências. Isso só faz corroborar o entendimento de Pereira: uma única terminologia clarificaria o entendimento do modelo supracitado.

Fernandes e Comini (2008) citado por Oliveira *et al* (2009, p. 6) concluíram em seu estudo em várias empresas brasileiras que as mesmas não trabalham o conceito de competência adequadamente e não dedicam tempo suficiente para implantação do modelo, que se contentam com modelos disseminados por consultorias que “ênfatizam o desenvolvimento de competências gerenciais sem

incorporar às especificações técnicas de processos essenciais e os valores do negócio”.

Ademais, os autores enfatizam que as dificuldades não estão em sua concepção, mas na frouxidão conceitual e metodológica que cercam alguns projetos de implantação do modelo, e, assim, podem acarretar possíveis limitações à viabilidade do modelo de gestão por competências.

Kilimnik, Sant'Anna e Luz (2004) aduzem que:

A persistência no Brasil de configurações organizacionais com traços de centralização e tradicionalismo, associadas ao baixo grau de modernidade como uma contradição à aplicação de ferramentas inovadoras de gestão, como a Gestão de Competências. A modernização conservadora das empresas brasileiras, segundo os autores, sugere a necessidade da adoção de políticas e práticas de gestão mais aderentes às competências requeridas pelas organizações.

Como os autores acima reforçam o que foi mencionado aqui por outros autores, as organizações brasileiras ainda tem traços centralizados e tradicionais na sua forma de gerir pessoas, visto que, por mais que as empresas implementem modelos inovadores, no caso aqui supracitado, mesmo assim, a modernização das organizações ainda são conservadoras, por isso, os autores acima sugerem políticas e práticas mais compatíveis as competências organizacionais, para, de fato, fortalecer as práticas empresariais, viabilizando o sucesso do modelo de gestão por competência .

Considerando esta construção teórica, será necessário mostrar as vantagens que as organizações podem ter quando implementam a seleção por competência.

2.4.1.2 Vantagens da seleção por competências

Ressalta-se que as pessoas são o ativo principal de uma empresa, sem elas, as organizações não podem desempenhar suas tarefas. Por isso, que a seleção de pessoas deve resultar num processo eficaz, pois, agrega valores e é onde demonstra o compromisso e o desempenho que o profissional terá com o cargo.

Rabaglio (2001) aduz que o grande objetivo da seleção por competências é criar um perfil para cada cargo dentro da organização. Para tanto, é preciso elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho.

Diante disso, a seleção por competências permite selecionar pessoas através de suas competências e habilidades necessárias para cada função na empresa. Isto facilita identificar talentos para que a empresa possa implementar políticas de pessoal e planos de carreira. Ademais, a empresa que seleciona por competências dispõe de um sistema que possibilita a organização verificar colaboradores qualificados e com desempenho adequado às suas atividades laborais.

Com base neste entendimento, cabe aqui comparar a seleção tradicional e a seleção por competência (Quadro 2), objetivando reforçar as vantagens da seleção por competências para uma organização:

Quadro 2 - Seleção Tradicional versus Seleção por Competências

ASPECTOS ANALISADOS	SELEÇÃO TRADICIONAL	SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA
Horizonte Profissional	Cargo a ser ocupado	Carreira de pessoa na empresa
Perfil	Para um cargo específico	Para atender as demandas presentes e futuras
Processo de escolha	Observa adequado para o cargo	Observa a adequação para uma trajetória específica
Ferramentas de escolha	Testes de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional e ritmo de desenvolvimento
Contrato psicológico	Contrato construído visando a determinada posição na empresa	Contrato construído visando a uma carreira ou trajetória profissional na empresa
Compromisso da organização	Manter o cargo para o qual a pessoa está sendo captada	Desenvolver a pessoa para uma determinada trajetória dentro da empresa
Internalização	Adequação ao cargo	Adequação a uma trajetória

Fonte: Adaptado de Dutra, 2008.

Através do Quadro 2 acima, é possível compreender que na seleção tradicional, as pessoas são selecionadas com a finalidade de compor um cargo específico e a escolha é realizada através de teste de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao cargo; já a seleção por competências tem a preocupação de selecionar pessoas que atendam as demandas presentes e futuras da empresa, a escolha é realizada através da trajetória profissional, assim, pode-se avaliar a maturidade e o ritmo de desenvolvimento do candidato.

Rabaglio (2008) diz que a seleção por competência é a forma mais ajustada e objetiva de realizar a seleção de pessoas. Pois, a seleção por competência veio acabar com as negligências das competências adquiridas em ocasiões passadas, de modo a diminuir a concorrência e aumentar facilidades para obter lucro e crescer.

Por isso, a vantagem da seleção por competência, pois usa critérios objetivos para selecionar pessoas, trazendo para a organização, profissionais qualificados e responsáveis, que desenvolvam suas funções de forma mais eficiente e eficaz.

Outra vantagem da seleção por competência deve-se ao fato de ter um objetivo com o foco bem definido, pois selecionadores e requisitantes necessitam se comunicar de forma clara num mesmo universo discursivo. Não se fundamenta na intuição quando seleciona um candidato, mas sim, em fatos reais mensuráveis, por exemplo, a conduta do candidato, por isso, a assertividade é bem maior na hora da contratação (RABAGLIO, 2001).

