



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

IÁRIA GUERRA DE ARAÚJO

**A COMPETÊNCIA NA SELEÇÃO DE PESSOAS: Estudo de
caso no Conselho Federal da Ordem dos Advogados do
Brasil**

Brasília – DF

2011

IÁRIA GUERRA DE ARAÚJO

A COMPETÊNCIA NA SELEÇÃO DE PESSOAS: Estudo de caso no Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Francisco Antônio Coelho Junior

Brasília – DF

2011

Araújo, Iária Guerra.

A competência na seleção de pessoas: Estudo de caso no Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil / Iária Guerra de Araújo. – Brasília, 2011

85 fl.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Júnior, Departamento de Administração.

1. Recrutamento e Seleção. 2. Competências. 3. Seleção de Pessoas por Competências. I. Título.

IÁRIA GUERRA DE ARAÚJO

A COMPETÊNCIA NA SELEÇÃO DE PESSOAS: Estudo de caso no Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Iária Guerra de Araújo

Dr. Francisco Antônio Coelho Junior
Professor-Orientador

Msc. Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Examinador

Brasília, 13 de julho de 2011.

Aos meus pais, que sempre se esmeraram em prover todo o necessário para que eu chegasse até aqui.

Ao mestre e amigo Carlos Alberto, em gratidão por sempre acreditar e apostar em meu potencial.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, sobretudo a Deus que incessantemente me concede dons e graças. À Ele, toda honra, poder e glória!

Ao professor Francisco pela presteza, paciência e dedicação dispensadas.

Aos meus irmãos e aos demais familiares que vivenciaram as alegrias dessa jornada.

Aos amigos da Catequese e, particularmente, ao amigo e irmão Victor Shimabuko pelo suporte emocional. Que o Senhor os recompense!

Aos amigos Mayko e Andréia pela parceria ao longo do curso e aos demais, Ramon, Gislenny e Rayana que tornaram os tempos de estudo mais agradáveis.

Aos colegas de trabalho que contribuíram para a realização deste estudo e, em especial, à Maryanna pela oportunidade profissional.

A todos os demais queridos amigos que contribuem e torcem pela minha felicidade e sucesso. A vocês, todo o meu afeto e gratidão.

Que poderei retribuir ao Senhor Deus por tudo aquilo
que Ele fez em meu favor?

Salmo 115

RESUMO

O presente estudo objetivou investigar a percepção dos gestores do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil acerca da eficácia do sistema de seleção de pessoas por competências. Justifica-se pelo fato da eminência do método nos modelos de gestão atuais, onde a função de recrutamento e seleção passa a ser compreendida como um processo de extensão da estratégia organizacional. A pesquisa é de natureza qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. Quanto ao procedimento de coleta de dados, elaborou-se um roteiro de entrevista composto por onze questões semi-estruturadas. Os dados coletados foram submetidos à categorização e interpretação por meio da análise de conteúdo, proposta por Bardin (2008). Obteve-se, por meio da análise, a apreensão dos participantes acerca da competência como item essencial à tomada de decisão nos processos seletivos, bem como a eficácia da seleção por competências, no contexto da Organização estudada, para a melhoria dos processos de trabalho da área de recursos humanos e da Organização como um todo.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção. Competências. Seleção de Pessoas por Competências.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFOAB – Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CRH – Coordenação de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Contextualização.....	8
1.2	Formulação do Problema.....	9
1.3	Objetivo Geral	9
1.4	Objetivos Específicos.....	9
1.5	Justificativa	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Considerações Gerais sobre o Papel da Gestão de Pessoas no Recrutamento e Seleção	12
2.2	Recrutamento e Seleção de Pessoas	14
2.2.1	Recrutamento	14
2.2.2	Seleção.....	16
2.3	Competências	19
2.3.1	Conceito	19
2.3.2	A Competência nas Organizações	21
2.3.3	Seleção de Pessoas por Competências	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	31
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	31
3.2	Caracterização da Organização.....	31
3.3	Participantes do Estudo	32
3.4	Instrumento de Pesquisa	33
3.5	Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados.....	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
4.1	Definição de Seleção	36
4.2	Técnicas Utilizadas	39
4.3	Definição de Competência	43
4.4	Definição de Seleção por Competências	45
4.5	Experiência e Proficiência dos Participantes	50
4.6	Aplicação do Método.....	55
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	59
	REFERÊNCIAS.....	62
	APÊNDICES.....	68
	Apêndice A – Roteiro da Entrevista.....	68
	Apêndice A – Transcrição da Entrevista – Participante 01.....	68
	Apêndice A – Transcrição da Entrevista – Participante 02.....	69
	Apêndice A – Transcrição da Entrevista – Participante 03.....	72

Apêndice A – Transcrição da Entrevista – Participante 04.....	74
Apêndice A – Transcrição da Entrevista – Participante 05.....	77
Apêndice A – Transcrição da Entrevista – Participante 06.....	79
Apêndice A – Transcrição da Entrevista – Participante 07.....	82
Apêndice B – Organograma Institucional/Administrativo do Conselho Federal da OAB.....	85

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Selecionar pessoas competentes é uma das atividades mais importantes para as organizações. Tendo em vista este ser o momento em que as organizações escolhem os seus colaboradores, o processo seletivo precisa ser bem planejado. Desta forma, não basta apenas ter bons candidatos. É necessário que os selecionadores estejam aptos a selecionar os melhores.

No atual cenário organizacional em que as empresas estão inseridas, onde a competitividade tem sido cada vez mais acirrada e determinante, tanto para o sucesso quanto para a sobrevivência, a procura por bons profissionais tem-se tornado pertinente para que as empresas se tornem mais competitivas e eficazes. Demanda-se profissionais competentes dotados de habilidades para além do campo técnico e científico, mas, também, cujos atributos comportamentais reflitam o desempenho esperado no trabalho.

Atualmente, a busca por profissionais tem tomado dimensões mais comportamentais que técnicas (Lima, 2008). Desta forma, a função de selecionar pessoas tem sido vista como uma seleção de competências e se constitui uma ferramenta capaz de identificar potenciais talentos e orientar as escolhas de modo a conferir mais assertividade ao processo de seleção. A análise de comportamento dos indivíduos resulta em uma definição clara a respeito das qualificações profissionais necessárias à execução do trabalho.

Como os indivíduos diferenciam-se uns dos outros, tanto por aspectos físicos como psicológicos, a seleção de pessoas eficaz deve ser capaz de interpretar tais diferenças e identificar os requisitos comportamentais desejados ao cargo. Neste ínterim, a análise do perfil dos candidatos com base em competências confere maior subjetividade ao processo ao tratar do candidato como um conjunto de experiências, qualificações, comportamentos e atitudes.

Ademais, Peres; Kuregant (2007 apud Lima, 2008) indicam a seleção de pessoas como um processo de compatibilização de necessidades sociais, organizacionais, e individuais. Ainda, alocam esta função em um processo de variáveis situacionais que convergem para a determinação de um padrão de excelência almejado pelas organizações como um todo, onde verifica-se e justifica-se a notoriedade atualmente conferida à área de Recursos Humanos.

Deste modo, considerando-se as atividades de recrutamento e seleção de pessoas como meios estratégicos de tomada de decisão, converge-se para a definição do objeto de pesquisa deste estudo, que orienta-se de modo a averiguar a eficácia do sistema de seleção de pessoas por competência de uma instituição de serviço público, a saber, o Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil – CFOAB.

1.2 Formulação do Problema

Qual a percepção dos gestores do Conselho Federal da OAB sobre a eficácia do sistema de seleção por competências na Organização?

1.3 Objetivo Geral

Verificar, empiricamente, a percepção dos gestores acerca da eficácia do sistema de seleção por competências no Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar a relevância das competências na seleção de pessoas do CFOAB.
- Diagnosticar a percepção de servidores do CFOAB acerca da eficácia do sistema de seleção por competências para a gestão da Organização.

1.5 Justificativa

Suprir o seu quadro funcional com profissionais qualificados ao trabalho constitui tarefa constante do CFOAB e das organizações como um todo. Este processo alia a área de recursos humanos às demais áreas de uma empresa em um esforço de definir qual seria o candidato ideal, quais características, conhecimentos e experiências o candidato deve ter. Selecionar pessoas por competências tem sido sinônimo de desenvolvimento organizacional e adequação aos métodos e conceitos mais modernos difundidos no ambiente das empresas. Neste sentido, o método de seleção de pessoas por competências apresenta-se como um diferencial e um avanço no conceito de seleção de pessoas.

O CFOAB admite pessoas por meio de processo seletivo constituído de, entre outras etapas, levantamento de necessidade de profissionais, definição do perfil com base na descrição do cargo, recrutamento interno e externo, análise de currículo e histórico profissional, provas escritas e práticas e entrevistas de seleção. Este processo inicia-se com o contato com o requisitante da vaga quando então, é traçado o perfil de competência exigido pela vaga. No entanto, verifica-se o uso empírico do conceito de competência pelos selecionadores que demonstram amadorismo na aplicação da competência no processo seletivo. Além disso, os gestores, muitas vezes responsáveis pelas seleções, pouco conhecem sobre o assunto e tal aplicação errônea pode implicar na descaracterização do método.

Atualmente, a Coordenação de Recursos Humanos do CFOAB, dentre outras funções, está compelida de traduzir a solicitação da área requisitante em um perfil de competências requeridas à vaga ofertada. Tal atividade evidencia não só um gargalo no processo como também a necessidade de uma gestão do conhecimento que permita a difusão do know-how característico dos profissionais de gestão de pessoas às demais áreas.

Haja vista o conceito de competências ser ainda pouco explorado e menos ainda aplicado nas organizações (Dutra, 2010), investigar o seu uso na seleção de pessoas e averiguar a percepção dos gestores do CFOAB sobre o tema é relevante não só pelo impacto potencial que este método tem sobre o desenvolvimento

organizacional da instituição mas também pelo subsídio à construção de um modelo de gestão moderno que visa atrair para organização um profissional que possa desenvolver seu potencial de forma contínua, realizando funções pertinentes ao cargo, com eficiência, eficácia e responsabilidade (Rabaglio, 2006 apud Souza, 2004).

Ademais, o caráter informal do método de seleção de pessoas por competências no CFOAB reforça a importância da utilização de políticas e práticas de gestão de pessoas de maneira adequada, já que esta é uma atribuição essencial da área de Gestão de Pessoas, além de diminuir a própria carência de estudos constatada pela pequena incidência de trabalhos sobre o tema, especialmente no Brasil (Dutra, 2010; Fleury e Fleury, 2004).

Neste Capítulo, apresentou-se a problemática central que motivou este estudo, assim como os objetivos que busca-se alcançar. A seguir, é apresentada a revisão bibliográfica que embasou a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão de literatura foi estruturada de forma a posicionar a competência na Gestão de Pessoas e, mais precisamente, a sua aplicação na seleção. Assim, o primeiro item trata das atribuições da área de Gestão de Pessoas frente às demandas do ambiente organizacional. A seguir, são apresentados conceitos básicos de recrutamento e seleção, suas características e principais métodos. No item seguinte são apresentadas distintas definições e teorias relacionadas ao estudo das competências. Por fim, é discutido o sistema de seleção por competências.

2.1 Considerações Gerais sobre o Papel da Gestão de Pessoas no Recrutamento e Seleção

Para atingir os objetivos institucionais, as empresas munem-se das melhores e mais modernas práticas organizacionais e tecnologias que dirijam seus processos com economia de gastos e obtenção de resultados satisfatórios. Assim, a qualidade dessa gestão influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados levar a cabo suas incumbências (Milkovich; Boudreau, 2000 apud Jabbour; Santos, 2007). Contudo, isto só será possível por intermédio do trabalho de pessoas. Logo, torna-se pertinente a atuação da Gestão de Pessoas na condução do processo de seleção que garanta a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização.

A função de atrair e manter profissionais qualificados é atividade essencial da área de Gestão de Pessoas. Para muito além da administração de cargos e salários, esta área atua em caráter puramente estratégico ao desempenhar as atividades de recrutamento e seleção de pessoas. Assim, a área de Gestão de Pessoas está cada vez mais empenhada em conquistar os melhores e mais adequados profissionais que o mercado oferta.

O grande desafio atual que se apresenta à Gestão de Pessoas é a realização de um processo seletivo que seja preciso e eficaz em contratar um indivíduo que ofereça

boa formação, conhecimento e experiência, e que seja capaz de realizar as atividades do cargo com iniciativa, criatividade, trabalho em equipe e produtividade. Dada a valorização do indivíduo no trabalho, verificada a partir de meados do século passado com as contribuições dos estudos comportamentais, insurge, cada vez mais, a necessidade de a Gestão de Pessoas focar suas atenções no comportamento das pessoas e não somente nas tarefas. Deste modo, busca-se um indivíduo não somente qualificado, mas competente.

As atividades de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações caminham para modelos menos tradicionais que, ora focados meramente na descrição do cargo, direcionam-se para métodos mais abrangentes e exploratórios das características comportamentais dos indivíduos como a seleção de pessoas por competências. Segundo Rabaglio (2004) a seleção por competências cria um perfil de competências para cada cargo dentro da empresa, isto é, elabora um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho. Assim, a competência seleção de pessoas representa uma análise característica da trajetória profissional do indivíduo, abrangendo suas experiências, habilidades, potencialidades e comportamento.

Fleury; Fleury (2004) indicam a competência como um conjunto de saber agir responsável que mobiliza e transfere conhecimentos e habilidades que agreguem valor à organização e ao próprio indivíduo. Aplicada à seleção de pessoas, a competência permitirá, então, um processo seletivo que prioriza a percepção dos selecionadores às características individuais essenciais ao cargo conferindo maior segurança na assertividade de contratação. A área de Gestão de Pessoas usufrui, assim, dos mais diversos recursos e adentros que o conceito de competência inseriu no ambiente organizacional. Neste contexto, a área de Gestão de Pessoas deve ser o catalisador desta e de outras mudanças e inovações que as empresas e os estudiosos vêm apresentando em prol do desenvolvimento organizacional.

De um modo geral, as funções de recrutamento e seleção de pessoas são abordadas por diversos autores como componentes de um mesmo processo que converge para o objetivo comum de dispor a empresa com o melhor profissional que o mercado dispõe. Nesta dinâmica, Lima (2008), em seu estudo, agrupou os enunciamentos de alguns autores do assunto, conforme Quadro 1 a seguir.

OBJETIVOS PARA CAPTAÇÃO DE PESSOAS	REFERÊNCIA
Recrutamento visando ao contínuo atingimento dos objetivos	Nogueira (1982)
Atrair e manter pessoal com talento; Selecionar pessoal altamente motivado; Selecionar pessoas com orientação para paixão pelo serviço	Schuler; Jackson (1997)
Busca da pessoa adequada fundamentada em um perfil e em uma concepção de homem específica; Conciliar propostas, objetivos organizacionais, mercado de trabalho, situação social, política e econômica e objetivos individuais	Peres; Kuregant (1997)
Obter pessoas criativas, inovadoras e aptas a compartilhar	Mazon; Trevizam (1999)
Escolher os candidatos mais qualificados; Classificar os candidatos conforme o grau de aptidão	Carvalho (2000)
Buscar profissional adequado a perfil previamente estabelecido	Pereira; Tadeucci (2001)
Captação e retenção de pessoas com competências críticas para a organização	Albuquerque; Oliveira (2001)
Selecionar pessoas com competência técnica e humana, equilibradas emocionalmente, que valorizam a vida, se expressam com naturalidade, administram seus sentimentos, buscam trabalho em equipe, apreciem a cooperação no lugar da competição, que tenham capacidade de gerenciar conflitos, sejam criativas, ousadas e motivadas	Gontijo (2005)
Identificar as expectativas subjacentes às ações e ajustar as finalidades a elas associadas; Recrutamento de talentos aptos a influenciar e transformar a própria estratégia da organização	Ferreira; Teixeira (2006)

Quadro 1 – Objetivos da Função de Captação de Pessoas
Fonte: Adaptado de LIMA (2008)

2.2 Recrutamento e Seleção de Pessoas

2.2.1 Recrutamento

A ação de atrair pessoas para as empresas é o principal objetivo da função recrutamento que, de acordo com Gatewood; Field (1994 apud Guillard; Oliva, 2007), pode ser definido como um processo que convida pessoas disponíveis no mercado de recursos humanos para participarem de um processo seletivo. Esta ação possibilita à organização dispor de um número de candidatos elegíveis a ocupar a oportunidade disponível.

O recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. O processo começa quando são

procurados novos recrutas e termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego. O resultado é um “pool” dos que procuram emprego, do qual são selecionados novos empregos. (WERTHER; DAVIS, 1983 apud ARAÚJO; DIAS, 2008, p.78).

Conforme Guillard; Oliva (2007), o termo recrutamento pode ser encontrado na literatura acadêmica como Setor de Procura, Área de Suprimento, Área de Agregação e Área de Captação. Há consenso porém, quanto a sua importância na realização de um processo seletivo, pois a qualidade de planejamento da estratégia de recrutamento conferirá sucesso no desempenho da seleção como um todo.

Robbins (2002) aborda a captação de pessoas como o processo de descobrir candidatos potenciais para a organização. Ainda segundo este autor, o recrutamento é uma atividade de ligação entre a empresa e o mercado de trabalho objetivando o contato de quem tem vagas a preencher com quem procura um cargo.

Para Fidelis e Banov (2006 apud Guillard; Oliva, 2007), o recrutamento é o processo ou o meio mais eficiente para comunicar, divulgar ou tornar pública a vaga existente em uma empresa. Este processo se preocupa com a divulgação da vaga e em atrair pessoas com o perfil traçado pela empresa para essa vaga.

Admitindo-se que o recrutamento é a divulgação da vaga, este só será eficaz caso a oportunidade tenha sido bem divulgada em canais que atinjam o público-alvo. Para tanto, processo de recrutamento é precedido pela descrição do cargo e da função e pela definição do perfil do candidato. A descrição do cargo serve para identificar esse perfil e informar ao responsável pela captação as características pretendidas para o cargo.

Há duas modalidades ou fontes principais de recrutamento adotado pelas organizações: o interno e o externo. O primeiro prioriza os colaboradores internos da própria organização enquanto o outro busca no mercado de recursos humanos os profissionais desejados. Existe ainda a possibilidade da combinação de ambos os tipos de recrutamento, seria este o recrutamento misto.

O recrutamento interno para Robbins (2002) é uma maneira de desenvolver os próprios empregados para cargos acima do ocupado. Fidelis; Banov (2006 apud Guillard; Oliva, 2007) o definem como sendo a divulgação das vagas na própria empresa, permitindo oportunidades para os próprios funcionários mediante uma

promoção ou transferência. No que diz respeito ao recrutamento externo, este pode ser conceituado como a busca de profissionais no mercado externo (Robbins, 2002). É definido como um processo de captação de pessoas fora da empresa sejam eles de outras empresas ou não. As fontes mais comuns desta modalidade de recrutamento são as agências de emprego e o próprio mercado de candidatos como um todo.

Ambas as fontes são amplamente utilizadas e apresentam vantagens e desvantagens ao processo de seleção quanto a custos, tempo e eficiência conforme Quadro 2 a seguir.

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
INTERNO	Necessidade de investimento de menor ordem; Rapidez no processo; Disponibilidade de investimento para outros projetos; Segurança em relação aos seus recursos humanos; e Motivação das pessoas	Pessoas conectadas com a cultura; Relacionamentos e conflito; Excesso nas promoções; Protecionismo; e Baixa racionalidade no processo
EXTERNO	Renovação das pessoas da organização; Ausência de conflitos de relacionamentos; Ausência de protecionismo, nepotismo; Manutenção da racionalidade no processo	Maior necessidade de investimento para atrair o público-alvo; Insegurança em relação às pessoas a serem contratadas; Demora no processo; e Desmotivação das pessoas que já atuam na organização

Quadro 2 – Recrutamento Interno e Externo: Vantagens e Desvantagens
Fonte: Adaptado de ARAÚJO (2006)

A modalidade de recrutamento eleita deve ser aquela que mais se adéque à realidade da empresa e represente mais fidedignamente os objetivos da mesma. Assim, o recrutamento passa de mera porta de entrada para uma ferramenta estratégica de gestão.

2.2.2 Seleção

A seleção de pessoas pode ser considerada como a fase seguinte do recrutamento de um mesmo processo. Deste modo, não se desvinculam recrutamento e seleção e sim se complementam e interagem entre si. No entanto, nesta fase o processo seletivo passa a ter um caráter mais decisivo e restritivo.

Segundo Bohlander; Snell; Sherman (2003 apud Souza et al, 2009), a seleção de pessoas é o processo de escolha entre os indivíduos com qualificações que atendam aos requisitos do cargo e as necessidades da organização. Para Carvalho (2000), seleção é escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelaram mais qualificados profissionalmente na triagem inicial para a execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão. Ambos os autores indicam a seleção de pessoas como um processo de escolha e eleição dos candidatos julgados mais aptos ao cargo.

Robbins (2002) define a seleção como o ato de adequar características individuais e pessoais aos requisitos do trabalho. Lima (2008) aponta a seleção como o conjunto de técnicas que permitem escolher, dentre os profissionais recrutados, os que apresentam perfil profissiográfico mais compatível com as necessidades da empresa.

Conforme Pereira; Primi; Cobêro (2003), a etapa de seleção de pessoas tem dois objetivos básicos, a saber: escolher, dentre um grupo de candidatos, aqueles com melhores aptidões para determinada posição e prever o comportamento futuro em relação ao cargo que irá ocupar. Ainda para estes autores, a preparação de um instrumento adequado e válido de seleção é fundamental para uma contratação correta evitando dispêndio de dinheiro e de tempo numa escolha inadequada. Ademais, uma má seleção pode gerar, por exemplo, uma ferramenta de discriminação e exclusão.

A proposta fundamental da seleção é a de escolher e classificar as pessoas adequadas às necessidades da empresa (Soares, 2007). Esta etapa é caracterizada pela utilização de técnicas que permitem auferir dos candidatos as características de conhecimento, personalidade e desempenho no trabalho. Carvalho (2008) define os instrumentos de seleção como aqueles que servem de auxílio à identificação das características básicas de cada candidato, para posterior associação com as competências exigidas no perfil estabelecido como referencial.

As atividades de seleção, tipicamente, seguem a um padrão determinado e consistem basicamente em provas de conhecimento, com a finalidade de medir o grau de conhecimentos e habilidades que o candidato possui sobre determinados assuntos; testes psicológicos, utilizados para buscar mensurar e avaliar as características próprias

de cada indivíduo; dinâmica de grupo, como o próprio nome diz, é uma técnica realizada em grupo que vem sendo a cada dia mais empregada pelas organizações; e entrevista de seleção que, seguramente, é a técnica mais utilizada em todas as organizações. (ARIEIRA; GUIMARÃES, 2005, p. 209).

Gomes; Stefano (2008) reúnem os principais instrumentos de seleção em três grupos, a saber: análise de conhecimento, testes situacionais de seleção e entrevistas. Esta classificação diverge em nomenclatura e critérios de agrupamento de autor para autor. No entanto, verificou-se na investigação de literatura que a grande maioria cita os mesmos instrumentos de seleção.

A análise de conhecimento consiste na aplicação de testes por meio de provas escritas ou práticas e objetiva auferir nível de conhecimento e grau de proficiência em determinado assunto. Robbins (2002) classifica a análise de conhecimento em dois grupos principais distintos entre si devido ao objetivo do teste e à natureza do trabalho. Os testes escritos mais comuns compreendem questões ligadas à inteligência, aptidão, habilidade, interesse e integridade. Os relacionados à habilidade intelectual, mecânica, espacial, motora e de percepção revelam-se moderadamente válidos em funções operacionais especializadas ou semi-especializadas.

De acordo com Robbins (2002) os testes situacionais de desempenho caracterizam-se pela lógica de colocar o futuro colaborador na prática do trabalho que irá realizar e, assim, projetar o seu desempenho na função. Com esta técnica, torna-se possível dar maior enfoque aos requisitos diretamente relacionados com o trabalho, em comparação com os demais testes escritos. Outro procedimento costumeiramente empregado nos processos de seleção são as técnicas de simulação, que são realizadas de forma grupal e devem ser conduzidas por um psicólogo ou um especialista no assunto. Nesse procedimento, os candidatos devem dramatizar uma situação qualquer, que levante questões pertinentes às habilidades exigidas para o desempenho do cargo disputado.

As entrevistas constituem um dos mais importantes e utilizados instrumentos de avaliação na seleção de pessoas, pois seu resultado representa grande peso nas decisões de contratação. O objetivo principal da entrevista é conhecer o candidato, assim, verificam-se neste método os aspectos profissionais e pessoais do candidato.

Para Tadaiesky (2008), durante a entrevista, dois aspectos são essenciais para uma avaliação mais eficiente dos resultados: o conteúdo da entrevista e o comportamento do candidato. O conteúdo da entrevista é formado pelo conjunto de dados que o candidato relata a seu respeito, referentes à formação escolar, profissional, conhecimentos e interesses, entre outros; já o segundo aspecto constitui a maneira como o candidato age durante a situação de entrevista, isto é, as qualificações pessoais demonstradas no processo.

2.3 Competências

2.3.1 Conceito

O conceito de competência para Fleury; Fleury (2001) constitui uma ideia consideravelmente antiga, porém reconceituada e revalorizada no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização.

O termo competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho (Brandão; Borges-Andrade, 2007). Por extensão, a competência no ambiente organizacional pode ser expressa em razão do desempenho ou do comportamento da pessoa na realização de atividades do trabalho que evidenciem seus conhecimentos, habilidade e atitudes.

Destarte, o início de registros mais significativos sobre o tema competências remonta da década de 1970 com os estudos realizados por David McClelland (1973 apud Munck; Munck, 2008), o qual procurou diferenciar competências de temas como aptidões, conhecimentos e habilidades. Para este autor, a competência pode ser conceituada como o conjunto de características subjacentes a uma pessoa que a permite ter um desempenho diferenciado ante uma tarefa ou situação.

Segundo os autores, para a época mencionada, como ainda hoje, a competência estava muito ligada ao paradigma taylorista-fordista e era uma forma mais moderna de trabalhar a qualificação dos funcionários com o objetivo de obter desempenhos superiores. Definia-se um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) que permitia ao indivíduo, em seu cargo ou função, alcançar resultados diferenciados.

Procurando ampliar o foco das competências nas organizações para além do conceito de qualificação perante um cargo ou função, um conjunto de estudiosos franceses, entre os quais Zarifian (2003) e Le Boterf (2003), relacionam a competência à noção de capacidade de realização diante de uma situação que emerge (Brandão; Borges-Andrade, 2007). Essa linha de pensamento reforça a importância do terceiro componente da competência, atitude, referenciando-se no tradicional CHA.

Por se tratar de um conceito multifacetado e complexo, este estudo restringir-se-á a mencionar as vertentes mais citadas verificadas na pesquisa bibliográfica. Não se pretende aqui discutir as diversas correntes teóricas e as abordagens conceituais existentes, pois o assunto já foi suficientemente tratado por muitos autores. Desta forma, reúne-se no Quadro 03 uma síntese da conceituação do termo competência.

CONCEITO DE COMPETÊNCIA	AUTOR
"[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo."	Fleury; Fleury (2001, p. 21)
"Competência é a faculdade de mobilizar diversos recursos cognitivos – que inclui saberes, informações, habilidades operatórias e principalmente as inteligências – para, com eficiência e eficácia, enfrentar uma série de situações ou problemas."	Perrenoud (1999, p. 32 apud Munck; Munck, 2008)
"Competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar, chamados recursos de competência, a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área."	Ruas (2001, p. 249 apud Munck; Munck, 2008)
"Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida, e que	McClelland (1972 apud Dutra et al, 2000)

podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos. "	
"A competência não é um estado ou um conhecimento que se tem nem é um resultado de treinamento. É colocar em prática, em determinado contexto, o que se sabe. Podemos falar de competência apenas quando há competência em ação, traduzida em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos. "	Bofet (1994 apud Dutra et al, 2000)
"Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação."	Rabaglio (2001, p. 03)

Quadro 03 - Conceitos de Competência

Constata-se, a partir destas definições, que, apesar das diferentes perspectivas e abordagens existentes em torno do conceito da competência, alguns pontos comuns em relação a essa noção podem, todavia, ser identificados. Há consenso de que a competência pode ser compreendida como sendo a mobilização do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades.

Outro ponto comum às diversas abordagens de competência é a relação desta com o desempenho que, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas conseqüências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados (Brandão; Guimarães, 2001).

Nesta perspectiva, Brandão; Guimarães (2001) vão indicar que o desenvolvimento das competências, por sua vez, refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre, no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa.

2.3.2 A Competência nas Organizações

Diante das inovações do mercado globalizado, a necessidade de crescimento, aprimoramento e transformação tem sido uma demanda cada vez maior no ambiente empresarial, isso acontece devido à pressão causada pela competitividade

nas estruturas organizacionais (Soares, 2007). As empresas adotam diferentes modelos para gerenciar pessoas, dentre esses, o modelo mais recente tem sido a gestão por competência.

Conforme Soares (2007, p. 22):

Nas organizações é necessário que os funcionários conheçam e consigam definir as competências da organização: as básicas e as específicas. As básicas são as competências necessárias que um funcionário precisa obter para abastecer, manter a organização, ou seja, tarefas básicas a serem desempenhadas. Já as competências essenciais são aquelas que o funcionário desenvolve causando o diferencial competitivo no mercado de trabalho.

Na literatura correlata, verifica-se a classificação das competências em duas principais categorias: as humanas ou profissionais (aquelas relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e as organizacionais (aquelas inerentes a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas) (Brandão; Guimarães, 2001).

Paralelo aos autores citados acima, Dutra (2001, p.27) estabelece uma ligação entre competências organizacionais e individuais, afirmando que o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as [...] organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas. Da mesma forma, o autor afirma que:

De um lado temos a organização, com um conjunto próprio de competências. Estas originam-se da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizados no seu patrimônio de conhecimentos. Tal patrimônio, por sua vez, estabelece as vantagens competitivas da empresa no contexto em que está inserido. De outro lado temos as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa. (DUTRA, 2001, p.27).

Da mesma forma, Fleury; Fleury (2001) indicam que a combinação de insumos como conhecimentos, habilidade e atitudes com o desempenho comportamental do indivíduo no trabalho resultará em um desempenho profissional que gera valor tanto econômico quanto social nas organizações. Este processo pode ser diagramado conforme Figura 01, a seguir.



Figura 01. Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.
Fonte: FLEURY; FLEURY (2001, p. 57).

Neste contexto, a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico (Fleury; Fleury, 2001). A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda estes autores: competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros.

Dutra (2004) complementa ao ressaltar a importância da articulação das competências organizacionais, individuais e estratégia organizacional. De acordo com a articulação dos recursos e posterior escolha estratégica chega-se, claramente, às competências organizacionais e individuais inerentes à estratégia em vigor. Portanto, se a organização conhece as competências humanas que possui poderá melhor escolher a estratégia que lhe convém.

Neste íterim, Fleury e Fleury (2001), posicionam a competência em um ciclo (Figura 02) que pode ser comparado a um ciclo de aprendizagem. Neste, que não possui necessariamente início ou fim, a estratégia define as competências organizacionais e estas se refletem na escolha da estratégia por meio do processo de aprendizagem.

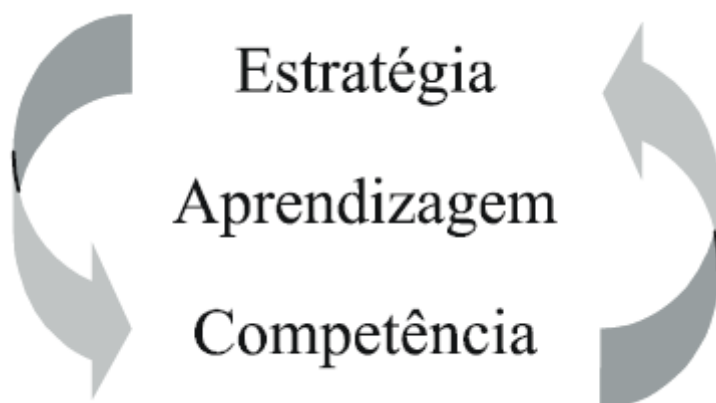


Figura 02. Estratégia e Formação de Competências.
Fonte: FLEURY; FLEURY (2001, p. 190).

Segundo esta abordagem:

A organização, situada em uma ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de precedência neste processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 190).

Diante destas colocações, pode-se perceber que a competência humana é o fator que sustenta a estratégia organizacional (Picarelli, 2002 apud Soares, 2007). A estratégia de negócios e os conhecimentos da própria organização que são propagados para seus profissionais, fazem com que esses colaborem com o desenvolvimento de sua empresa. Diante disso, encontra-se uma nova forma de gerir pessoas, chamada de gestão por competência. Uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização para que seus objetivos sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais da organização. (SOARES, 2007, p.24).

Dando seqüência à revisão bibliográfica, no próximo Capítulo discutem-se os conceitos que envolvem o método de seleção por pessoas por competências.

2.3.3 Seleção de Pessoas por Competências

Segundo Rabaglio (2001), o crescente avanço da concorrência dos negócios força as companhias a adquirirem as competências que elas trataram com negligência em ocasiões anteriores, para diminuir a concorrência, e aumentar facilidades para obter lucros e crescer. Todo esse processo evidenciou, no ambiente organizacional, a seleção por competências, sendo a forma mais ajustada e objetiva de realizar a seleção de pessoas atrelada às táticas da empresa através de algumas técnicas.

A seleção por competência, segundo Leme (2005 apud Soares, 2007), tem por objetivo, apresentar não apenas tecnicamente, mas comportamentalmente, a possibilidade de ser identificado o melhor candidato para o cargo. Faz-se necessário, assim, um processo seletivo adequado, pois a seleção irá repercutir fortemente nos processos envolvidos no gerenciamento de pessoas. Assim, a seleção por competência pode vir a ser um instrumento essencial para a estratégia organizacional, pois é uma captação de novos talentos com o potencial exigido pela empresa.