Não é viável selecionar um candidato apenas pela avaliação de experiências e do conhecimento da função que será realizada, é preciso ir além, como aduz Rabaglio (2001) precisa-se privilegiar as características individuais e a conduta do candidato através de técnicas específicas e isso cabe ao modelo de seleção por competências.

Mato (2006) citando Dropa (2008) apresenta as vantagens da seleção por competência: mais objetiva, oferece mais garantia de contratação de sucesso e maior adequação do profissional da empresa e Rabaglio (2001) corrobora essas vantagens acrescentando que a seleção por competência proporciona escolha consistente na identificação de comportamentos do candidato, maior facilidade na avaliação de desempenho futuro, estabelece um processo sistemático que diminui a influência de opiniões.

Para tanto, é necessário que o selecionador conheça o perfil do candidato de acordo com as necessidades da vaga, porque só assim pode identificar suas competências potenciais.

A seleção por competências é vantajosa, pois garante o custo menor para as empresas, que aproxima o candidato do cargo, então os recursos com treinamento mais canalizados, visando investimentos em treinamentos estratégicos e de desenvolvimento, evitando treinamentos com finalidade corretiva (LEME, 2005).

Outra vantagem que seleção por competência diminui o escoamento de pessoas no mercado. Por ter a preocupação em selecionar pessoas que atendam, não somente os anseios da empresa, mas, sobretudo, que sejam capacitadas a assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade, conseqüentemente, cria bases para a conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização. Assim, não só diminui o escoamento como também evita prejuízos para seleção de novos candidatos.

Nas palavras de Rabaglio (2001, p. 187), reforçam-se as vantagens da seleção por competência:

Proporcionar boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; possuir um processo sistemático com mais foco e objetividade; ser mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga; ter maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; conferir maior garantia de contratação de sucesso; evitar prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes; garantir *turnover*³ mais baixo e, conseqüentemente, aumentar a produtividade.

Rabaglio clarifica que a seleção por competência não somente tem uma vantagem técnica como comportamental que possibilita encontrar o melhor candidato para o cargo, pois quanto mais próximo o candidato chegar ao cargo, menos prejuízos com novos processos seletivos, certamente, trabalhar com eficiência maior será a produtividade e o lucro do negócio.

A vantagem dessa seleção, mesmo com toda complexidade, pode-se encontrar diversos talentos para serem aproveitados na própria empresa, mas também possam receber incentivos para buscarem o seu desenvolvimento no mercado, visto que, em curto prazo, a organização não tenha condições de desenvolvê-los profissionalmente.

³ Rotatividade

2.5 Implantação do Sistema de Gestão Por Competência

Primeiramente, deve-se dizer que a gestão por competência é um sistema que pode ser realizado por blocos de intervenção que acontecem de forma simultânea ou em etapas.

Para tanto, é preciso a “sensibilização”, que Leme (2005) entende como, apresentação de motivos que justifiquem a implantação de uma gestão por competências na organização. Após, todo o esclarecimento sobre o conceito de competência, quais benefícios trará para todos os envolvidos na organização, bem argumentado o propósito da implantação deste modelo de gestão, apresenta-se a ideia para direção da empresa. A partir da aprovação, segue a fase da coleta de dados, através das ações de verificação das diretrizes setoriais de acordo com a missão da empresa, comprovação da existência de descrição objetiva das atividades nos locais de trabalho, avaliação dos riscos do projeto (custos, rentabilidade, restrições); e negociação das responsabilidades com a diretoria tendo o setor de RH como um facilitador do processo (GRAMIGNA, 2002).

Ainda sob as orientações de Gramigna (2002) e Leme (2005), vem a etapa da definição dos perfis, que consiste em traçar as competências essenciais básicas, necessárias a cada grupo de funções. Definidos os perfis, atribuem-se pesos conforme as exigências de cada unidade de negócio, o que precisa de alto grau de comprometimento e participação dos membros internos detentores de informações da empresa. Esta etapa subdivide-se, primeiramente, em a definição das competências organizacionais; e depois a definição das competências de função (aqui são construídos os perfis de cada função que existe na empresa).

Ressalta-se que, na identificação das competências dos colaboradores relaciona-se com suas competências para saber o que tem a contribuir e o que precisa aprender (aqui é feito através do método de avaliação focado em competências). Para o plano de desenvolvimento dos colaboradores são identificadas as deficiências individuais (aqui precisa treinar e desenvolver esses indivíduos adequadamente), isto é, dar o suporte “específico baseado nas competências necessárias. Desta forma, os treinamentos acabam sendo mais objetivos, focados, precisos e assertivos” (LEME, 2005, p. 25).

Nesse entendimento, deve-se se buscar a competências das pessoas através do conhecimento para suprir aquilo que está lhes faltando, aprimorando

seus estudos, treinamentos palestras entre vários outros métodos de aprendizagem. Assim, a empresa terá pessoas com mais conhecimentos, competentes, que buscam uma constante evolução, com novas ideias, desta forma, não somente o funcionário ganha como também a empresa, pois, a competência da empresa está substancialmente relacionada à competência de cada pessoa que nela trabalha, agregando assim, valor aos seus produtos. Dutra (2008, p. 24) confirma essa afirmação quando relata que “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, pois elas se influenciam mutuamente”

2.5.1 Mapeamento das competências

Corroborando o que Gramigna e Leme prelecionaram no item anterior: as competências individuais estão atreladas aos recursos que formam as competências organizacionais, assim, a empresa ao adotar o modelo de seleção com base em competências, precisa-se primeiramente identificar suas competências individuais e estabelecer os níveis de complexidade.