Acompanhando a demanda e necessidades de uma seleção de pessoal estratégica, o planejamento estratégico de Recursos Humanos & Gestão de Pessoas incorporaram ao subsistema de recrutamento e seleção, técnicas e ferramentas para mensuração de repertórios comportamentais que quando agrupados, pudessem ser análogos a topografias de respostas denominadas como competências, aparentemente, tratam-se de técnicas oriundas de uma ciência do comportamento. (ALENCAR, 2010, p. 2).

Ainda para este autor, detectar as características de personalidade em um candidato é tarefa extremamente complexa haja vista as técnicas de seleção tradicionais evidenciarem os traços técnicos dos candidatos em detrimento do perfil comportamental dos mesmos. Portanto, a seleção de pessoal não pode ser feita apenas pela avaliação de experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado.

Rabaglio (2001) afirma que a seleção baseada em competências apresenta diversas vantagens para as organizações, podendo ser destacadas as seguintes: 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 mais baixo e, conseqüentemente, aumentar a produtividade (Souza et al, 2009, p.16).

De acordo com Rabaglio (2001), a diferença entre a seleção tradicional e a seleção por competências está em que, a primeira possui pouca consistência e a análise de comportamento é uma questão particular. Enquanto que na seleção por competências a observação da conduta e das características das pessoas é realizada mediante técnicas específicas.

Verifica-se com a idéia citada que a seleção por competências extravasa o modelo tradicional de seleção ao contemplar não somente a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado, mas também e, principalmente, os condicionantes comportamentais dos indivíduos. Para tanto, Rabaglio (2001) sugere o mapeamento de perfil de competências, de modo a criar, para cada cargo da empresa, um perfil de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho.

Diversos autores apresentam distintas técnicas para o mapeamento de competências. Este estudo, por objetivar conhecer o sistema de seleção de competências, limitar-se-á a citar as etapas de mapeamento de competências definidas por Rabaglio (2001) sem, no entanto, esmiuçar o assunto. Desta forma, a autora indica as seguintes etapas para o mapeamento de competências: a primeira consiste no contato com a área requisitante com fins a identificar os requisitos/características do cargo. A segunda etapa é composta da criação de indicadores de competência e a elencação dos indicadores considerados indispensáveis para o cargo compõe a terceira etapa. Na quarta etapa, aloca-se as competências em grupos similares e, por fim, faz-se a definição de cada competência levantada.

Soares (2007), alerta que para a obtenção de eficácia no processo seletivo, é essencial que o perfil de competências a ser identificado esteja bem ajustado à demanda do detentor da vaga. Desta feita, o perfil de competências deve ser

montado através de indicadores de competências. No entanto, é neste momento que ocorrem o maior número de erros cometidos pelos selecionadores, quando relacionam uma enorme quantidade de competências porque acham que são importantes, mas não extraíram realmente essas competências de indicadores reais (Rabaglio, 2001).

Soares (2007) afirma que na etapa de identificação dos indicadores de competências, pode-se utilizar a descrição de cargo atualizada, os maiores desafios do cargo, os maiores erros cometidos no cargo, as mudanças ocorridas recentemente, os projetos a serem desenvolvidos em curto prazo, a redução e o aumento da equipe e os novos projetos que foram desenvolvidos por esta, extraíndo assim as competências dos indicadores.

Para construção do perfil de competências, normalmente, os métodos mais utilizados são os seguintes: Inventários Específicos de Mapeamento de Potencial - instrumentos específicos, desenvolvidos, testados e validados, que permitem indicar tendências e estilos pessoais de atuação; Entrevista por Competência - entrevista individual de avaliação realizada por especialista, com o objetivo de identificar potenciais nas competências imprescindíveis para o cargo; Avaliação Presencial - participação dos candidatos em atividades vivenciais, simulando situações e desafios do cotidiano empresarial. Cada um dos métodos traz suas vantagens e desvantagens, portanto, o ideal é a combinação de procedimentos que, em seu resultado, dá maior garantia de acerto nas indicações (Soares, 2007, Rabaglio, 2001 e Gramigna; 2002).

Leme (2005), em seus estudos, propõe um método distinto para o mapeamento de competências: o inventário comportamental. A aplicação do inventário identifica as competências organizacionais, competências de cada função e também, as perguntas para a aplicação da avaliação com foco em competências. O autor afirma que:

O inventário comportamental para mapeamento de competências pode ser aplicado em qualquer empresa, de qualquer porte, independentemente do número de colaboradores. Utiliza uma metodologia construtiva que busca o que é melhor para a organização, e participativa, onde os próprios colaboradores identificam os indicadores de competência através da condução de uma simples atividade. Com isso, é possível a aplicação em todos os níveis da

organização, envolvendo os colaboradores desde o cargo mais simples até o mais alto. (LEME, 2005, p.40).

Segundo o autor, o mapeamento de competências é composto de duas fases principais. A primeira fase consiste em identificar as competências organizacionais, sendo que nesta fase são desenvolvidas as etapas de coleta dos indicadores de competências, absorvidos dos próprios colaboradores; associação das competências aos indicadores; e validação das competências organizacionais definidas.

Uma vez mapeadas as competências organizacionais, chega-se à segunda fase do inventário comportamental para mapeamento de competências, tornando possível identificar as competências necessárias para cada função. Nesta fase, é preciso identificar através de uma lista com os indicadores de cada função, as competências necessárias para cada cargo, analisando cada indicador classificando quanto a sua intensidade ou necessidade.

Leme (2005) classifica as competências de cada função como fundamentais, aquelas básicas para a realização de determinada tarefa em um determinado espaço de responsabilidade e grau de complexidade, e acessórias, aquelas que complementam no sentido de ampliar o desempenho do sujeito nas tarefas a serem realizadas.

É importante ressaltar que independente da metodologia adotada para o mapeamento de competências na seleção de pessoas, o produto final deve ser uma matriz de resultados que permita mensurar cada candidato em comparação com o perfil do cargo. A escala ideal poderá conter cinco ou seis níveis de proficiência, descritos em atitudes, conhecimentos e habilidades desejáveis, já que competência é o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de destaque em determinados contextos (Gramigna; 2002).

Confirma Rabaglio (2001) que, por meio do mapeamento de competências, pode-se dar início a elaboração das ferramentas utilizadas na seleção por competência. Em vista disso, são identificados os indicadores de competência, construindo o perfil de competência ideal, facilitando na preparação das ferramentas a serem utilizadas no processo seletivo.

Uma vez que o processo seletivo utiliza as entrevistas, os testes psicológicos e as dinâmicas como ferramentas para selecionar pessoas e encontrar o perfil ideal, a seleção por competência utiliza tudo isso, porém mantendo o seu foco no comportamento do indivíduo e nas competências necessárias para atender o cargo em aberto, diferenciando-se do processo seletivo tradicional. (SOARES, 2007, p. 33)

Depois de reunir as informações sobre o cargo a ser preenchido é necessário escolher as técnicas de seleção para conhecer e escolher os candidatos adequados. As técnicas de seleção utilizadas são: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação

Para Rabaglio (2001), o foco na seleção de pessoas por competências é o comportamento, desta forma, a autora recomenda que as técnicas utilizadas sejam a entrevista comportamental e os jogos com foco em competências.

Segundo a autora supracitada, a entrevista comportamental é estrategicamente estruturada para investigar o comportamento passado da pessoa numa situação similar da competência a ser investigada. Essa ferramenta destaca-se como um diferencial pelo fato de investigar o comportamento passado do candidato, por ser planejada e estruturada com perguntas abertas e específicas, baseada no perfil ideal de competências, bem como, obter perguntas com base de ação no passado, sendo essas perguntas planejadas, para assim, atingir as repostas relacionadas ao contexto, ação e resultado, enfim, por ser uma entrevista personalizada para cada perfil de competência (Soares, 2007).

Outra ferramenta de avaliação na seleção por competência mencionada por Rabaglio (2001) é a técnica dos jogos com foco em competências. Essa técnica é vivencial e é aplicada através de simulações, jogos, dinâmicas, dentre outras. As situações colocadas para os candidatos atuarem são preestabelecidas de maneira estratégica, possibilitando, portanto, observar o comportamento do indivíduo e suas competências de maneira mais eficaz. Essa situação preestabelecida que consiste a técnica, permite outra visão acerca do candidato, pois é o seu comportamento presente diante do observador.

A mesma autora reitera que essa técnica objetiva observar a presença ou ausência das competências do perfil no comportamento dos candidatos, para decidir qual

entre eles tem o perfil mais compatível ao perfil da vaga. Sugere, ainda, que a técnica seja aplicada entre seis a doze candidatos, confirmando que esse número estabelecido pode variar, pois essa escolha depende da necessidade e disponibilidade do ambiente físico (Rabaglio, 2001, p.80).

Quando completo, a seleção de pessoas por competências deve fornecer não somente o candidato com as competências necessárias para desempenhar determinadas atividades, mas principalmente um prognóstico do processo de integração e mobilização dos recursos humanos e do conhecimento organizacional da empresa. Por outro lado, Gramigna (2002) relata que a seleção por competência é um método bastante eficaz, porém, quando aplicado de forma incorreta, pode gerar algumas dificuldades para os profissionais de Recursos Humanos.

Até aqui, buscou-se atender aos objetivos iniciais da pesquisa de efetuar revisão teórica acerca da seleção de pessoas e da seleção por competências. O próximo Capítulo tratará do posicionamento do estudo no cenário metodológico.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Com relação à abordagem foi utilizada a pesquisa empírica, qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. Segundo Bianchi; Alvarenga; Bianchi (2001), nesta técnica, a abordagem é feita por fatores intrínsecos apresentados nos fenômenos, que devem ser captados pelo pesquisador e classificados. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A pesquisa é classificada, segundo Gil (1991), como exploratória, pois envolve levantamento bibliográfico e entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Quanto ao delineamento, o estudo trata de um levantamento, pois ocorrerá uma interrogação direta aos profissionais que participarão da pesquisa, com o objetivo de conhecer a percepção dos mesmos acerca das técnicas utilizadas, a partir da descrição do fenômeno em questão.

3.2 Caracterização da Organização

A Ordem dos Advogados do Brasil – OAB é instituição de serviço público, dotada de personalidade jurídica e forma federativa, cujas finalidades previstas na Lei nº 8.906, de 04 de julho de 1994 são: defender a Constituição, a ordem jurídica do Estado democrático de direito, os direitos humanos, a justiça social, e pugnar pela boa aplicação das leis, pela rápida administração da justiça e pelo aperfeiçoamento da

cultura e das instituições jurídicas; e promover, com exclusividade, a representação, a defesa, a seleção e a disciplina dos advogados em toda a República Federativa do Brasil. A instituição da Ordem dos Advogados do Brasil ocorreu por força do art. 17 do Decreto n.º 19.408, de 18 de novembro de 1930, assinado por Getúlio Vargas, chefe do Governo Provisório.

O Conselho Federal da OAB – CFOAB é o órgão supremo da OAB e é dotado de personalidade jurídica própria, com sede na capital da República. Composto dos conselheiros federais integrantes das delegações de cada unidade federativa e dos seus ex-presidentes, na qualidade de membros honorários vitalícios, o CFOAB é instituição presidencialista, cuja diretoria é eleita para uma gestão trienal integrada de um Presidente, de um Vice-Presidente, de um Secretário-Geral, de um Secretário-Geral Adjunto e de um Tesoureiro.

O modelo de estruturação orgânica é a departamentalização funcional orientada e subdividida em gerências estratégicas, conforme organograma institucional situado no Apêndice B. As políticas de gestão de pessoas encontram respaldo em Regulamento de Pessoal e Acordo Coletivo, no entanto o regulamento está em fase de implementação e, portanto não há uma aplicação plena do mesmo. O quadro funcional do CFOAB é composto, atualmente, de 125 funcionários. Deste total, trinta e um funcionários ocupam cargos de chefia assim discriminados: cinco ocupam cargos de supervisão, doze de coordenação, sete de assessoria e sete de gerência. O regime de contratação é regido pela Consolidação das Leis de Trabalho – CLT e a captação de pessoas é realizada por meio de processo seletivo interno e externo.

3.3 Participantes do Estudo

Participaram deste estudo os funcionários que ocupam cargos de chefia na função de gerente de área e que estão diretamente relacionados aos processos seletivos. Verificou-se, junto à Coordenação de Recursos Humanos do CFOAB, quais destes funcionários exercem as atividades de seleção de pessoas e, assim, estes foram definidos como os participantes da pesquisa. O composto de participantes é, assim, proposital ou intencional.

Este segmento foi escolhido pelo fato de atuarem em áreas táticas e estratégicas da organização, por suas atribuições estarem diretamente relacionadas à tomada de decisão quanto à captação de pessoas e pelos conhecimentos gerenciais que possuem, uma vez que este estudo visa captar a percepção dos gerentes.

De acordo com o Regulamento de Pessoal e com a Tabela de Cargos e Salários, os gerentes devem ter como requisito graduação em nível superior e, se for o caso, registro em órgão de classe.

O Quadro 04, a seguir, ilustra-se o perfil dos colaboradores da pesquisa.

Participantes	Cargo	Função	Tempo de Atuação na Empresa	Área de Formação
Participante 1	Analista Pleno - Administrador	Gerente Administrativo Substituto	10 anos	Administração
Participante 2	Assistente Técnico - Administrativo	Coordenador de RH Substituto	4 anos	Administração
Participante 3	Analista Sênior - Jurídico	Gerente de Órgão Colegiados	26 anos	Direito
Participante 4	Analista Pleno - Administrador	Gerente de Assessoramento às Comissões	8 anos	Administração
Participante 5	Analista Pleno - Administrador	Gerente de Relações Externas	11 anos e 6 meses	Administração
Participante 6	Analista Sênior - Auditor	Gerente de Controladoria	10 anos	Ciências Contábeis
Participante 7	Analista Sênior - Jurídico	Chefe de Gabinete	8 anos	Direito

Quadro 04. Perfil dos Participantes

3.4 Instrumento de Pesquisa

Esta pesquisa contou com a elaboração de um roteiro de entrevista, situado no Apêndice A, contendo questões semi-estruturadas com o objetivo de abranger as variadas informações desejadas. As questões do roteiro foram elaboradas com base na revisão de literatura, a partir das principais teorias sobre o tema, visando o alcance dos objetivos da pesquisa e das hipóteses previamente avisadas.

O roteiro de entrevista contém onze questões, que abrangem as temáticas relacionadas à área de recursos humanos no tocante à seleção de pessoas na Organização em destaque. As dimensões e variáveis abordadas na entrevista retomam os aspectos teóricos já apresentados, sobre os quais buscou-se extrair as percepções dos entrevistados acerca da seleção de pessoas, das técnicas de seleção e da competência na seleção e na gestão organizacional de uma forma mais abrangente.

3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

A fim de se fundamentar a coleta e análise dos dados, foi realizada uma revisão bibliográfica, a qual permitiu a delimitação do problema e a identificação dos principais conceitos relacionados a ele. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os funcionários da instituição que ocupam cargos de chefia na função de gerente de área e que participam do processo de recrutamento e seleção dos funcionários da empresa.

As entrevistas foram realizadas presencialmente no próprio ambiente de trabalho e foram registradas por meio de um gravador de voz. Foi estabelecido um termo de consentimento livre e esclarecido à população na pesquisa, bem como de autorização da gravação.

Após a aplicação das entrevistas, as informações coletadas foram transcritas e, a posteriori, foi realizada uma análise do conteúdo coletado. A análise de dados foi realizada pela técnica de análise de conteúdo dos discursos dos participantes, por meio do que sugere Bardin (2008). Este procedimento trata da interpretação dos dados explorados juntamente com o suporte teórico, a fins do estudo proposto.

Bardin (2008, p. 32) afirma que:

A análise de conteúdo (seria melhor falar de análises de conteúdo) é um método muito empírico, dependente do tipo de 'fala' a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Não existe o pronto-a-vestir em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes, dificilmente transponíveis. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendidos tem que ser

reinventada a cada momento, exceto para usos simples e generalizados, como é o caso do escrutínio próximo da decodificação e de respostas a perguntas abertas de questionários cujo conteúdo é avaliado rapidamente por temas.

Nesse contexto, é preciso selecionar o conteúdo significativo para com o problema de pesquisa e seus objetivos, fornecendo um novo sentido para os dados coletados por meio da interpretação e inferência dos discursos apresentados.

O primeiro passo consistiu na pré-análise do conteúdo das entrevistas realizadas. Nesta etapa organizou-se o material coletado com o objetivo de torná-lo operacional e sistematizar as idéias iniciais. A princípio, realizou-se, conforme sugerido por Bardin (2008), a leitura flutuante com o objetivo de estabelecer o contato com as informações a analisar e conhecer o conteúdo. Então, determinou-se quais eram os temas encontrados nas entrevistas que versavam aos objetivos do estudo determinando os indicadores de análise.

Feita a pré-análise, partiu-se para a exploração das informações coletadas com a definição de sistemas de categoria de análise. Nesse momento, a partir do relato dos entrevistados, definiu-se um rol de categorias principais de análise. A saber, as categorias são: Definição de Seleção, Técnicas Utilizadas, Definição de Competência, Definição de Seleção por Competência, Experiência e Proficiência dos Participantes com o Tema e Aplicação do Método.

Finalmente, realizou-se o tratamento dos resultados, permitindo a elaboração de quadros grupais de significação que condensam e destacam as informações fornecidas para análise.

Este Capítulo apresentou os aspectos metodológicos pelos quais se desenvolveu o presente estudo. No Capítulo seguinte, apresentam-se os resultados da pesquisa, bem como a discussão dos resultados obtidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para exposição dos resultados obtidos, a análise será apresentada por meio de categorias que foram identificadas e definidas a partir das informações obtidas na coleta de dados, atendendo, desta forma, aos objetivos geral e específicos deste estudo.

Estas categorias foram identificadas a partir da fala transcrita dos entrevistados. Tais categorias dizem respeito a dimensões referentes aos objetos de estudo do presente trabalho, a saber: estratégias, técnicas e características de processos seletivos por meio de competências

Portanto, neste momento do trabalho, serão discutidas as características das categorias identificadas e que se encontram sintetizadas no Quadro 05.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
1. Definição de Seleção	Dimensão Conceitual
2. Técnicas Utilizadas	Entrevistas
	Análise de Currículo
	Dinâmicas
	Testes de Conhecimento
	Conjugação das Técnicas
3. Definição de Competência	Dimensão Conceitual
	CHA
4. Definição de Seleção por Competência	Dimensão Conceitual
	Relevância da Competência na Seleção
5. Experiência e Proficiência dos Participantes	Afinidade com o tema
	Proficiência dos Participantes
6. Aplicação do Método	Eficácia/Contribuições

Quadro 05. Categorias e Subcategorias

4.1 Definição de Seleção

Na categoria *Definição de Seleção*, procurou-se identificar o que cada entrevistado entende por seleção de pessoas. Esta categoria contempla a pergunta número cinco do roteiro de entrevista acerca das definições de seleção de pessoas que os

participantes do estudo apresentaram. A partir das informações obtidas nas entrevistas realizadas foi criada a subcategoria Dimensão Conceitual, em consonância com o que se apresenta na literatura.

Por meio dos discursos obtidos na entrevista, percebe-se que, de uma forma geral, os participantes compartilham a ideia que a seleção está relacionada à escolha do melhor sujeito entre os candidatos disponíveis ao cargo. Os relatos a seguir asseveram esta afirmativa.

“Seleção de pessoas, [...] é ver quais as pessoas estão capacitadas para assumir um cargo dentro da empresa.” (Participante 01)

“Eu entendo como a escolha do candidato mais adequado ao cargo/função aberto na empresa.” (Participante 05)

“Esforço de encontrar o colaborador mais bem preparado pra exercer o cargo que se pretende ocupar.” (Participante 06)

A partir dos relatos apresentados, verificou-se, segundo a percepção destes participantes, o entendimento de Carvalho (2000), que indica a seleção de pessoas como a escolha dos candidatos mais qualificados para o desempenho das atividades de um cargo.

De maneira semelhante, o alinhamento do perfil do cargo ao perfil de competência de seus ocupantes, também foi destacado conforme vê-se a seguir:

“[...] a seleção tem que ocorrer da melhor forma possível para que você identifique o perfil de cada área e a pessoa desenvolva suas funções da melhor forma possível.” (Participante 02)

“Eu acho que nós temos que primeiro ver [...] qual vai ser a ocupação da pessoa no nosso setor. E então a partir dessa ocupação você vai buscar características técnicas, comportamentais dentro do que é apresentado.” (Participante 04)

Desta forma, conforme verificado na fala dos participantes supracitados, evidencia-se a necessidade de planejamento do processo de seleção como instrumento essencial à estratégia organizacional. Acerca da temática, Arieira e Guimarães (2005, p. 205) afirmam que todo processo de seleção deve ter um planejamento estratégico, com objetivos de longo prazo, para que eventuais ocorrências não venham a prejudicar o bom andamento da empresa, principalmente se os substitutos não forem eficazmente selecionados.

Nesse contexto, apreende-se, ainda, que, a seleção de pessoas é um processo, por meio do qual realiza-se a análise tanto do candidato quanto do cargo. A fala a seguir representa o encadeamento desta ideia:

“Na minha interpretação, selecionar pessoas é um processo. É Uma análise entre as características da pessoa e da empresa [...]”
(Participante 07)

Este participante reforça ainda visão teórica dos principais autores da área (Araújo, 2006, Dutra, 2001, Mascarenhas, 2008 e Robbins, 2002), ao classificar as pessoas como os principais ativos das organizações.

“São as pessoas que fazem a organização [...]” (Participante 02)

Assim, a “força humana” de uma organização ganha destaque especial, porque é somente por meio das pessoas, com o comprometimento, a força e a qualidade de pensamentos que, efetivamente, viabiliza-se um processo de mudança organizacional (Arieira; Guimarães, 2005, p. 206).

Por fim, percebe-se também, que a seleção de pessoas visa a melhor adequação entre as características do cargo e do candidato.

“Eu entendo como a adequação ao exercício do cargo, da função.”
(Participante 03)

O trecho relatado é análogo à afirmação de Robbins (2002), que define a seleção como o ato de adequar características individuais e pessoais aos requisitos do trabalho. Isto significa que políticas de RH precisam ser elaboradas de modo a proporcionar a identificação do perfil de competência dos cargos da empresa para que, no momento da seleção, a correlação entre os atributos do candidato e os requisitos do cargo seja eficaz.

O Quadro 06 reúne a síntese da fala dos participantes referente à conceituação de seleção de pessoas.

Subcategoria	Participantes	Fala dos participantes
Dimensão Conceitual	1	“Seleção de pessoas, o próprio nome já define, é ver quais as pessoas estão capacitadas para assumir um cargo dentro da empresa.”
	2	“São as pessoas que fazem a organização, então a seleção tem que ocorrer da melhor forma possível para que você identifique o perfil de cada área e a pessoa desenvolva suas funções da melhor forma possível

		porque ela tem aquelas habilidades e conhecimentos e para desenvolver aquelas atividades.”
	3	“Eu entendo como a adequação ao exercício do cargo, da função.”
	4	“Eu acho que nós temos que primeiro ver qual é a necessidade do setor, qual a finalidade daquela pessoa, qual vai ser a ocupação da pessoa no nosso setor. E então a partir dessa ocupação você vai buscar características técnicas, comportamentais dentro do que é apresentado daquela pessoa pra ver se é adequado àquela vaga, àquela vacância.”
	5	“Eu entendo como a escolha do candidato mais adequado ao cargo/função aberto na empresa.”
	6	“Esforço de encontrar o colaborador mais bem preparado pra exercer o cargo que se pretende ocupar.”
	7	“Na minha interpretação, selecionar pessoas é um processo. É Uma análise entre as características da pessoa e da empresa para verificar se há uma sintonia, um interesse mútuo na contratação em trabalhar junto.”

Quadro 06. Definição de Seleção

4.2 Técnicas Utilizadas

Esta dimensão corresponde à identificação, por parte dos participantes, das técnicas de seleção de pessoas comumente utilizadas nos processos seletivos da Organização estudada. Diante das respostas obtidas com relação à pergunta número oito do roteiro de entrevista que diz: você tem conhecimento de quais técnicas de seleção de pessoas são utilizadas nos processos seletivos do CFOAB, foram identificadas três subcategorias: *Análise Curricular*, *Testes de Conhecimento*, *Entrevistas* e *Conjugação das Técnicas*.

A *Análise Curricular* foi citada pelos participantes como uma das técnicas de seleção utilizadas no CFOAB, conforme relatos a seguir:

“[...] a gente primeiro faz uma análise curricular da inscrição do candidato.” (Participante 02)

“Divulgação, primeiro a parte [...] de encaminhamento de currículo. Análise dos currículos. Seleção prévia dos currículos.” (Participante 06)

A principal contribuição citada pelos participantes acerca desta técnica é a triagem realizada para que somente os candidatos com alguma chance de conseguir a vaga participem da seleção, conforme verifica-se a seguir:

“Desde a etapa de início que é a primeira triagem quando você recebe o currículo. Eu observo que o RH faz uma triagem fazendo comparação com os currículos.” (Participante 04)

Nota-se que a análise curricular, no contexto desta Organização, é entendida como uma etapa do processo de seleção e não uma técnica propriamente dita. Desta forma, nesta etapa seleciona-se os currículos com perfil que mais se aproximam do perfil do cargo.

Os *Testes de Conhecimento* são mais uma técnica de seleção citada pelos participantes do estudo conforme relatos a seguir:

“Eu sei que existem diversas fases, existe a prova escrita [...]”
(Participante 07)

“Aí posteriormente nós temos uma prova escrita. Pra construção da prova existe um auxílio da área fim com o RH conduzindo tudo.”
(Participante 04)

“Aplicação de testes específicos depende da área, nesses testes tem algumas questões de conhecimento, de formação, redação entre outras coisas.” (Participante 06)

Tais relatos revelam a aplicação de provas como instrumentos de seleção para verificação de conhecimentos necessários ao desempenho das atividades do cargo. Percebe-se, ainda, a partir dos relatos que, o setor de RH conta com o auxílio da área solicitante para a elaboração dos testes. Assim, os trechos supracitados estão correlatos à literatura, onde encontra-se que estes testes avaliam nível de conhecimentos gerais ou específicos dos candidatos exigido pelo cargo a ser preenchido (Robbins, 2002).

Ainda acerca da subcategoria *Testes de Conhecimento*, esta é citada como a melhor técnica para seleção de pessoas, evidenciando uma tendência da Organização em destaque, em primar pela escolha de candidatos que apresentam tenham apresentado bom desempenho nos testes de conhecimento. A fala seguir exprime esta idéia:

“As provas, os testes. [...] O sistema de concursos pra mim é o “top” pra esse tipo de seleção. E eu acho que tem batido os caras que vão melhor nesse tipo de prova depois têm uma performance melhor na entrevista pessoal.” (Participante 03)

Outra técnica de seleção citada com alta frequência pelos participantes foi a *Entrevista*. Na percepção dos participantes, esta técnica permite que o selecionador apreenda aspectos comportamentais do candidato durante a realização da

entrevista. Neste momento, são avaliadas as atitudes demonstradas bem como as falas dos candidatos conforme exposto na seguinte fala:

“Até porque você acaba detectando algumas coisas nas pessoas no visual, olhando, vendo o comportamento da pessoa, a postura da pessoa, a fala.” (Participante 04)

No tocante à seleção por competências, Rabaglio (2001) afirma que a entrevista deve ser comportamental, visando avaliar o sujeito a partir de seu comportamento perante as atitudes situacionais do mesmo. Essa entrevista deve, ainda, mensurar o comportamento a ser avaliado, bem como as perguntas elaboradas devem identificar o comportamento em questão (Soares, 2007). Posto isso, percebe-se que os participantes atribuem bastante relevância a esta técnica de seleção conforme verifica-se nos trechos a seguir:

“[...] e depois uma entrevista pessoal que aí seria a última etapa com maior peso.” (Participante 02)

“E depois entrevistas até ser selecionada aquela pessoa. [...] Então eu acho que é muito importante essa parte de entrevista, o olho no olho junto com o RH que vai ter as técnicas.” (Participante 04)

Por fim, acerca da categoria *Conjugação de Técnicas* pode-se perceber pela fala dos participantes que o uso das técnicas de seleção de forma conjugada é recorrente na Organização, pois os profissionais comumente utilizam mais de uma técnica simultaneamente.

“Eu acho que nenhuma dessas técnicas elas são autônomas, elas fazem parte de um arco-íris.” (Participante 03)

“O equilíbrio entre tudo, você faz uma prova de competência, você tem uma prova oral. Então eu acho que tudo isso junto vai trazer uma harmonia e uma segurança para o selecionador. Então você vai acabar chegando a um resultado com um grau um pouco maior de confiabilidade do que você deixar de ver algum desses testes.” (Participante 04)

A súmula das falas da categoria *Técnicas de Seleção* é apresentada no Quadro 07.

Subcategoria	Participantes	Fala dos participantes
Análise Curricular	1	“[...] análise curricular [...]”
	2	“Nós temos algumas etapas que costumamos utilizar, a gente primeiro faz uma análise curricular da inscrição do candidato [...]”
	4	“Desde a etapa de início que é a primeira triagem quando você recebe o currículo. Eu observo que o RH faz uma triagem fazendo comparação com os

		currículos.”
	5	“São análise de currículo [...]”
	6	“Divulgação, primeiro a parte de especificação do cargo e definição do perfil. Prazo para encaminhamento de currículo. Análise dos currículos. Seleção prévia dos currículos.”
Testes de Conhecimento	1	“[...] e avaliações”
	2	“A segunda [etapa] seria uma prova escrita para aferir mesmo o conhecimento técnico da pessoa. Depois a gente faz uma prova prática, que seria um estudo de caso desenvolvido no computador.”
	3	“As provas, os testes. [...] O sistema de concursos pra mim é o “top” pra esse tipo de seleção. E eu acho que tem batido os caras que vão melhor nesse tipo de prova depois têm uma performance melhor na entrevista pessoal.”
	4	“Aí posteriormente nós temos uma prova escrita. Pra construção da prova existe um auxílio da área fim com o RH conduzindo tudo.”
	5	“[...] e a prova prática.”
	6	“Aplicação de testes específicos depende da área, nesses testes tem algumas questões de conhecimento de formação, redação entre outras coisas.”
	7	“Eu sei que existem diversas fases, existe a prova escrita [...]”
Entrevistas	1	“São entrevistas, [...]”
	2	“[...] e depois uma entrevista pessoal que aí seria a última etapa com maior peso.”
	3	“E as entrevistas pessoais, inclusive com a redação de peças quando necessário, exatamente como a gente presenciou na última contratação [...]”
	4	“E depois entrevistas até ser selecionada aquela pessoa. [...] Até porque você acaba detectando algumas coisas nas pessoas no visual, olhando, vendo o comportamento da pessoa, a postura da pessoa, a fala. Então eu acho que é muito importante essa parte de entrevista, o olho no olho junto com o RH que vai ter as técnicas.”
	5	“[...] são entrevistas [...]”
	6	“E entrevista final.”
	7	“[...] existe a entrevista [...]”
Conjugação de Técnicas	3	“O currículo é fundamental, a entrevista é fundamental, a prova pra mim, é fundamental também porque a gente ta cansado de ver gente que tem formação, mas mal sabe escrever, por isso a prova é fundamental. Eu acho que nenhuma dessas técnicas elas são autônomas, elas fazem parte de um arco-íris.”
	4	“O equilíbrio entre tudo, você faz uma prova de competência, você tem uma prova oral. Então eu acho que tudo isso junto vai trazer uma harmonia e uma segurança para o selecionador. Então você vai acabar chegando a um resultado com um grau um pouco maior de confiabilidade do que você deixar de ver algum desses testes.”

Quadro 07. Técnicas Utilizadas

4.3 Definição de Competência

Nesta Seção, a subcategoria analisada foi a *Dimensão Conceitual*, visando apreender o que os participantes entendem por competência. Utilizou-se da questão número seis (Apêndice - A) e buscou-se identificar, a partir do relato das entrevistas, o entendimento tanto conceitual e técnico, quanto empírico acerca da definição de competência

Conforme o discurso dos participantes exposto na sequência, estes atrelam a idéia de competência aos fatores comportamentais dos candidatos:

“Competência pra mim é o preparo mesmo da pessoa para desenvolver certas atividades, ou seja, você tem características naquela pessoa que dá uma autorização, um cartão, um passaporte pra que ela desenvolva certas funções [...]” (Participante 04)

“São aquelas características do candidato que serão levadas em consideração na atividade funcional dentro da organização.” (Participante 05)

Estas falas evidenciam a vertente comportamental da conceituação de competência já apresentada neste estudo por Le Boterf (1994 apud Dutra et al, 2000), que apontam que competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, mas sim a prática, em determinado contexto, do que se sabe.

Por outro lado, os demais participantes relacionam a competência ao desempenho do indivíduo em uma dada uma tarefa, revelando uma dimensão mais técnica que comportamental. Esta constatação deu-se de acordo com o relatado a seguir:

“É a pessoas estar apta a executar qualquer função.” (Participante 01)

Então, eu entendo como competência algo técnico, você tem o tecnicismo pra exercer aquele cargo. O seu conhecimento técnico te torna competente para exercer a função.” (Participante 04)

“A competência eu atribuo mais ao resultado do trabalho que foi executado. Às vezes você pode analisar a competência como a habilidade do colaborador em desenvolver aquela habilidade ou também a análise da qualidade da entrega desse resultado [...]” (Participante 06)

Neste íterim, observou-se, ainda, que a competência, em uma dimensão conceitual, relaciona-se tanto a fatores comportamentais quanto técnicos do indivíduo no trabalho. Tal ideia é sustentada pela seguinte fala:

“A competência, nesse contexto, é um conjunto de habilidades do funcionário ou do candidato a funcionário da empresa que envolve desde características técnicas na área de atuação quanto comportamentais.” (Participante 07)

Nesse contexto, nota-se que a noção de competência nas organizações está comumente associada à realização de tarefas e ao desempenho dos sujeitos no trabalho. Esta afirmação vai ao encontro do que Fleury; Fleury (2001) afirmam, conforme já citado no referencial teórico desta pesquisa, que a junção dos conhecimentos, habilidades e atitudes como o desempenho comportamental do indivíduo contribui com a geração de valor econômico para as organizações.