Costa (2008) diz que o processo de mapeamento das competências é identificar as competências individuais e atrelá-las as competências organizacionais, no qual “pode ser realizado por meio da análise de documentos relativos ao planejamento estratégico de organização envolvendo sua visão, missão, valores, dentre outros conceitos” (CARBONE *et al*, 2005 *apud* COSTA, 2008, p. 50).

Borges-Andrade *et al* (2006 *apud* COSTA, 2008, p. 24) aduz que

O processo de identificação de competências relevantes a organizações, a pesquisa documental é importante porque possibilita que o pesquisador compreenda a estratégia da organização e suas características fundamentais como estrutura organizacional, planejamento estratégico e plano diretor, entre outros.

A complexidade do mapeamento garante uma visão geral relevante às competências da organização, possibilitando assim, uma melhor compreensão da estratégia da organização e suas essenciais características.

Costa (2008, p. 27) diz que para o processo de mapeamento das competências, utiliza-se:

Métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo entrevistas individuais ou coletivas com dirigentes da organização e especialistas); realização de workshops com a participação de dirigentes e especialistas, avaliação de desempenho, autoavaliação e através de entrevista qualitativa ou quantitativa com os próprios colaboradores que descrevem as competências essenciais para executarem de forma excelente suas atividades.

Como se vê o mapeamento abrange todo um contexto individual e coletivo, não há como realizá-lo sem avaliar o desempenho do candidato e descrever as competências essenciais da empresa.

Para tanto, Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p. 129) dizem que as fontes adicionais para completar o mapeamento sobre competências:

a) Lista de Competências que, como fruto do trabalho de compilação de um pesquisador, apresenta uma série de competências que são comuns a diversas aplicações e possibilitam a formulação de listas mais específicas, mas, no entanto, não se aplicam a casos individuais; b) Experiências de outras organizações, que exigem que a organização analise e gere uma lista sintonizada com suas peculiaridades e estratégias e, c) Análise dos principais processos de negócio, pois por meio da revisão dos processos relacionados a estratégia organizacional, a organização identifica novas competências.

Parry (*apud* Wood Jr e Picarelli Filho, 2004, p. 130) analisa o que os autores acima dizem, completando que existem oito princípios para desenvolver as listas de competências, que são eles: focalizar competências genéricas, agrupar semelhanças, focar necessidades futuras, manter as competências mutuamente exclusivas, evitar o óbvio, ter em mente que a competência deve ser mensurável e observável, definir níveis de excelência e evitar traços de personalidade. Estes princípios visam ter uma base de dados completa em relação às competências, que após identifica-las, precisa-se “explicitar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que suportam cada uma das competências”, com a finalidade de diminuir a subjetividade do processo.

As empresas precisam definir os níveis de complexidade para cada competência individual, especificando os níveis de atribuições e responsabilidades.

Em relação à continuidade do processo, propõe-se realizar uma comparação entre as competências definidas pela organização e as competências já existentes, para assim, identificar as possíveis lacunas. “Também é necessário o gerenciamento das competências por meio de gestão de desempenho e da remuneração para

garantir que a organização sempre possua as competências definidas” (IENAGA, 1998 *apud* COSTA, 2008, p. 131).

Assim, o principal objetivo da gestão por competência é que os processos dos recursos humanos estejam alinhados para, conseqüentemente, na seleção de pessoal encontre competências que se enquadrem as da organização.

3 METODOLOGIA

Define-se pesquisa como um procedimento racional e sistemático de responder aos problemas propostos (GIL, 2002). Diante deste entendimento, do ponto de vista da forma de abordagem do problema trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois considera que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (LIMA, 2008).

Quanto aos objetivos, classifica-se como exploratória uma vez que objetiva maior familiaridade com o problema (GIL, 2002) e quanto aos procedimentos metodológicos, foi realizada da seguinte maneira:

A primeira etapa deste estudo orienta-se por uma pesquisa bibliográfica enfocando principalmente em autores, como Dutra (2001; 2008), Rabaglio (2001; 2008), Casanova (2013), Las Casas (1997), Fleury e Fleury (2001), Ruas (2005), Zarifian (2001), dentre outros, visando subsidiar teoricamente o estudo.

Neste trabalho optou-se por conduzir um estudo de caso na Loja Show de Variedades, considerando-se “o desejo de investigar fatos atuais em contexto real” (YIN, 2005, p. 12).

Os dados foram coletados primeiramente por observação no contexto da unidade de análise, a verificação em dados secundários que se constituiu por documentação do histórico da empresa em questão e entrevista com o Gestor de Recursos Humanos sobre processo de seleção por competências. Posteriormente, foi possível fazer uma linha de comparação relevando critérios teóricos (literatura) com evidências empíricas (observação, análise documental, histórico da empresa e respostas do questionário).

Fundamentando-se nos dados foi possível realizar a análise dos resultados e discussões. E, finalmente elaborada às considerações finais com análise crítica e reflexiva da temática em questão.

4 HISTÓRICO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Show de Variedades é uma loja de comércio varejista e atacadista, localizada no bairro Parque Vitória, nº 1 – Quadra 200 – Município de São José de Ribamar – MA, cuja razão social é Show de Variedades e Comércio Ltda. – ME. Iniciou suas atividades em 29 de agosto de 2013, tendo como sócios proprietários, Laerte Ronald Serrão Lopes e Maressa Soares de Assis Lopes, especializados em comércio varejista de artigos de papelaria, esportivos, vestuários, acessórios de viagem, de limpeza em prédios e domicílios e atacadista de artigos de escritório e papelaria, armário, cama, mesa e banho, calçados e outros artigos não especificados.

É uma empresa limitada de porte mediano, composta por 14 funcionários distribuídos da seguinte forma: 8 Vendedores, 1 Assistente de Vestuários, 2 Operadores de Caixa, 1 Gerente Geral, que acumula as funções de Gerente de Recursos Humanos 1 Contador e 1 Auxiliar Administrativo.

O comércio varejista tem por objetivo vender diretamente para os consumidores finais. Esse tipo de comércio é de capital importância, por ser fonte provedora de empregos e correspondem ao chamado setor terciário da economia de um país⁴.

A Loja Show de Variedades também atende ao mercado atacadista que objetiva comercialização de grandes quantidades de determinado produto, ou de produtos de emprego similar, sendo intermediário entre fabricantes e varejistas, comprando e vendendo de diversos fornecedores e inclusive de concorrentes. A Divisão Estatística das Nações Unidas⁵ define o comércio atacadista:

Revenda (sem qualquer modificação) de bens novos e usados para comerciantes, destinado a usuários nos setores industrial, comercial, institucional ou profissional ou a outros atacadistas ou agindo ainda como um agente ou corretor na compra ou venda de mercadorias para determinadas pessoas ou empresas. Oferecem costumeiramente preços mais baratos por se tratarem de um elo da cadeia do comércio, fornecendo produtos para os comerciantes.

⁴ Fonte de Informação disponível em: <http://www.infoescola.com/economia/comercio-varejista>.

⁵ Fonte de Informação disponível em: <http://www.infoescola.com/economia/comercio-atacadista/>

Esse tipo de comércio é substancialmente importante em bairros como o Parque Vitória, que pertence ao município de São José de Ribamar e fica distante da capital São Luís.

O bairro Parque Vitória foi desenvolvido por construtoras maranhenses no ano de 1981, e as casas foram entregues no ano de 1982, durante muito tempo, o bairro foi palco de confronto entre a prefeitura de São Luís e São José de Ribamar. Durante esse período os moradores sofreram com a falta de infraestrutura, transporte, escolas, postos de saúde, dentre outros serviços básicos, para manter sua qualidade de vida. Com o passar dos anos e com o aumento da população, a prefeitura de São José de Ribamar reconheceu o bairro e iniciou a implantação de serviços básicos, como: posto de saúde, escolas, abastecimento de água, linha de ônibus e infraestrutura, dentre outros serviços⁶.

Desta forma, a Show Variedades, atrai uma clientela fiel, das classes C e D, adultos e comerciantes (locais) do sexo masculino e feminino. Segundo Las Casas (1997) esta parcela da população é assalariada, trabalhador rural e urbano marginalizado. Em sua maioria são pessoas simples, sem muita instrução ou até mesmo analfabetas que adquirem principalmente bens de consumo não duráveis de baixo preço. Planejam compras para suprir necessidades, realizações e desejos pessoais, porém levam em consideração apenas a autorrealização sem planejamento financeiro.

Utiliza o sistema de informação gerencial *Taylor*, que integra as áreas: financeira, contábil, vendas, estoque etc. e propicia a administração dos dados além do monitorando em tempo real, assim, a empresa tem mais subsídios para planejar e diminuir gastos, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações dos negócios de forma organizada.

A Show de Variedades divulga seus produtos e serviços através da locução de um dos vendedores que utiliza um microfone com uma caixa de som na entrada da Loja, atraindo seus clientes.

Sabe-se que uma boa divulgação ajuda no processo de desenvolvimento do negócio e em sua estabilidade no mercado, pois é através dela que os clientes são atraídos para o consumo de bens e serviços.

⁶ Informações disponíveis em: <http://wikimapia.org/4546908/pt/Parque-Vit%C3%B3ria>

Diante disso, a Loja Show de Variedades compreende que a propaganda deve ter detalhes atrativos para atingir seu público. Frente a isto, pretende uma maior divulgação em outras mídias, como: rádio, tv e redes sociais, com a pretensão de alcançar a extensão de seu negócio em outros bairros de São José de Ribamar.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Voltada a dois tipos de comércio: varejista e atacadista é primordial que a Show de Variedades conte com um corpo de vendedores com conhecimentos, habilidades e comportamentos adequados a desempenhar suas tarefas de forma eficiente e eficaz.

O profissional de vendas capacitado é o capital de lucro do negócio, porque fideliza os clientes já existentes e adquire mais clientes para loja, passando a ser um diferencial frente aos seus consumidores.

São atributos essenciais do bom vendedor: fluência verbal, postura, disponibilidade para trabalhar no horário exigido pelo comércio, gentileza no atendimento vontade para crescer e atingir metas além de conhecer detalhadamente o produto que será vendido, bem como transmitir com segurança ao cliente as informações sobre as características do produto e seus principais benefícios⁷.

A postura do atendimento, que é o tratamento dispensado às pessoas, está relacionada ao funcionário, com as suas atitudes e o seu modo de agir com os clientes. Portanto, está ligada às condições individuais (ALVES, SANTOS, 2010).