É possível, também, perceber por meio da freqüência e da fala dos participantes que os entrevistados definem competência como o conhecimento, habilidade e atitude de um indivíduo que afeta a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida (Dutra et al , 2000).

Por fim, constatou se, ainda, que os participantes, no tocante à conceituação da competência, mencionam a sigla CHA para elaborar uma ideia teórica do tema. Os trechos a seguir afirmam esta constatação:

“Seriam as habilidades, os conhecimentos e as atitudes, nosso famoso CHA. Seria basicamente isso.” (Participante 02)

“Três coisas, três palavras: conhecimento, habilidades e atitudes. Tudo isso vem do motivacional, vem do eu. O conhecimento você busca, é externo. A habilidade é inerente de você. E o motivacional é algo que você mesmo vai se posicionar.” (Participante 04)

Esta afirmação reforça a idéia da mensuração das competências a partir dos conhecimentos, habilidades e atitudes, denominados de CHA, sustentada por diversos autores (Brandão, 2007, Fleury; Fleury, 2001, McClelland, 1972 apud Dutra et et , 2000 e Rabaglio, 2001).

Ratificando os autores, os participantes, embora não tenham citado de uma forma explícita o termo CHA, suas falas, comumente, retomam os componentes conhecimento, habilidades e atitudes conforme apresentado no Quadro 08.

Subcategoria	Participantes	Fala dos participantes
Dimensão Conceitual	1	“É a pessoas estar apta a executar qualquer função.”
	2	“Seriam as habilidades, os conhecimentos e as atitudes, nosso famoso CHA. Seria basicamente isso.”
	3	“Rapidamente vem à minha mente como a delimitação das funções. Competência eu acho que é a capacidade de atender a demanda. De atender ou de ultrapassar.”
	4	“Competência pra mim é o preparo mesmo da pessoa para desenvolver certas atividades, ou seja, você tem características naquela pessoa que dá uma autorização, um cartão, um passaporte pra que ela desenvolva certas funções [...]. Então, eu entendo como competência algo técnico, você tem o tecnicismo pra exercer aquele cargo. O seu conhecimento técnico te torna competente para exercer a função. [...] Três coisas, três palavras: conhecimento, habilidades e atitudes. Tudo isso vem do motivacional, vem do eu. O conhecimento você busca, é externo. A habilidade é inerente de você. E o motivacional é algo que você mesmo vai se posicionar.”
	5	“Creio que as competências são as características, os conhecimentos e as habilidades do candidato. São aquelas características do candidato que serão levadas em consideração na atividade funcional dentro da organização.”
	6	“A competência eu atribuo mais ao resultado do trabalho que foi executado. Às vezes você pode analisar a competência como a habilidade do colaborador em desenvolver aquela habilidade ou também a análise da qualidade da entrega desse resultado, da qualidade desse produto ao qual ele se pretendeu apresentar.”
	7	“A competência, nesse contexto, é um conjunto de habilidades do funcionário ou do candidato a funcionário da empresa que envolve desde características técnicas na área de atuação quanto comportamentais.”

Quadro 08. Definição de Competência

4.4 Definição de Seleção por Competências

A categoria *Definição de Seleção por Competências* foi nomeada a partir do relato das entrevistas, no tocante às questões número oito e nove do roteiro, visando obter a percepção dos participantes a respeito da seleção de pessoas a partir de competências. Neste momento, buscou-se, também, apreender a relevância das competências, tanto técnicas como comportamentais no momento da escolha de um candidato. Esta categoria valeu-se, ainda, de duas subcategorias elaboradas a partir da verbalização dos participantes: *Processo e Aplicação do Método* e *Relevância da Competência na Seleção*.

A respeito do *Processo e Aplicação do Método*, há consenso entre os participantes quanto à necessidade de uma prévia definição das competências para que estas possam ser aplicadas à seleção de pessoas. Tal afirmação encontra respaldo nas seguintes declarações dos participantes:

“Primeiro acho que você já tem que ter essas competências definidas [...]” (Participante 01)

“Você tem que identificar qual seria o perfil da vaga [...]” (Participante 02)

Isto significa que, para que a seleção seja efetiva, os cargos da empresa precisam estar descritos em um perfil de competência que reúna para além da descrição das atividades a serem desempenhadas, o conjunto de atributos necessários ao ocupante do cargo.

Desta forma, a ideia é análoga ao que proferem Rabaglio (2001) e Leme (2005) quanto à delimitação das competências como etapa anterior à seleção de pessoas por competências. Esta etapa seria, por inferência, o mapeamento de competências.

Percebe-se, por consequência, que, embora os participantes não tenham citado as etapas para o mapeamento de competências, estas perpassam o modelo enunciado por Rabaglio (2001) que contempla a identificação das características da vaga e o levantamento dos indicadores das competências requeridas ao cargo.

Paralelo ao anteriormente apresentado, outra assertiva observada, diz respeito à etapa de assimilação das competências do candidato às competências necessárias ao cargo. Assegura-se, de acordo com as seguintes falas, esta ideia:

“Então, vocês olham a função do cargo que vagou ou que surgiu [...] você vai ver competência que tem [...], ou seja, o tecnicismo, as áreas que aquela pessoa foi capacitada pra ver se ela tem aquela competência compatível com a necessidade que exige determinado cargo.” (Participante 04)

“Você analisa esse conjunto de competência, a possibilidade dessa pessoa atender positivamente ao esperado, a entrega desse produto.” (Participante 06)

Ainda segundo Rabaglio (2001), a identificação das competências do cargo é a tarefa mais árdua e mais suscetível a erros dada a necessidade do envolvimento da

área demandante com o área de recursos humanos para a definição do perfil de competências do cargo ofertado.

Ademais, atinente ao *Processo e Aplicação do Método*, obteve-se, ainda, da fala dos participantes, uma definição à seleção de pessoas por competências que abrange a os componentes conhecimento e habilidades da sigla CHA, conforme assim relatado:

“Acho que selecionar pelas competências é a seleção de candidatos levando em conta os conhecimentos, as habilidades que ele deve ter para poder desempenhar bem a função, desempenhar o cargo para o qual está sendo contratado.” (Participante 05)

Concernente à subcategoria *Relevância da Competência na Seleção*, percebe-se que os participantes indicam que as atitudes comportamentais dos candidatos na seleção são fundamentais na tomada de decisão.

“Acredito que as atitudes comportamentais são as mais importantes [...], mas qual o perfil, qual a atitude que a pessoa vai ter, acho que isso é mais importante, a gente tem que conhecer bem o candidato nesse ponto.” (Participante 02)

“Eu acho que dos que eu participei as competências sem dúvida são levadas em conta.” (Participante 03)

“É imprescindível, como eu disse, acho que sem levar em consideração esse aspectos, é muito difícil de você chegar em um resultado ou em um conjunto de resultados ter uma margem de acerto muito alta.” (Participante 07)

Sobre esta constatação, Rabaglio (2001) indica que a seleção de pessoas por competências evidencia os condicionantes comportamentais dos indivíduos em detrimento de métodos tradicionais de seleção que privilegiam aspectos técnicos na tomada de decisão.

Nesse contexto, a competência é classificada, junto aos demais quesitos, como essencial no processo seleção de pessoas:

“[...] a competência no processo de seleção pra mim é primordial. [...] Eu acho que tudo é um conjunto, um sistema funciona bem quando todos esses campos são preenchidos, quando todo o processo de seleção é esgotado tanto pelo RH quanto pelo setor que está realizando a seleção.” (Participante 05)

Assim, remata-se a ideia que os participantes entendem a competência como essencial para a escolha do candidato mais adequado ao cargo. Pode-se atribuir tal relevância dada à competência ao fato de o método de seleção por competências apresentar vantagens à captação de pessoas ao ser mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga (Rabaglio, 2001).

Como percebe-se na reprodução da fala do participante a seguir, este foi o único que apontou a análise curricular como quesito de maior relevância no momento da escolha de um candidato, destoando dos demais participantes, ao afirmar que:

“Sim, é levado em conta, mas o que pesa mais, hoje, dentro da instituição, seria a análise curricular.” (Participante 01)

É relevante ressaltar que, conforme o fragmento apresentado, o participante afirma que a Organização credita alto grau de confiabilidade à análise curricular como elemento de decisão em detrimento das demais técnicas utilizadas para a escolha de um candidato.

Por fim, nesta dimensão de análise, também verificou-se que os participantes alertam para a necessidade de um prévio mapeamento das competências do cargo, para que se assegure a eficácia da seleção de pessoas por competências. O relato a seguir exprime esta ideia:

“Mas para isso, o selecionador tem que saber de antemão as competências que espera encontrar no contratado pra fazer, assim, um filtro entre os candidatos.” (Participante 05)

O Quadro 09, a seguir, reúne s argumentos dos participantes acerca das subcategorias *Processo e Aplicação do Método* e *Relevância da Competência na Seleção*.

Subcategoria	Participantes	Fala dos participantes
Processo e Aplicação do Método	1	“Primeiro acho que você já tem que ter essas competências definidas, quais seriam as atribuições de cada pessoa e após isso você veria curricularmente ou pela formação de cada candidato, digamos assim, se está apto ou não.”
	2	“Você tem que identificar qual seria o perfil da vaga para que você identifique quais são as competências que aquela pessoa necessita ter.”
	3	“Eu acho que selecionar pessoas assim demanda testes e entrevistas pessoais, um embate pessoal, sem dúvidas.”
	4	“Seria mais ou menos essa triagem que vocês realizam aqui. Então, vocês olham a função do cargo que vagou

		ou que surgiu e a partir do momento em que houve aquela necessidade em um cargo ou em uma função, em uma seleção de processos, que se inicia com o currículo, você vai ver competência que tem ali dentro daquele currículo, ou seja, o tecnicismo, as áreas que aquela pessoa foi capacitada pra ver se ela tem aquela competência compatível com a necessidade que exige determinado cargo.”
	5	“Acho que selecionar pelas competências é a seleção de candidatos levando em conta os conhecimentos, as habilidades que ele deve ter para poder desempenhar bem a função, desempenhar o cargo para o qual está sendo contratado.”
	6	“Esforço de encontrar as pessoas adequadas pra o cargo que se pretendo ocupar. Você analisa esse conjunto de competência, a possibilidade dessa pessoa atender positivamente ao esperado, a entrega desse produto. Presume-se que você tá procurando a pessoa mais adequada com o perfil mais adequado para aquele cargo.”
	7	“Não conheço a fundo, mas imagino que o processo de seleção por competência seja um processo que leve em conta uma série de características do entrevistado sem o qual, aliás, sem uma análise por competência eu acho difícil que você conseguir selecionar alguém.”
Relevância da Competência na Seleção	1	“Sim, é levado em conta, mas o que pesa mais, hoje, dentro da instituição, seria a análise curricular.”
	2	“Acredito que as atitudes comportamentais são as mais importantes, o conhecimento técnico a pessoa pode adquirir com o decorrer do tempo, mas qual o perfil, qual a atitude que a pessoa vai ter, acho que isso é mais importante, a gente tem que conhecer bem o candidato nesse ponto.”
	3	“Eu acho que dos que eu participei as competências sem dúvida são levadas em conta. A capacidade do sujeito dar conta do recado. Sem dúvida.”
	4	“Total. Eu acho que as competências têm que ter uma relevância. [...] Então a competência no processo de seleção pra mim é primordial. [...]. Então você vai acabar chegando a um resultado com um grau um pouco maior de confiabilidade do que você deixar de ver algum desses testes. Eu acho que tudo é um conjunto, um sistema funciona bem quando todos esses campos são preenchidos, quando todo o processo de seleção é esgotado tanto pelo RH quanto pelo setor que está realizando a seleção.”
	5	“As competência são de suma importância. Mas para isso, o selecionador tem que saber de antemão as competências que espera encontrar no contratado pra fazer, assim, um filtro entre os candidatos.”
	6	“Às vezes a pessoa sai bem em uma prova, mas não significa necessariamente que foi a melhor escolha que você fez. Aí depende da entrevista, de conversar e avaliar o perfil do candidato, de apostar nesse perfil em função do que se concluiu. O que não significa que você vai acertar em 100% mas é importante tudo isso.”
	7	“É imprescindível, como eu disse, acho que sem levar

		em consideração esse aspectos, é muito difícil de você chegar em um resultado ou em um conjunto de resultados ter uma margem de acerto muito alta.”
--	--	---

Quadro 09. Definição de Seleção por Competências

Vale ressaltar que as categorias e subcategorias apresentadas até aqui responderam ao primeiro objetivo específico da pesquisa, a saber: identificar a relevância das competências na seleção de pessoas do CFOAB.

4.5 Experiência e Proficiência dos Participantes

Esta categoria foi analisada a partir da verificação, entre os participantes do estudo, quanto à experiência destes em realizar a seleção de pessoas dentre as atividades de seus cargos. Averiguou-se, também, se os envolvidos nos processos seletivos recebem orientação e preparo adequados para selecionar pessoas. Nesta categoria, são abrangidas as subcategorias *Afinidade com o Tema* e *Proficiência dos Participantes*. As perguntas do roteiro de entrevista que embasaram esta categoria são: dentre as atividades do seu cargo, você exerce ou já exerceu as atividades de selecionar pessoas? E: os envolvidos nos processos seletivos recebem orientação e preparo adequados para selecionar pessoas?

Por meio dos discursos obtidos acerca da *Afinidade com o Tema*, nota-se que todos os participantes exercem ou já exerceram em algum momento a seleção de pessoas. Os trechos apresentados na sequência revelam esta afirmativa:

“Já, [selecionei pessoas] algumas vezes.” (Participante 01)

“Sim, eu exerço [a seleção de pessoas].” (Participante 02)

“Sempre de uma forma... sempre no ambiente consultivo, ou seja, nunca fui eu que desde o começo, meio e fim escolhi um funcionário.” (Participante 03)

“Sempre. Desde quando eu fui chefe quando a Gerência de Comissões ainda nem existia, sempre houve a necessidade de seleção de estagiário, a princípio.” (Participante 04)

“Sim, já participei de alguns processos de seleção de pessoas.” (Participante 05)

“Aqui na OAB só quando selecionamos na minha área.” (Participante 06)

“Já estive envolvido em diversos processos de seleção, embora nunca capitaneando ele.” (Participante 07)

Ainda acerca do envolvimento dos participantes com a seleção de pessoas, Dutra et al (2000, p. 126) apontam a necessidade do alinhamento das estratégias de recursos humanos às estratégias organizacionais. Nesse contexto, os participantes afirmam que:

“Dos vários tipos de processo [...] como esse último [...], por ser um cargo multidisciplinar as várias áreas são ouvidas.” (Participante 03)

“[...] então nós partimos para o processo de seleção auxiliado pelo RH da casa.” (Participante 04)

Desta forma, apreende-se da fala dos participantes e da fundamentação teórica de Dutra et al (2000), que é fundamental o trabalho do RH em conjunto com os gestores para a definição das necessidades de pessoal.

A partir do apresentado, constata-se, por acréscimo que, nas organizações como um todo, as políticas de recursos humanos devem reforçar a estratégia organizacional de modo otimizar os objetivos dos colaboradores com as objetivos específicos das diversas áreas das organizações.

A partir da fala dos participantes, correlata à análise da *Proficiência dos Participantes*, nota-se que os processos seletivos da Organização ocorrem da junção da área de RH com área solicitante. Esta afirmação é confirmada pelos seguintes trechos:

“Recebem [orientação para selecionar pessoas] sim [...]” (Participante 01)

“O RH sim por que tem uma capacitação pra isso, mas [...] os setores e os gerentes que participam do processo seletivo, a gente costuma orientar de qual maneira: a gente desenvolve um quadro classificatório que tem alguns pontos, para que os gerentes da área avaliem [...] o comportamento e as atitudes, [...] para que o gerente não fique perdido no que avaliar o candidato.” (Participante 02)

“Eu acho que sim porque parte deles [gestores] a demanda. Então eles já têm a idéia do que exigir. Eu acho que sim. Eu acho que o ambiente é bem democrático e respeita bem a origem da solicitação.” (Participante 03)

Haja vista os trechos supracitados, apreende-se, ainda, que, os participantes compartilham a ideia que os selecionadores, tanto os profissionais de RH e como os

das demais áreas, recebem orientação para realizar as atividades da seleção de pessoas:

Nesse contexto, é relevante discutir a necessidade de que os colaboradores da área de RH sejam capacitados para o desempenho da função de selecionar pessoas, para que, estes, possam disponibilizar aos demais envolvidos na seleção o conhecimento necessário à realização de tal atividade.

Conforme verificado nos trechos transcritos, há a crença que os profissionais de RH da Organização são capacitados para selecionar pessoas, enquanto os demais são orientados para tal finalidade. Ainda no tocante ao apresentado anteriormente, é possível identificar que a área de RH da Organização desenvolve e fornece instrumentos para orientar os gestores no momento da seleção.