Observou-se por ocasião da visita à Loja que a postura dos vendedores não condiz com o perfil do “bom vendedor”. Costumam encostar-se às prateleiras, às paredes, nos expositores de roupas, descansando ou de braços cruzados, o que não é nada agradável para o cliente e para a imagem da empresa.

Notou-se também que o tratamento dispensado aos clientes deixa a desejar. Os atendimentos são feitos de forma displicente, sem importar-se em atender as necessidades dos fregueses, por outro lado escolhem para atender aqueles que na visão deles são potenciais compradores, negligenciando os demais. Verificamos igualmente a falta de gentileza com a clientela.

Isto é preocupante para uma organização, que segundo seu gestor, tem como política atender seus clientes com simpatia, qualidade no atendimento e nos produtos e o menor preço do mercado e que pretende expandir para outros bairros.

Objetivando conhecer o processo de seleção da Show de Variedades para contratação de vendedores foi realizada uma entrevista com o Gestor de Recursos Humanos cujos aspectos mais relevantes são apresentados a seguir.

⁷ Informações disponíveis em: <http://www.psicoespaco.com.br/dicas/o-perfil-do-vendedor-para-o-varejo>

Quanto ao método de seleção utilizado pela empresa, o gestor informou que:

A empresa divulga a vaga, recebe os currículos, em seguida identifica o candidato que tem mais qualificações para exercer a função, observando sua atuação na função em outras ocasiões, os cursos realizados e os que tiverem um bom currículo, são convocados para entrevista e, finalmente contratados.

A forma de gerir pessoas “causa um desafio para os gestores de Recursos Humanos. Este desafio reflete o descompasso existente entre as práticas de gestão e as reais necessidades da empresa moderna e das pessoas”. (CREPALDI, 2008, p.8). As empresas têm que atentar ao tipo de funcionário que estão contratando, por isso, a hora de selecionar é de suma importância aplicar um método de seleção que seja eficaz.

Ao ser inquirido sobre quais competências são mais relevantes para exercício da função de vendas, o gestor respondeu que:

As principais competências para exercer a função são: qualidade no atendimento, responsabilidade, compromisso, capacidade de trabalhar em equipe, planejamento e foco em resultado.

E definiu competências “*como os conhecimentos e habilidades dos indivíduos para resolver determinadas funções, tendo em vista o alcance dos objetivos da empresa*”

Sobre esse assunto Rabaglio (2001) entende como conhecimentos específicos e habilidades específicas para atribuições ou funções específicas. O candidato precisa ter conhecimento aliado à capacidade de resolver os problemas e desafios encontrados na empresa. Não basta ter apenas qualificação, responsabilidade, compromisso e capacidade de trabalhar em equipe.

Já para Moscovici (1994) uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade. Nesse sentido, a competência tem a ver com todos os aspectos tanto intelectuais como também as experiências e o crescimento profissional.

Quanto à percepção dele sobre o processo de seleção com foco em competência, entende que “*é mais criteriosa, e a partir dela, pode-se encontrar um candidato com o perfil ideal ao cargo*”.

Segundo Rabaglio (2001, p. 7), a seleção por competências objetiva elaborar um mapeamento de competências para cada cargo da organização. É um objetivo que abastece o processo seletivo, facilitando a escolha do candidato mais adequado às necessidades do cargo e da empresa.

Ao ser solicitado a diferenciar o processo de seleção tradicional do processo de seleção com foco em competência, respondeu que em sua concepção:

O modelo tradicional apenas se analisa o currículo e uma entrevista, mas que dá para conhecer o candidato apenas assim, visto que muitas vezes, por exemplo, os candidatos para vendedores da loja fazem uma excelente entrevista, tem um currículo bom, e quando vão para prática não são criativos, não sabem trabalhar em equipe, já na seleção por competências, ele entende que possibilita o gestor avaliar o candidato através de suas competências técnicas como também comportamentais, podendo avaliar, por exemplo, através de jogos, aplicar testes, fazê-lo vivenciar situações práticas.

Leme (2005, p. 120) diz que seleção por competências “apresenta não apenas tecnicamente, mas comportamentalmente, a possibilidade de ser identificado o melhor candidato para o cargo”. A seleção por competência traz possibilidade ao gestor acertar o candidato mais competente para a função; já como o próprio gestor da loja respondeu, que, às vezes, o candidato tem um bom currículo, mas na prática não se mostra com capacidade e habilidades para o cargo de vendedor.

Perguntou-se então se a implantação da seleção com foco em competências proporcionaria melhoria para a empresa, e o gestor respondeu que “*sim, pois a partir deste processo será possível identificar possíveis talentos para a empresa que irão contribuir com novos projetos, novas ideias que possam ser vinculadas aos objetivos da empresa*”.

Tal pensamento confirma os ensinamentos de Gramigna (2002, p. 74) quando ressalta ser “grandes os desafios dos gestores em traduzir as expectativas do cliente em um perfil passível de ser avaliado, mensurado e descrito em competências”. Por isso, a implantação de modelo de seleção por competências, na loja Show de Variedades, seria viável justamente para melhoria do atendimento, porque, hoje, sabe-se que para um negócio dar certo, não se trata de vender com preços baixos, mas também, precisa garantir um atendimento de qualidade e, para isso, é preciso ter vendedores capacitados e engajados em evoluir em sua função.