Por outro lado, em contraposição ao afirmado acima, entre os participantes, existe a percepção acerca da integração do RH com as demais áreas de uma forma incipiente, pois, conforme relatos a seguir, os demais gestores não compartilham a fundo do conhecimento organizacional acerca da seleção de pessoas característico dos profissionais do RH.

“O mínimo, o essencial sim. Porque cada um que ocupa aquela função tem as informações, as instruções do que deve ser observado para desempenhar aqueles cargos. [...] O Conselho nem sempre tá permanentemente te municiando dessas informações, dessa preparação pra você exercer bem esse cargo.” (Participante 06)

Da mesma forma, verificou-se, a partir da afirmação dos participantes a respeito do domínio dos gestores acerca da seleção de pessoas, que estes não têm capacitação e preparo para realizar as atividades de seleção de pessoas. A fala a seguir afirma esta ideia:

“Não, não têm.[...] os demais [gestores envolvidos na seleção] normalmente não são da área, são leigos e embora eu acho que a interferência aqui seja muito pouca não acredito que têm o preparo para isso não.” (Participante 07)

Além disso, os participantes desconhecem a realização de iniciativas de integração, treinamento e desenvolvimento na Organização que favoreça a disseminação do conhecimento organizacional:

“[...] dentro da instituição não há oficinas, treinamentos, cursos.” (Participante 01)

“Que eu saiba nunca houve aqui no CFOAB uma política de treinamento assim para este fim.” (Participante 05)

Desse modo, os demais participantes reforçam esta percepção e acrescentam que reconhecem a necessidade de capacitação dos gestores e atribuem ao modelo de gestão da Organização o engessamento das estruturas e das práticas integradoras e de desenvolvimento. Os trechos da fala dos participantes a seguir asseveram esta ideia:

“O que eu observo aqui é uma necessidade de que os gestores de todas as áreas que aqui tem que fazer uma reciclagem. [...] Eu vejo uma vontade de integrar, de aproximar, de apresentar políticas de gestão atuais, mas o lado técnico, o modelo de gestão engessa por muitas vezes as ações. Já vi várias iniciativas aqui, projetos pra treinamento, adequação, capacitação. Não vejo dar continuidade, infelizmente.” (Participante 04)

“Aqui depende muito do funcionário, porque o Conselho não investe permanentemente em estar te colocando em contato com tudo que existe de informação, de inovação de técnica. [...] Não existe um programa sistemático de formação dessas de RH para executar melhor suas atividades. O que tem de bom é decorrente mais de esforço individual de cada integrante do RH do que da capacitação, da disponibilização das informações atualizada e permanentes que a instituição fornece.” (Participante 06)

Neste contexto, é possível perceber, ainda, que os participantes revelam que as iniciativas de capacitação provêm dos próprios funcionários, não encontrando, porém, respaldo para continuidade na Organização.

Por fim, quanto à dimensão afinidade e proficiência dos participantes com o tema, constatou-se que a Organização vem modernizando suas práticas de modo a aperfeiçoar seus processos e, estes acreditam que a seleção de pessoas da Organização será favorecida por estas ações. Os trechos, a seguir, permitem a afirmação desta conjectura:

“A gente ta passando, de fato, de uns anos pra cá, por um aperfeiçoamento das nossas áreas e a gente tem verificado muito isso sim. Pra padronizar o RH tem que estar junto, até mesmo pra limitar, pra garantir a lisura do procedimento, porque ninguém é perfeito também.” (Participante 03)

“Agora estão tentando, de um tempo pra cá, o Comitê vem trabalhando nesse sentido. E agora com o IEL mapeando os processos você começa a dar embasamento para o RH trabalhar com o processo de seleção mais efetivo.” (Participante 04)

Se tratando do RH [...] a gente ainda está estruturando uma perspectiva pra nossa empresa, mas o RH já avançou muito nesse aspecto, já existem regras, existem normas que o próprio RH tenta implementar e fortalecer para que a gente permaneça com isso consolidado.” (Participante 07)

O Quadro 10 sintetiza a fala dos participantes referente às subcategorias *Afinidade com o Tema* e *Proficiência dos Participantes*.

Subcategoria	Participantes	Fala dos participantes
Afinidade com o tema	1	“Já, [selecionei pessoas] algumas vezes.”
	2	“Sim, eu exerço, vamos dizer que a gente faz tudo de Rh, folha de pagamento, processo seletivo, tudo que engloba um Rh eu exerço a função [...] mas eu não tenho como dizer qual a periodicidade que ocorre a seleção de pessoas.”
	3	“Sempre de uma forma... sempre no ambiente consultivo, ou seja, nunca fui eu que desde o começo, meio e fim escolhi um funcionário. Dos vários tipos de processo [...] como esse último [...], por ser um cargo multidisciplinar as várias áreas são ouvidas. Em outros episódios a gente mal selecionava, quando as pessoas podiam ser escolhidas a dedo pra trabalhar aqui por diretores ou coisa do gênero.”
	4	“Sempre. Desde quando eu fui chefe quando a Gerência de Comissões ainda nem existia, sempre houve a necessidade de seleção de estagiário, a princípio. Posteriormente a seleção de funcionários, quando a gerência começou a existir houve a necessidade de contratação, e então nós partimos para o processo de seleção auxiliado pelo RH da casa.”
	5	“Sim, já participei de alguns processos de seleção de pessoas.”
	6	“Aqui na OAB só quando selecionamos na minha área. Quando é alguém da área financeira a gente é convidado para entrevista. Só essa parte, como parte do processo.”
	7	“Já estive envolvido em diversos processos de seleção, embora nunca capitaneando ele.”
Proficiência dos Participantes	1	“Recebem [orientação para selecionar pessoas] sim, mas dentro da instituição não há oficinas, treinamentos, cursos.”
	2	“O RH sim por que tem uma capacitação pra isso, mas [...] os setores e os gerentes que participam do processo seletivo, a gente costuma orientar de qual maneira: a gente desenvolve um quadro classificatório que tem alguns pontos, para que os gerentes da área avaliem [...] o comportamento e as atitudes, [...] para que o gerente não fique perdido no que avaliar o candidato.”
	3	“Eu acho que sim porque parte deles [gestores] a demanda. Então eles já têm a idéia do que exigir. Eu acho que sim. Eu acho que o ambiente é bem democrático e respeita bem a origem da solicitação. E quanto mais o Conselho tem se aperfeiçoado e se profissionalizado nessa área. A gente ta passando, de fato, de uns anos pra cá, por um aperfeiçoamento das

		nossas áreas e a gente tem verificado muito isso sim. Pra padronizar o RH tem que estar junto, até mesmo pra limitar, pra garantir a lisura do procedimento, porque ninguém é perfeito também.”
	4	“O que eu observo aqui é uma necessidade de que os gestores de todas as áreas que aqui tem que fazer uma reciclagem. Você com certeza vai encontrar nesse seu teste gestores de área com dificuldade de responder as tuas perguntas. Dificuldades sérias, técnicas, te conhecimento. Eu vejo uma vontade de integrar, de aproximar, de apresentar políticas de gestão atuais, mas o lado técnico, o modelo de gestão engessa por muitas vezes as ações. Já vi várias iniciativas aqui, projetos pra treinamento, adequação, capacitação. Não vejo dar continuidade, infelizmente. Agora estão tentando, de um tempo pra cá, o Comitê vem trabalhando nesse sentido. E agora com o IEL mapeando os processos você começa a dar embasamento para o RH trabalhar com o processo de seleção mais efetivo.”
	5	“Não. Que eu saiba nunca houve aqui no CFOAB uma política de treinamento assim para este fim.”
	6	“O mínimo, o essencial sim. Porque cada um que ocupa aquela função tem as informações, as instruções do que deve ser observado para desempenhar aqueles cargos. [...] O Conselho nem sempre tá permanentemente te municiando dessas informações, dessa preparação pra você exercer bem esse cargo. Aqui depende muito do funcionário, porque o Conselho não investe permanentemente em estar te colocando em contato com tudo que existe de informação, de inovação de técnica. [...] Não existe um programa sistemático de formação dessas de RH para executar melhor suas atividades. O que tem de bom é decorrente mais de esforço individual de cada integrante do RH do que da capacitação, da disponibilização das informações atualizada e permanentes que a instituição fornece.”
	7	“Não, não têm. Se tratando do RH, mesmo no RH, a gente ainda está estruturando uma perspectiva pra nossa empresa, mas o RH já avançou muito nesse aspecto, já existem regras, existem normas que o próprio RH tenta implementar e fortalecer para que a gente permaneça com isso consolidado. Agora os demais não, normalmente não são da área, são leigos e embora eu acho que a interferência aqui seja muito pouca não acredito que têm o preparo para isso não.”

Quadro 10. Experiência e Proficiência dos Participantes

4.6 Aplicação do Método

Esta categoria objetivou conhecer a percepção dos gestores acerca da eficácia da seleção de pessoas por competências na gestão da Instituição, por meio das

respostas à pergunta número onze do roteiro, que diz: você acredita que a seleção de pessoas por competências ajuda na gestão do CFOAB? Por quê? Buscou-se, aqui, conhecer as contribuições que o método traz para a Coordenação de Recursos Humanos da Instituição e para a Organização como um todo.

De acordo com os participantes, verificou-se que a seleção por competências potencializa a adequação esperada do candidato ao cargo na Organização, conforme relatos apresentados a seguir:

“Sim, porque as pessoas estariam adequadas nas suas funções, elas teriam capacidade técnica, teriam conhecimento [...]” (Participante 02)

“Então a partir do momento que o RH consegue pelo menos delinear, ver o conhecimento daquela pessoa e consegue perceber a habilidade daquela pessoa e a motivação de todos os dias, que é o mais complicado.” (Participante 04)

“Acho que essa técnica aumenta assim a possibilidade de termos contratado a pessoa certa para a função adequada.” (Participante 05)

“Acho que pelas competências, por esse conjunto de coisas se consegue encontrar um perfil mais adequado para função.” (Participante 06)

Estes trechos aproximam-se de enunciação de Rabaglio (2001) quanto às vantagens do sistema de seleção por competências, por este ser mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga. Assim, completam a literatura ao conferir à seleção de pessoas por competências vantagens quando comparadas a outros métodos de seleção.

Ademais, para estes participantes, a seleção de pessoas por competências favorece a identificação do candidato mais adequado ao cargo disponível devido à avaliação do conjunto de competências no processo de seleção. Desta forma, a seleção de pessoas por competências abrange um controle metodológico do processo no que tange as competências do candidato com as competências do cargo, se o indivíduo tem as competências necessárias ou não (SOARES, 2007, p. 56).

A partir da fala dos demais participantes, observa-se que estes crêem que o sistema de seleção de pessoas por competências melhora o fluxo do trabalho na Organização como um todo e aperfeiçoa as atividades da área de RH. Esta ideia é afirmada nos seguintes relatos:

“[...] o fluxo do trabalho andaria da melhor maneira”. (Participante 02)

“Aí vai ser muito bom tanto pros quadros da Ordem até para a operacionalização do dia-a-dia quanto pros processos de seleção também.” (Participante 04)

“Sim, melhora a gestão ao tempo em que como tratei isso antes sendo imprescindível a gente com isso você contrata melhor e por consequência tem uma gestão mais eficiente, mais eficaz.” (Participante 07)

Nesta subcategoria, que investiga a eficácia da seleção por competências, verifica-se, ainda, que os entrevistados acreditam que o método garante confiabilidade ao processo de seleção e segurança aos selecionadores na tomada de decisão.

“Você vai conseguir mapear, a aí vai haver uma reengenharia, a adequação vai ser menos penosa pro quadro a partir do momento que você tem isso mapeado você minimiza o risco de cometer injustiças e várias coisas que a gente sabe que acontece. Então eu acho que tudo isso junto vai trazer uma harmonia e uma segurança para o selecionador.” (Participante 04)

“Claro que qualquer processo seletivo tem suas falhas e a gente nem sempre consegue alcançar o melhor profissional, mas acredito que com a observância desses aspectos a margem de erro acaba sendo menor.” (Participante 07)

Desta forma, segundo o relato dos entrevistados, pode-se afirmar que a seleção de pessoas por competências é percebida como um método que transparece precisão e fidedignidade aos selecionadores do Órgão. Estas afirmações retomam o enunciado teórico, já apresentado neste estudo, onde a seleção por competências é apresentada como um método seguro e confiável (Rabaglio, 2001).

O resumo dos argumentos dos participantes acerca desta categoria é apresentado no Quadro 11.

Subcategoria	Participantes	Fala dos participantes
	2	“Sim, porque as pessoas estariam adequadas nas suas funções, elas teriam capacidade técnica, teriam conhecimento e o fluxo do trabalho andaria da melhor maneira”.
	3	“Não tenho dúvida. São fundamentais.”
	4	“Então a partir do momento que o RH consegue pelo menos delinear, ver o conhecimento daquela pessoa e consegue perceber a habilidade daquela pessoa e a motivação de todos os dias, que é o mais complicado. Claro que sim. Aí vai ser muito bom tanto pros quadros da Ordem até para a operacionalização do dia-a-dia quanto pros processos de seleção também. Você vai

		conseguir mapear, a aí vai haver uma reengenharia, a adequação vai ser menos penosa pro quadro a partir do momento que você tem isso mapeado você minimiza o risco de cometer injustiças e várias coisas que a gente sabe que acontece. Então eu acho que tudo isso junto vai trazer uma harmonia e uma segurança para o selecionador.”
	5	“Sim. Acho que essa técnica aumenta assim a possibilidade de termos contratado a pessoa certa para a função adequada.”
	6	“Acredito que sim. Concordo com isso. Acho que pelas competências, por esse conjunto de coisas se consegue encontrar um perfil mais adequado para função. Agora uma coisa é a pessoa ter o perfil, outra coisa é a pessoa selecionada querer colocar a serviço da instituição todas essas habilidades e competências que você avaliou na contratação. [...] Então no meu entendimento, num mercado de trabalho seletivo o que segura um indivíduo no cargo é a competência, é o trabalho que ele entrega. O fato de você escolher alguém bem, não significa que essa pessoa vai ser eternamente um bom funcionário, ele pode se acomodar.”
	7	“Sim, melhora a gestão ao tempo em que, como tratei isso antes, sendo imprescindível a gente com isso você contrata melhor e por consequência tem uma gestão mais eficiente, mais eficaz. Claro que qualquer processo seletivo tem suas falhas e a gente nem sempre consegue alcançar o melhor profissional, mas acredito que com a observância desses aspectos a margem de erro acaba sendo menor.”

Quadro 11. Aplicação do Método

Diante do que foi apresentado neste Capítulo, destaca-se que a categoria *Aplicação do Método* e sua subcategoria, *Eficácia/Contribuições*, responderam ao segundo objetivo específico, que propõe: diagnosticar a percepção de servidores do CFOAB sobre a eficácia do sistema de seleção por competências.

A seguir, apresentam-se as principais conclusões deste estudo, bem como as limitações e recomendações sugeridas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este Capítulo encerra o presente estudo. Neste momento, serão apresentadas a síntese dos principais resultados, as contribuições e limitações do trabalho, assim como as recomendações para discussões futuras.

O objetivo central deste estudo constitui em identificar a percepção que os gestores do CFOAB têm acerca da eficácia do sistema de seleção por competências. A partir da análise dos resultados obtidos verifica-se que tal objetivo foi plenamente alcançado, haja vista que foram identificadas as principais características e crenças atribuídas à seleção por competências em geral e à sua eficácia no contexto específico da Organização em estudo.

Verificou-se que os gestores do CFOAB entendem que a seleção de pessoas por competências contribui para o aperfeiçoamento das políticas e práticas de recursos humanos da Instituição, assim como influencia no desempenho competente e eficaz dos processos organizacionais. Os resultados apontam para a ideia que os gestores crêem que o sistema de seleção por competências possibilita a escolha do candidato mais adequado ao cargo, e que o seu perfil precisa estar alinhado aos processos organizacionais mais amplos.

Nesse contexto, constatou-se, ainda, que os gestores da organização estudada associam a seleção de pessoas por competências como atividade integrante da estratégia organizacional, ao passo que entendem que a escolha de um candidato competente à função, ou seja, cujo perfil profissional melhor se adequa ao perfil de competências do cargo, tende a resultar em um desempenho satisfatório das atividades do cargo.

Retomando os aspectos teóricos, apurou-se que, no contexto organizacional, a percepção da maior parte dos respondentes acerca da competência se concentra em um sentido mais prático e menos conceitual, como o conjunto de traços tanto comportamentais quanto técnicos do indivíduo advindas da experiência no contexto de trabalho. Enquanto a outra parte entende a competência como sendo o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes do indivíduo no exercício do cargo, aproximando-se, assim, do que afirmam os principais autores da área (Bofet, 1994

apud Dutra et al, 2000, Fleury; Fleury, 2001, McClelland, 1972 apud Dutra et al, 2000).

Neste interím, constatou-se que os participantes do estudo apresentam proficiência prática maior do que uma proficiência conceitual sobre o tema em face. Não obstante, embora a maioria dos participantes não compreenda o conceito de competência a um nível mais teórico, foi observado que a competência é amplamente aplicada na seleção de pessoas da Organização e que, a ela, é atribuída acentuada importância quando da escolha de um candidato.