Ao ser perguntado quais as áreas estariam envolvidas no processo caso fosse implantado o processo de seleção com foco em competências, o gestor respondeu que:

Em todas as áreas seria essencialmente importante, mas, entende que no caso da loja, os vendedores são o “cartão de visita” para que a mesma cresça, então, selecioná-los por competência daria uma maior vantagem, visto que, teriam colaboradores mais capacitados para o objetivo da empresa, que é estabelecer no mercado tão competitivo, e, trabalhar com vendedores disposto, hábeis, dinâmicos, capacitados, com certeza, seria um diferencial no mercado.

Assim, a seleção por competência é uma moderna metodologia para realização do trabalho e abre espaço para o que passou a “ser importante a partir da valorização dos aspectos comportamentais que afetam diretamente o nível das entregas – resultados que o futuro empregado deverá fazer à organização” (CREPALDI, 2008, p.25). Por isso, é relevante dizer que a competência não se reduz apenas no “saber ou saber fazer”, mas muito além, na capacidade de aplicar seus conhecimentos, na capacidade de se conduzir em uma determinada situação, colocando recursos e suas próprias restrições nessa situação que se encontra.

Quanto ao que motivaria a implantação do processo de seleção com foco em competências, ele respondeu que pretendem expandir os negócios, ou seja, abrir outras lojas em outros bairros do município de São José de Ribamar e para mantê-los competitivos no mercado, precisam ter uma equipe alinhada aos objetivos da empresa.

Sobre este assunto Leme (2005) aduz que a seleção por competência é o melhor processo para se contratar novos colaboradores para a organização. Portanto, a implantação deste processo garantiria a Loja melhores colaboradores, pois, mapeariam o perfil de competências com a área requisitante, no caso aqui, de vendedores, assim, teriam com mais clareza o perfil do candidato ao cargo.

Perguntou-se então como ele pretende manter o colaborador motivado depois de implantar o processo de seleção por competências e o gestor informou que:

O profissional precisa se sentir parte integrante da empresa, sentir que seu papel é importante, que sua opinião no negócio tem validade, pois pode levar a melhoria dos serviços, portanto, acompanhar a evolução de cada colaborador, contribuindo com o desenvolvimento dos mesmo, através de treinamentos que proporcionarão melhoria nos processos da remuneração e da construção de uma carreira.

Segundo Crepaldi (2008, p. 28) “da mesma forma que a empresa escolhe o candidato, este também pode escolher a empresa onde deseja trabalhar”. Por isso é importante ter colaboradores não somente capacitados para exercerem a função, mas também, motivá-los, através de uma parceria que o faça entender sua importância para desenvolvimento da empresa.

Quanto às expectativas com esse projeto, respondeu que:

É atrair talentos para a empresa que venham a somar, pois nesse processo de expansão do negócio e manter uma equipe, motivada com foco em resultados e perfil compatível aos objetivos da empresa certamente será é um diferencial.

O principal mérito desse projeto é de possibilitar a seleção de pessoas com fundamento na definição das competências e habilidades necessárias para cada função (RABAGLIO, 2001). O modelo de seleção por competência facilita o gestor verificar se a empresa tem colaboradores qualificados e desempenhados às funções, que no caso da loja, vendedores capacitados e dispostos a desenvolver muito bem a sua função.

Finalmente perguntou-se que indicadores serão analisados para a seleção dos candidatos e o gestor respondeu:

Criatividade, pois é necessário apresentar ideias inovadoras frente aos desafios; foco em resultados, ou seja, saber cumprir as metas, priorizando os prazos; foco no cliente, solucionar os problemas dos clientes de modo a sempre garantir a satisfação dos mesmos, pois são a razão de nossa existência; trabalho em equipe, manter uma ambiente de colaboração e interação com todos, mantendo um ambiente agradável, afinal somos uma equipe com o mesmo objetivo; flexibilidade, aceitar a opinião do outro, as mudanças que ocorrerão, sempre demonstrando predisposição.

Cabe aqui utilizar as palavras de Dutra (2008) “dentro das organizações, precisa-se de diferentes conjuntos e entrega, tendo em vista as áreas ocupacionais, os tipos de carreira, os negócios etc”. Nesse entendimento, é fundamental não somente analisar o candidato, mas, fazê-lo entender qual o objetivo do negócio, no caso da Loja supracitada, como funciona no aspecto geral, sua proposta, aonde pretende chegar e quem tem realmente capacidade de acompanhar esse crescimento.

Contudo, a seleção por competência requer uma investigação mais precisa, de forma que verifique os procedimentos que deverão ser adotados para adaptar-se a realidade da empresa, corroborando as palavras de Gil (2001), seleção por competências assume um papel de liderança e ajuda as empresas a alcançarem a excelência organizacional e a enfrentarem os desafios competitivos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje as empresas devem oferecer um serviço diferenciado e de qualidade. A qualidade do atendimento está intrinsecamente relacionada à satisfação do cliente. Portanto, objetivou-se investigar como é realizada a seleção dos candidatos as vagas de vendedores na Loja Show de Variedades.

De acordo com os dados coletados, os vendedores ainda são selecionados pelo modelo tradicional, através de currículo e entrevistas, o selecionador avalia os candidatos para compor o quadro de funcionários. Porém, o próprio gestor reconhece ser de suma relevância selecionar por competências, principalmente, numa loja como a Show de Variedades, que pretende expandir seus negócios, num mercado tão competitivo. É importante encontrar e manter profissionais capacitados, pois poderão se reverter em vantagem competitiva.