A presente pesquisa identificou, ainda, as principais técnicas de seleção utilizadas na Instituição. São elas: a análise curricular, os testes de conhecimento e a entrevista. Entretanto, o propósito deste trabalho não contemplava a investigação da eficácia da aplicação dessas técnicas para os processos de captação de pessoas do Órgão. Desta feita, sugere-se que, em novo estudo, seja também, objeto de pesquisa, a verificação da efetividade do uso destas técnicas.

Como limitações, verificou-se, neste estudo, que a dimensão amostral apresentou-se restringida pelo fato de ter-se realizado um estudo de caso no contexto de uma única organização. Desta forma, o pouco número de participantes não permitiu aprofundamentos quanto à verificação, por meio de testes estatísticos, da existência de alguma relação significativa entre as informações coletadas.

As limitações deste estudo se devem, ainda, à quantidade reduzida de participantes do estudo, pois as análises foram feitas com base em uma única instituição, cujos respondentes, apesar de bem qualificados, não asseguram representatividade das organizações em um cenário mais amplo.

Outra limitação diz respeito ao fato de as entrevistas terem sido realizadas por um colaborador da própria área de recursos humanos da Instituição, o que pode ter inibido ou até inclinado as respostas dos participantes, embora tenha-se estabelecido a confidencialidade das informações obtidas.

Esta pesquisa contribui para o incentivo a novos estudos no tocante à seleção de pessoas por competências, posto que verificou-se, a partir do levantamento teórico realizado, que a maioria das referências bibliográficas fazem menção,

principalmente, a uma única autora, Rabaglio (2001), evidenciando uma carência de estudos acerca da temática aqui abordada.

Ante esses apontamentos, recomenda-se, para estudos futuros, estudar a relação preditiva em organizações de grande porte, com maior número de participantes, entre a percepção quanto a técnicas empregadas na seleção e o desempenho posterior verificado no ambiente de trabalho.

Sugere-se, ainda, para estudos futuros, que se incorpore à esta investigação inicial, uma análise acerca das práticas de RH direcionadas à seleção de pessoal, e que tais práticas sejam validadas com o uso de procedimentos estatísticos inferenciais, como validade concorrente com o desempenho humano no trabalho.

Em síntese, conforme foi apresentado, a seleção de pessoas por competências constitui, ainda, um desafio à Instituição estudada. Portanto, esta pesquisa poderia ser aplicada na própria Organização com vistas a desenvolver e normatizar o sistema de seleção por competências, haja vista ter-se verificado a aplicação empírica do método, o que enseja a necessidade de uma análise acerca do papel do RH na estratégia organizacional, principalmente no tocante à divisão de responsabilidade e disseminação de conhecimento com os gestores das demais áreas acerca da seleção de pessoas.

Ademais, ainda no tocante às recomendações à Organização em destaque, constatou-se, que, a realização das atividades de recrutamento e seleção está restrita à descrição dos cargos, o que indica uma limitação do processo. Desta forma, recomenda-se ampliar o processo de identificação das competências para além da descrição de cargos com vistas a integrar as práticas e políticas de RH com a estratégia organizacional.

Finalmente, tendo em vista a relevância do tema aqui estudado e, dada a tendência de posicionamento da competência no ambiente organizacional verificada nos tempos atuais, foi possível perceber que o conceito de competência vem extravasando sua aplicação nas organizações para além de modelos gerenciais, inserindo-se em diversas outras funções de RH, como o sistema de remuneração por competência, a avaliação de desempenho por competência e seleção de pessoas por competências, que constituiu o objeto central deste estudo.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. T. S. **Seleção por Competência sob a Perspectiva da Análise do Comportamento.** Disponível em: http://www.portaldapsique.com.br/Artigos/Selecao_por_competencia_sob_a_perspectiva_da_analise_do_comportamento.htm. Acessado em 03 de novembro de 2010.
- ALMEIDA, Tayse Texeira de. **Análise de perfis profissionais baseada em competências no Tribunal de Contas da União.** 2010. 105 f. Monografia (Bacharelado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2010.
- APPEL, H.; BITENCOURT, C. C. Gestão de Pessoas por Competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Revista Organizações & Sociedade - O&S - Escola de Administração - UFBA** - v.15 - n.46 - Julho/Setembro – 2008.
- ARAÚJO, G. C.; DIAS, E. M. **Estudo sobre os Processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias:** uma análise em dois estudos de casos. Apresentado no XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural Rio Branco, Acre, jul. 2008.
- ARAUJO, L. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.
- ARIEIRA, J. O.; GUIMARÃES, M. F. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. Rev. **Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** (edição revista e aumentada), ed. 70, Lisboa, 2008.
- BARRA, Adam Luiz Alves. **Compatibilidade do regime jurídico do concurso público federal com a seleção de servidores por competências.** 2009. 114 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- BIANCHI, A, M.; ALVARENGA, M.; BIANCHI, R. **Manual de orientação: estagio supervisionado.** São Paulo: Thomppson, 2001.

BRANDAO, Hugo Pena et al . Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 26, n. 1, mar. 2010 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722010000100019&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 22 abr. 2011.

_____. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, out. 2008 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 22 abr. 2011.

BRANDÃO, H. P., BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, Volume 8, n. 3, 2007, p. 32-49.

BRASIL. **Decreto** n.º 19.408, de 18 de novembro de 1930.

_____. **Lei** nº 8.906, de 04 de julho de 1994.

CARVALHO, A.V. **Seleção: Princípios e Métodos**. São Paulo: Pioneira, 2000.

CARVALHO, M. L; GRISCI, C. L. G. Gerenciamento de Impressão na Seleção de Pessoal: construindo estilos de vida contemporâneos. **Revista Eletrônica de Administração - REAd** – Edição 28 Vol. 8 No. 4, jul-ago 2002.

CHIAVARO, A. C. M.; REICHERT, C. B.; CUNHA, T. R. S. Recrutamento e Seleção: um enfoque estratégico no processo de desenvolvimento e gestão de pessoas. Ciência e Conhecimento – **Revista Eletrônica da Ulbra São Jerônimo** – Vol. 03, 2008, Psicologia, A.1.

CONTANDRIOPOULOS, A.-P. et al. **Saber preparar uma pesquisa**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994.

CRAIDE, A.; ANTUNES, E. D. Avaliação de Competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. **REAd** – Edição 40 Vol. 10 No. 4, jul-ago 2004.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas por Competência: um novo modelo de gestão ou modismo**. Disponível em <

<http://www.administracao.memes.com.br/jportal/portal.jsf?post=3529#>> Acessado em 06 de novembro de 2010.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **RAC**, v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2000: 161-176.

FARINHA, A. C. **O conceito de competência nos serviços de recrutamento e seleção de trabalhadores.** Disponível em: <<http://www.portal.fae.ufmg.br/simposionete/sites/default/files/FARINHA,Corina.pdf>> Acessado em 07 de novembro de 2010.

FARINHA, A. C.; TOMASI, A. P. N. **A Competência no Recrutamento e Seleção de Trabalhadores:** um processo de construção de identidade, de cultura e de educação? Disponível em: <http://www.sitre.cefetmg.br/galerias/arquivos_download/A_competencia_no_recrutamento_e_selexo_de_trabalhadores.pdf> Acesso em 8 de novembro de 2010.

FERREIRA, M. E. A. O Papel da Seleção de Pessoal na Área de Recursos Humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, 2005.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, V. 11, N. 5, São Paulo, Sp, Set./Out. 2010 , p. 55-81.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Acadêmica - RAC**, Edição Especial 2001, p.183-196.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências** : um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

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

GOMES, F. G. D.; STEFANO. S. R. Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro-empresas do município de Prudentópolis, Paraná. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 4, nº 1, 2008. ISSN 1980-6116.

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

GUILLARDI, C. R.; OLIVA, E. Um estudo sobre mudanças nas técnicas de captação de pessoas. **Rev. Cent. Ciênc. Admin., Fortaleza**, v. 13, n. 1, p. 75-84, ago. 2007.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada. Desenvolvimento de produtos sustentáveis: o papel da gestão de pessoas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, abr. 2007 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000200007&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 22 abr. 2011.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, Ariel Dias. **Recrutamento e seleção de pessoas em uma organização pública de auditoria: identificação de fatores contextuais transituacionais**. 2008. 74 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

LUNELLI, A.; TREICHEL, A. **Recrutamento e Seleção: como fazer uma entrevista?** Instituto Catarinense de Pós Graduação - ICPG/ Universidade Gama Filho/ SENAC, 2003. Disponível em <<http://www.icpg.com.br>>. Acesso em 12 de outubro de 2010.

MICHELIN, C.; SCHMIDT, A. S.; BELTRAME, T. F. **Gestão de Pessoas – um desafio para as indústrias moveleiras da Região Centro do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em <www.admpg.com.br/2010/down.php?id=1096&q=1> Acesso em 03 de novembro de 2010.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. (Re) Estruturação Organizacional sob a Lógica da Competência. Uma Proposta de Aplicação em uma Pequena Empresa de Consultoria. **REAd** – Edição 60, Vol 14, Nº 2, mai-ago 2008.

_____ Gestão Organizacional sob a Lógica da Competência: Aplicação na Pequena Empresa. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, Volume 9, n. 1, 2008, p. 64-85.

PEREIRA, F.M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: Teoria e Prática** – 2003, 5(2):83-98.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 6ed. São Paulo: Educator, 2001.

_____ Maria Odete. **Seleção por competência: uma ferramenta diferenciada para captação de Talentos Humanos**. Disponível em <<http://www.guiarh.com.br/o4.htm>> Acessos em 22 de março de 2011.

RABECHINI JUNIOR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. Perfil das competências em equipes de projetos. , São Paulo, v. 2, n. 1, jun. 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482003000100013&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 22 abr. 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002'

SANT'ANNA, Anderson Souza. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, jun. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 22 abr. 2011.

SILVA, C. F et al. **Pessoa certa para a função certa: práticas de captação e seleção de pessoas nas melhores empresas de Unai-Mg no ano de 2006**. Disponível em: <<http://www.unifenas.br/extensao/administracao/vicongresso/ca039.pdf>> Acesso em 18 de outubro de 2010.

SOARES, C. **Seleção por Competência na Prática de Gestão de Pessoas nas Organizações**. 2007. 69 f. Relatório de Pesquisa - Monografia (Graduação no Núcleo Orientado em Psicologia e Trabalho Humano) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina.

SOUZA, D. A.; et al. **Uma Análise do Modelo de Seleção por Competências sob a Ótica dos Profissionais de Gestão de Pessoas**. Apresentado no XII Congresso SEMEAD Empreendedorismo e Inovação – FEA USP, 27 e 28 de agosto de 2009.

Disponível em:
<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=32>. Acessado em 18 de abril de 2011.

TADAIESKY, L. T.; Métodos de Seleção de Pessoal: Discussões Preliminares sob o Enfoque do Behaviorismo Radical. **Psicologia, Ciência e Profissão**, 2008, 28 (1), 122-137.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade à distância. Brasília: UnB, 2009.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual o seu cargo/função na empresa? Há quanto tempo ocupa o cargo/função?
2. Qual a sua área de formação?
3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
4. Dentre as atividades do seu cargo, você exerce ou já exerceu as atividades de selecionar pessoas?
5. O que você entende por seleção de pessoas?
6. Você tem conhecimento de quais técnicas de seleção de pessoas são utilizadas nos processos seletivos do CFOAB?
7. O que você entende por competência?
8. O que você entende por selecionar pessoas a partir de competências?
9. No momento da escolha de um candidato, qual a relevância das competências, tanto técnicas como comportamentais?
10. Os envolvidos nos processos seletivos recebem orientação e preparo adequados para selecionar pessoas?
11. Você acha que a seleção de pessoas por competências ajuda/pode ajudar na gestão do CFOAB? Por quê?

Apêndice A – Transcrição da Entrevista – Participante 01

1. Qual o seu cargo/função na empresa? Há quanto tempo ocupa o cargo/função?
“Sou Gerente Administrativo substituto há seis meses.”
2. Qual a sua área de formação?
“Sou administrador.”
3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

“Vai fazer 10 (dez) anos em julho.”

4. Dentre as atividades do seu cargo, você exerce ou já exerceu as atividades de selecionar pessoas?

“Já, algumas vezes.”

5. O que você entende por seleção de pessoas?

“Seleção de Pessoas... O próprio nome já define, é ver quais as pessoas estão capacitadas para assumir um cargo dentro da empresa.”

6. Você tem conhecimento de quais técnicas de seleção de pessoas são utilizadas nos processos seletivos do CFOAB?

“São entrevistas, análise curricular e avaliações.”

7. O que você entende por competência?

“É a pessoas estar apta a executar qualquer função.”

8. O que você entende por selecionar pessoas a partir de competências?

“Primeiro acho que você já tem que ter essas competências definidas, quais seriam as atribuições de cada pessoa e após isso você veria curricularmente ou pela formação de cada candidato, digamos assim, se está apto ou não.”

9. No momento da escolha de um candidato, qual a relevância das competências, tanto técnicas como comportamentais?

“Sim, é levado em conta, mas o que pesa mais, hoje, dentro da instituição, seria a análise curricular.”

10. Os envolvidos nos processos seletivos recebem orientação e preparo adequados para selecionar pessoas?

“Recebem sim, mas dentro da instituição não há oficinas, treinamentos, cursos.”

Apêndice A – Transcrição da Entrevista – Participante 02

1. Qual o seu cargo/função na empresa? Há quanto tempo ocupa o cargo/função?

“Atualmente estou como Coordenadora de Recursos Humanos porque estou substituindo a Gerente Administrativa que tem acúmulo de função da Gerência Administrativa e da Coordenação de Recursos Humanos. Mas o meu cargo é de Assistente Técnico de Recursos Humanos. De coordenadora eu assumi há seis meses.”

2. Qual a sua área de formação?

“Eu sou formada em Administração tem um ano e meio e estou fazendo um MBA em Gestão Estratégica de Pessoas que comecei recentemente para agregar mais conhecimento para aplicar aqui no dia-a-dia.”

3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

“Eu entrei como estagiária em maio de 2007 e em agosto de 2008 fui contratada para substituir a atualmente gerente administrativa. Fiquei como técnica substituindo porque atualmente no Recursos Humanos temos uma funcionária temporária e eu como coordenadora. Quando não temos a funcionária temporária é só a Paula, Gerente Administrativa, que ta de licença maternidade e eu (técnica).”

4. Dentre as atividades do seu cargo, você exerce ou já exerceu as atividades de selecionar pessoas?

“Sim, eu exerço, vamos dizer que a gente faz tudo de Rh, folha de pagamento, processo seletivo, tudo que engloba um Rh eu exerço a função. Esse ano sim, mas eu não tenho como dizer qual a periodicidade que ocorre a seleção de pessoas. Assim, para selecionar estagiários recentemente sim porque os contratos vão vencendo, mas processo seletivo para contratação de funcionário não tenho como te dizer a periodicidade que acontece.”

5. O que você entende por seleção de pessoas?

É você buscar... Deixa eu pensar o que eu entendo por selecionar pessoas... São as pessoas que fazem a organização, então a seleção tem que ocorrer da melhor forma possível para que você identifique o perfil de cada área e a

pessoa desenvolva suas funções da melhor forma possível porque ela tem aquelas habilidades, conhecimentos e aquelas habilidade para desenvolver aquelas atividades.”

6. Você tem conhecimento de quais técnicas de seleção de pessoas são utilizadas nos processos seletivos do CFOAB?

“Nós temos algumas etapas que costumamos utilizar, a gente primeiro faz uma análise curricular da inscrição do candidato, essa seria nossa primeira etapa. A segunda seria uma prova escrita para aferir mesmo o conhecimento técnico da pessoa. Depois a gente faz uma prova prática, que seria um estudo de caso desenvolvido no computador e depois uma entrevista pessoal que aí seria a última etapa com maior peso.”

7. O que você entende por competência?

“Seriam as habilidades, os conhecimentos e as atitudes, nosso famoso CHA. Seria basicamente isso.”

8. O que você entende por selecionar pessoas a partir de competências?

“Você tem que identificar qual seria o perfil da vaga para que você identifique quais são as competências que aquela pessoa necessita ter.”

9. No momento da escolha de um candidato, qual a relevância das competências, tanto técnicas como comportamentais?

“Acredito que as atitudes comportamentais são as mais importantes, o conhecimento técnico a pessoa pode adquirir com o decorrer do tempo, mas qual o perfil, qual a atitude que a pessoa vai ter, acho que isso é mais importante, a gente tem que conhecer bem o candidato nesse ponto.”

10. Os envolvidos nos processos seletivos recebem orientação e preparo adequados para selecionar pessoas?

“O RH sim por que tem uma capacitação pra isso, mas as pessoas que participam, os setores e os gerentes que participam do processo seletivo, a gente costuma orientar de qual maneira: a gente desenvolve um quadro classificatório que tem alguns pontos, para que os gerentes da área avaliem,

então avaliar o comportamento e as atitudes, são alguns quesitos que são basicamente a nossa orientações para que o gerente não fique perdido no que avaliar o candidato.”