O comércio, de modo geral, depende de um atendimento qualificado e capacitado, deve-se acabar com o “mito” de que somente vender com preços baixos, consegue estabilidade no mercado, pelo contrário, hoje, com a competitividade acirrada e a crise no mercado, a qualidade no bom atendimento aliado a funcionários competentes, permitirá uma maior vantagem a qualquer tipo de comércio.

Percebe-se que a satisfação do cliente gira em torno da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelos comércios. Nesse sentido, a Loja Show de Variedades deve atentar justamente a exigência e evolução de seu público alvo, buscando cada vez mais melhorar na postura de seus vendedores, na eficiência de procurar os produtos no estoque, na capacidade de solucionar problemas, enfim, aperfeiçoar o que tem de melhor e trabalhar em prol da melhoria de seus serviços.

É importante ressaltar que a Gestão da Show de Variedades conhece a metodologia, reconhece seus benefícios porém entende ser um processo complexo que precisa ser feito de forma criteriosa para alcançar os objetivos pretendidos.

Diante disto, sugere-se que a loja implante o sistema de seleção por competências para contratação de novos funcionários, em especial os vendedores, foco deste estudo.

Evitando assim, futuras demissões e diminuindo o custo para novos recrutamentos, como também possíveis transtornos nas vendas de seus produtos. Por isso, evitar a subjetividade no processo de seleção é essencial para encontrar inúmeros talentos que possam agregar no desenvolvimento de toda a empresa. Tendo em vista o interesse demonstrado pelo Gestor em implantar a Gestão por Competências

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a03v33n2.pdf>. Acesso em: 2 Jan de 2017.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos Repensando a Teoria e a Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALVES, Fernando Ferreira; SANTOS, Pedro Henrique da Costa. **Qualidade total na prestação de Serviços IDEAL AUTO CENTER LINS/SP**. (Monografia – Curso de Administração). Lins – SP: UNISALESIANO: Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*, 2010. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/51864.pdf>. Acesso em: 2 Jan de 2017.

ALVIM, Arruda, et al. **Código de Defesa do Consumidor Comentado**. São Paulo: RT, 1991.

AMARAL, Roniberto Morato. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o de competências em inteligência competitiva**. 209 f. (Dissertação-Mestrado em Engenharia de Produção). São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2006. Disponível em: <http://bdtd.ufscar.br>. Acesso em: 2 Jan de 2017.

AMARAL, Roniberto Morato. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas (Trabalho Oral). **XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU)**. São Paulo: CRUESP, 2008. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>. Acesso em: 5 Jan de 2017.

BENÍCIO, Juliana. Vantagens da adoção de conceitos evolucionários para a seleção e promoção de empresas incubadas. **Revista Científica da UNILASSALE-RJ**. v. 2, nº 1, pp. 04-09, 2008. Disponível em: http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/artigo_1_4-9_pdf_31.pdf. Acesso em: 5 Jan de 2017.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 5 Jan de 2017.

BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; CARBONE, P. P.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. São Paulo: FGV, 2011.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CASANOVA, Camila Corrêa. **Gestão por competências: os desafios e possibilidades da seleção por competências** (Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional). Publicada em 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70047/000875831.pdf?sequence=1>. Acesso em: 5 Jan de 2017.

CERIBELI, Harrison Bachion; ALMEIDA, Carolina Áurea Matos de. **Gestão por Competência: um estudo de caso numa indústria do Brasil**. CGC Georgetown University Universa. **Revista Journal**. V.9.n.1. abril/2015. Disponível em: www.cgc.com.br. Acesso em: 11 Jan de 2017.

COSTA JUNIOR, E. L. **Gestão de processos produtivos**. Curitiba: Ibpex, 2008.

COSTA, L. V. **Gestão por competências aplicada a uma empresa hospitalar**. [Monografia]. Especialização em Gestão de Pessoas). Brasília: Universidade de Brasília (UnB): 2008. Disponível em: <http://bdm.unb.br/handle/10483/1441>. Acesso em: 6 Jan de 2017.

CREPALDI, Fabrício Fogliarini. **Processo de Seleção por Competência**. [Monografia]. Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em MBA Gestão Empresarial. Criciúma – SC: UNESC, 2008. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000038/000038B8.pdf>. Acesso em: 11 Jan de 2017.

DROPA, M. F. **Sistema de seleção de pessoas nas organizações: seleção por competência**. Ponta Grossa, setembro de 2008. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2008/cadastro/artigos/temp/304.pdf>. Acesso em: 6 Jan de 2017.

DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; RUA, R. DE L.; NAKATA, L. E. **Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas**. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. **Revista Administração Contemporânea**. Edição Especial. Publicado em 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 6 Jan de 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papeis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de Gestão por Competências na Europa. **Revista do Serviço Público**. v. 57, Num. 2, pp. 241-258, 2006. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/198>. Acesso em: 12 de Jan de 2017.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração Eletrônica**, v. 44, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44nspe/v44nspea01.pdf>. Acesso em: 6 Jan de 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamentos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Quallymark, 2005.

LEMOS, Aline da Silva. **Seleção com foco nas competências**. [Monografia]. Pós-Graduação "Lato Sensu" em gestão de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2008. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K205721.pdf. Acesso em: 6 Jan de 2017.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**, 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOPES, João Eduardo Siqueira. Seleção por competência: uma análise dos métodos de seleção de gestores de TI em órgão do Poder Legislativo Federal. **Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados**. Publicado em 2010. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br>. Acesso em: 6 Jan de 2017.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de; CASTRO, André Luís; ZAGUI, Cristiane. Modelos de Gestão de Competências Versus processo de validação. Um ponto cego? **Revista Administração**. São Paulo, v.46, n.2, p.107-121, abr./maio/jun. 2011.

NARCISO, Artur. **Gestão de Competências**. Publicado em 2009. Disponível em: <http://gestaodecompetencias.blogspot.com.br/2009/01/os-vrios-modelos-de-gesto-por.html>. Acesso em: 13 jan. 2017.

ORSI, Ademar; BOSE, Monica. Gestão por Competência: Modelos e Abrangências. **Revista de Psicologia**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará. v. 21. n. 12. Jun/dez, 2003. Disponível em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IscScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=418127&indexSearch=ID>. Acesso em: 13 de Jan de 2017.

ORSI, Ademar; BUTTAZZI, Marcela Adriana; OCHIAI, Juliana Mikie. SANTOS, Leticia Domingues dos; SILVEIRA JÚNIOR, Hélio Inácio da. **Implantação do modelo de gestão por competências: análise dos benefícios e desafios do processo**. Publicado em 2013. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAerGcAK/implantacao-modelo-gestao-por-competencias>. Acesso em: 6 Jan de 2017.

PEIXOTO, Victor Anfrey Barcala. Captação, seleção e acompanhamento: processo de seleção de pessoas nas organizações. Universidade FUMEC, s/d. Disponível em: <http://repositorio.virtual.fumec.br/demos/pdfs/processoselecaopessoasorganizacoes.pdf>. Acesso em: 7 Jan de 2017.

PEREIRA, M. A. C. Gestão por Competências: Uma sistematização de estudos recentes no Brasil. In: **XXII Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru: Anais do XXII SIMPEP, 2005. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=12. Acesso em: 7 Jan de 2017.

PIRES, Rosana Pellícia. **Formação de competências na interface estágio extracurricular** e início da atuação profissional como enfermeiro. [Dissertação]. São Paulo-SP: Universidade de São Paulo, 2006, Disponível em www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7131/tde-15012007.../Rosana_Pellicia.pdf, Acesso em: 31 Jan de 2017.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competência**. Rio de Janeiro. Educador, 2001.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competência**. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.

RESENDE, E. **O livro das competências: a melhor autoajuda para as pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RIBEIRO, Paulo César T. **Atendimento diferenciado a clientes**. Publicado em 2011. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=tpt2p6dis. Acesso em: 7 Jan de 2017.

RODRIGUES, Ellen Laura Aparecida; RODRIGUES, Gabriel José; RUIVO, Thais de Cássia da Silva. **Tipos de gestão e suas respectivas lideranças**. Publicado em: 2014. Disponível em: Acesso em: 7 Jan de 2017.

RUAS, R. Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas. In: **XXIX ENANPAD**. Brasília, setembro de 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR293.pdf>. Acesso em: 11 de Jan de 2017.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre – RS: Bookman, 2005.

RUZZARIN, Ricardo. *et al.* **Gestão por competências**: indo além da teoria. Porto Alegre - RS: SEBRAE, 2002.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma “arqueologia” do conceito de competência na realidade norte-americana. In: Paula, Claudio Paixão Anastácio de et al. **Administração Contemporânea: desafios e controvérsias**. Pedro Leopoldo: Tavares, 2009.

SILVA, Natan Fernandes de Alcântara e, COELHO, Nathália Silva. **Seleção por competência um estudo sobre a rotatividade organizacional**. Publicado em 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/selecao-por-competencias-um-estudo-de-caso-sobre-sua-influencia-na-rotatividade-organizac/61591/>. Acesso em: 14 de Jan de 2017.

SILVA, Roberto Pereira da; SILVA, Suelen Cristina da. **Recrutamento e Seleção de pessoas**. *Revista InterAtividade*, Andradina, SP, v.1, n. 1, 1º sem. 2013. Disponível em: <http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/view/39>. Acesso em: 13 de Jan 2017.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

VIEIRA, A; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. *RAE Eletrônica*, 2004 3(1), 1-18. disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a07>. Acesso em 11 Jan de 2017.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Daniel Grassi (trad.). 3.ed. Porto Alegre – RS: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. A. **Objetivo Competência**. São Paulo, Atlas, 2001.

APÊNDICE – Roteiro da entrevista feita com o Gestor de Recursos Humanos

1. Atualmente, qual o método de seleção utilizado pela empresa?
2. Quais competências são mais relevantes para exercício da função de vendas?
3. Defina competência.
4. Qual a sua percepção sobre o processo de seleção com foco em competência?
5. Diferencie o processo de seleção tradicional do processo de seleção com foco em competência?
6. Em sua opinião a implantação da seleção com foco em competências proporcionara melhoria para a empresa? Justifique?
7. Caso implantássemos o processo de seleção com foco em competências, quais as áreas estariam envolvidas no processo?
8. O que motivaria a implantação do processo de seleção com foco em competências?
9. Depois de implantar o processo de seleção por competências, como pretende manter o colaborador motivado?
10. Quais as suas expectativas com esse projeto?
11. Que indicadores serão analisados para a seleção dos candidatos?