11. Você acha que a seleção de pessoas por competências ajuda/pode ajudar na gestão do CFOAB? Por quê?

“Sim, porque as pessoas estariam adequadas nas suas funções, elas teriam capacidade técnica, teriam conhecimento e o fluxo do trabalho andaria da melhor maneira”.

Apêndice A – Transcrição da Entrevista – Participante 03

1. Qual o seu cargo/função na empresa? Há quanto tempo ocupa o cargo/função?

“Sou Analista Pleno e estou nesse cargo, nessa função de Gerente de Órgãos Colegiados desde que entrei.”

2. Qual a sua área de formação?

“Direito.”

3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

“Há vinte e seis anos.”

4. Dentre as atividades do seu cargo, você exerce ou já exerceu as atividades de selecionar pessoas?

“Sempre de uma forma... sempre no ambiente consultivo, ou seja, nunca fui eu que desde o começo, meio e fim escolhi um funcionário. Dos vários tipos de processo [...] como esse último [...], por ser um cargo multidisciplinar as várias áreas são ouvidas. Em outros episódios a gente mal selecionava, quando as pessoas podiam ser escolhidas a dedo pra trabalhar aqui por diretores ou coisa do gênero.”

5. O que você entende por seleção de pessoas?
“Eu entendo como a adequação ao exercício do cargo, da função.”

6. Você tem conhecimento de quais técnicas de seleção de pessoas são utilizadas nos processos seletivos do CFOAB?
“As provas, os testes. E as entrevistas pessoais, inclusive com a redação de peças quando necessário, exatamente como a gente presenciou na última contratação da Segunda Câmara.”

7. O que você entende por competência?
“Rapidamente vem à minha mente como a delimitação das funções. Competência eu acho que é a capacidade de atender a demanda. De atender ou de ultrapassar.”

8. O que você entende por selecionar pessoas a partir de competências?
“Eu acho que selecionar pessoas assim demanda testes e entrevistas pessoais, um embate pessoal, sem dúvidas.”

9. No momento da escolha de um candidato, qual a relevância das competências, tanto técnicas como comportamentais?
“Eu acho que dos que eu participei são as competências sem dúvida são levadas em conta. A capacidade do sujeito dar conta do recado. Sem dúvida.”

10. Os envolvidos nos processos seletivos recebem orientação e preparo adequados para selecionar pessoas?
“Eu acho que sim porque parte deles [gestores] a demanda. Então eles já têm a idéia do que exigir. Eu acho que sim. Eu acho que o ambiente é bem democrático e respeita bem a origem da solicitação. E quanto mais o Conselho tem se aperfeiçoado e se profissionalizado nessa área. A gente ta passando, de fato, de uns anos pra cá, por um aperfeiçoamento das nossas áreas e a gente tem verificado muito isso sim. Pra padronizar o RH tem que estar junto, até mesmo pra limitar, pra garantir a lisura do procedimento, porque ninguém é perfeito também.”

11. Você acha que a seleção de pessoas por competências ajuda/pode ajudar na gestão do CFOAB? Por quê?

“Não tenho dúvida. São fundamentais. A atitude, aí que vem a segunda parte da competência, a atitude seria mais a capacidade da pessoa de ultrapassar seus próprios limites. Eu acho que nenhuma dessas técnicas elas são autônomas, elas fazem parte de um arco-íris. O currículo é fundamental, a entrevista é fundamental, a prova pra mim, é fundamental também porque a gente ta cansado de ver gente que tem formação, mas mal sabe escrever, por isso a prova é fundamental. O sistema de concursos pra mim é o “top” pra esse tipo de seleção. E eu acho que tem batido os caras que vão melhor nesse tipo de prova depois têm uma performance melhor na entrevista pessoal.”

Apêndice A – Transcrição da Entrevista – Participante 04

1. Qual o seu cargo/função na empresa? Há quanto tempo ocupa o cargo/função?

“Meu cargo é Analista Pleno e minha função é Gerente do setor de Comissões. Estou desde meados de 2008.”

2. Qual a sua área de formação?

“Administração de Empresas e sou graduando em Direito.”

3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

“Desde 2003.”

4. Dentre as atividades do seu cargo, você exerce ou já exerceu as atividades de selecionar pessoas?

“Sempre. Desde quando eu fui chefe quando a Gerência de Comissões ainda nem existia, sempre houve a necessidade de seleção de estagiário, a princípio. Posteriormente a seleção de funcionários, quando a gerência

começou a existir houve a necessidade de contratação, e então nós partimos para o processo de seleção auxiliado pelo RH da casa.”

5. O que você entende por seleção de pessoas?

“Eu acho que nós temos que primeiro ver qual é a necessidade do setor, qual a finalidade daquela pessoa, qual vai ser a ocupação da pessoa no nosso setor. E então a partir dessa ocupação você vai buscar características técnicas, comportamentais dentro do que é apresentado daquela pessoa pra ver se é adequado àquela vaga, àquela vacância.”

6. Você tem conhecimento de quais técnicas de seleção de pessoas são utilizadas nos processos seletivos do CFOAB?

“Desde a etapa de início que é a primeira triagem quando você recebe o currículo. Eu observo que o RH faz uma triagem fazendo comparação como os currículos. Aí posteriormente nós temos uma prova escrita. E depois entrevistas até ser selecionada aquela pessoa. [...] Pra construção da prova existe um auxílio da área fim com o RH conduzindo tudo. E aí sim quando é a fase oral fazemos questão de participar porque nós vamos acabar lidando com aquela pessoa que vai ser escolhida. Então eu acho importante a partir daquele momento ali o setor/área fim estar presente. Até porque você acaba detectando algumas coisas nas pessoas no visual, olhando, vendo o comportamento da pessoa, a postura da pessoa, a fala. Então eu acho que é muito importante essa parte de entrevista, o olho no olho junto com o RH que vai ter as técnicas. [...] Tanto é que eu vejo vocês com o questionário preenchendo [...]. vocês trabalham muito com essa parte de técnica.”

7. O que você entende por competência?

“Competência pra mim é o preparo mesmo da pessoa para desenvolver certas atividades, ou seja, você tem características naquela pessoa que dá uma autorização, um cartão, um passaporte pra que ela desenvolva certas funções, ou seja, eu delimito então eu tenho a função de determinado cargo e vejo se aquela pessoa tem competência pra exercer aquela função. Então, eu entendo como competência algo técnico, você tem o tecnicismo pra

exercer aquele cargo. O seu conhecimento técnico te torna competente para exercer a função.”

8. O que você entende por selecionar pessoas a partir de competências?

“Seria mais ou menos essa triagem que vocês realizam aqui. Então, vocês olham a função do cargo que vagou ou que surgiu e a partir do momento em que houve aquela necessidade em um cargo ou em uma função, em uma seleção de processos, que se inicia com o currículo, você vai ver competência que tem ali dentro daquele currículo, ou seja, o tecnicismo, as áreas que aquela pessoa foi capacitada pra ver se ela tem aquela competência compatível com a necessidade que exige determinado cargo.”

9. No momento da escolha de um candidato, qual a relevância das competências, tanto técnicas como comportamentais?

“Total. Eu acho que as competências têm que ter uma relevância. [...] Pra você ter uma excelência dentro de um quadro como é o nosso da Ordem você precisa ter pessoas com a competência adequada no local adequado. Não necessariamente uma pessoa deixa de ser competente ou não em razão do mau exercício daquela função, talvez aquela pessoa não esteja adequada naquela função, mas ela vai desenvolver um bom papel em outra função. Então a competência no processo de seleção pra mim é primordial. O equilíbrio entre tudo, você faz uma prova de competência, você tem uma prova oral. Então eu acho que tudo isso junto vai trazer uma harmonia e uma segurança para o selecionador. Então você vai acabar chegando a um resultado com um grau um pouco maior de confiabilidade do que você deixar de ver algum desses testes. Eu acho que tudo é um conjunto, um sistema funciona bem quando todos esses campos são preenchidos, quando todo o processo de seleção é esgotado tanto pelo RH quanto pelo setor que está realizando a seleção.”

10. Os envolvidos nos processos seletivos recebem orientação e preparo adequados para selecionar pessoas?

“O que eu observo aqui é uma necessidade de que os gestores de todas as áreas que aqui tem que fazer uma reciclagem. Eu acho que todos os gestores

aqui necessitam de uma reciclagem. Você com certeza vai encontrar nesse seu teste gestores de área com dificuldade de responder as tuas perguntas. Dificuldades sérias, técnicas, te conhecimento. São pessoas que acabaram assumindo alguma área em razão do bom trabalho que fizeram enquanto técnicos, outras pessoas porque estão aqui há não sei quantos anos e que você vê a necessidade clara de uma reciclagem. São pessoas boas, com competência que precisam estender um pouco o conhecimento. Eu vejo uma vontade de integrar, de aproximar, de apresentar políticas de gestão atuais, mas o lado técnico, o modelo de gestão engessa por muitas vezes as ações. Já vi várias iniciativas aqui, projetos pra treinamento, adequação, capacitação. Não vejo dar continuidade, infelizmente. Agora estão tentando, de um tempo pra cá, o Comitê vem trabalhando nesse sentido. E agora com o IEL mapeando os processos você começa a dar embasamento para o RH trabalhar com o processo de seleção mais efetivo [...].”

11. Você acha que a seleção de pessoas por competências ajuda/pode ajudar na gestão do CFOAB? Por quê?

“Claro. Três coisas, três palavras: conhecimento, habilidades e atitudes. Tudo isso vem do motivacional, vem do eu. O conhecimento você busca, é externo. A habilidade é inerente de você. E o motivacional é algo que você mesmo vai se posicionar. Então a partir do momento que o RH consegue pelo menos delinear, ver o conhecimento daquela pessoa e consegue perceber a habilidade daquela pessoa e a motivação de todos os dias, que é o mais complicado. Claro que sim. Aí vai ser muito bom tanto pros quadros da Ordem até para a operacionalização do dia-a-dia quanto pros processos de seleção também. Você vai conseguir mapear, a aí vai haver uma reengenharia, a adequação vai ser menos penosa pro quadro a partir do momento que você tem isso mapeado você minimiza o risco de cometer injustiças e várias coisas que a gente sabe que acontece. Então é um procedimento bom que deveria sair da sua própria monografia pra ser implantado aqui.”

Apêndice A – Transcrição da Entrevista – Participante 05

1. Qual o seu cargo/função na empresa? Há quanto tempo ocupa o cargo/função?
“Sou Gerente de Relações Externas há 03 anos.”
2. Qual a sua área de formação?
“Administração.”
3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
“Há 11 anos e meio.”
4. Dentre as atividades do seu cargo, você exerce ou já exerceu as atividades de selecionar pessoas?
“Sim, já participei de alguns processos de seleção de pessoas.”
5. O que você entende por seleção de pessoas?
“Eu entendo como a escolha do candidato mais adequado ao cargo/função aberto na empresa.”
6. Você tem conhecimento de quais técnicas de seleção de pessoas são utilizadas nos processos seletivos do CFOAB?
“São análise de currículo as entrevista e a prova prática.”
7. O que você entende por competência?
“Creio que as competências são as características, os conhecimentos e as habilidades do candidato. São aquelas características do candidato que serão levadas em consideração na atividade funcional dentro da organização.”
8. O que você entende por selecionar pessoas a partir de competências?
“Acho que selecionar pelas competências é a seleção de candidatos levando em conta os conhecimentos, as habilidades que ele deve ter para poder desempenhar bem a função, desempenhar o cargo para o qual está sendo contratado.”

9. No momento da escolha de um candidato, qual a relevância das competências, tanto técnicas como comportamentais?

“As competências são de suma importância. Mas para isso, o selecionador tem que saber de antemão as competências que espera encontrar no contratado pra fazer, assim, um filtro entre os candidatos.”

10. Os envolvidos nos processos seletivos recebem orientação e preparo adequados para selecionar pessoas?

“Não. Que eu saiba nunca houve aqui no CFOAB uma política de treinamento assim para este fim.”

11. Você acha que a seleção de pessoas por competências ajuda/pode ajudar na gestão do CFOAB? Por quê?

“Sim. Acho que essa técnica aumenta assim a possibilidade de termos contratado a pessoa certa para a função adequada.”

Apêndice A – Transcrição da Entrevista – Participante 06

1. Qual o seu cargo/função na empresa? Há quanto tempo ocupa o cargo/função?

“Gerente de Controladoria – Auditor. Há 10 anos no cargo/função.”

2. Qual a sua área de formação?

“Ciências Contábeis.”

3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

“10 anos.”

4. Dentre as atividades do seu cargo, você exerce ou já exerceu as atividades de selecionar pessoas?

“Aqui na OAB só quando selecionamos na minha área. Quando é alguém da área financeira a gente é convidado para entrevista. Só essa parte, como parte do processo.”

5. O que você entende por seleção de pessoas?

“Esforço de encontrar o colaborador mais bem preparado pra exercer o cargo que se pretende ocupar.”

6. Você tem conhecimento de quais técnicas de seleção de pessoas são utilizadas nos processos seletivos do CFOAB?

“Sim. São: Divulgação, primeiro a parte de especificação do cargo e definição do perfil. Prazo para encaminhamento de currículo. Análise dos currículos. Seleção prévia dos currículos. Aplicação de testes específicos depende da área, nesses testes tem algumas questões de conhecimento de formação, redação entre outras coisas. Entrevista final.”

7. O que você entende por competência?

“A competência eu atribuo mais ao resultado do trabalho que foi executado. Às vezes você pode analisar a competência como a habilidade do colaborador em desenvolver aquela habilidade ou também a análise da qualidade da entrega desse resultado, da qualidade desse produto ao qual ele se pretendeu apresentar.”

8. O que você entende por selecionar pessoas a partir de competências?

“Esforço de encontrar as pessoas adequadas pra o cargo que se pretendo ocupar. Você analisa esse conjunto de competência, a possibilidade dessa pessoa atender positivamente ao esperado, a entrega desse produto. Presume-se que você tá procurando a pessoa mais adequada com o perfil mais adequado para aquele cargo.”

9. No momento da escolha de um candidato, qual a relevância das competências, tanto técnicas como comportamentais?

“Às vezes a pessoa sai bem em uma prova, mas não significa necessariamente que foi a melhor escolha que você fez. Aí depende da

entrevista, de conversar e avaliar o perfil do candidato, de apostar nesse perfil em função do que se concluiu. O que não significa que você vai acertar em 100% mas é importante tudo isso.”

10. Os envolvidos nos processos seletivos recebem orientação e preparo adequados para selecionar pessoas?

“O mínimo, o essencial sim. Porque cada um que ocupa aquela função tem as informações, as instruções do que deve ser observado para desempenhar aqueles cargos. Mas eu vejo que aqui no Conselho Federal isso depende muito do funcionário. Você buscar essas qualificações que entidade preza. O Conselho nem sempre tá permanentemente te municiando dessas informações, dessa preparação pra você exercer bem esse caso. Aqui depende muito do funcionário, porque o conselho não investe permanentemente em estar te colocando em contato com tudo que existe de informação de inovação de técnica. Entre um curso ou uma informação pra você desempenhar sua função bem formação existe um espaço às vezes você fica no meio batendo cabeça, então depende muito do seu esforço. Não existe um programa sistemático de formação dessas de RH para executar melhor suas atividades. O que tem de bom é decorrente mais de esforço individual de cada integrante do RH do que da capacitação, da disponibilização das informações atualizada e permanentes que a instituição fornece. Com o pessoal da minha área que foi consultado em um passado mais distante, eu entendo o seguinte: O que o RH em cada setor, além de passar o que precisa, os setores têm que acompanhar o que vai ser perguntado, a prova que tá sendo aplicada. Porque a gente participa mais no processo final dessa seleção, depois que já tem cinco escolhidos e nos é colocado a escolher qual desses é melhor. Por que eu digo isso? Porque às vezes o RH tem um padrão de teste, por exemplo, que aquilo que tá se cobrando não significa necessariamente que você está olhando habilidades e competências daquilo que poderia ser desenvolvido em cada área. Acho que pode melhorar nesse aspecto.”

11. Você acha que a seleção de pessoas por competências ajuda/pode ajudar na gestão do CFOAB? Por quê?

“Acredito que sim. Concordo com isso. Acho que pelas competências, por esse conjunto de coisas se consegue encontrar um perfil mais adequado para função. Agora uma coisa é a pessoa ter o perfil, outra coisa é a pessoa selecionada querer colocar a serviço da instituição todas essas habilidades e competências que você avaliou na contratação. Então aqui, historicamente, por envolver questões de aspecto social, aspecto humano de direitos humanos, de dar ao colaborador um certo grau de estabilidade. Então no meu entendimento, num mercado de trabalho seletivo o que segura um indivíduo no cargo é a competência é o trabalho que ele entrega. O fato de você escolher alguém bem, não significa que essa pessoa vai ser eternamente um bom funcionário, ele pode se acomodar. Eu sou partidário que esse funcionário tem que estar sendo permanentemente admoestado, alertado pra necessidade que tem de cada vez mais estar entregando em um tempo menor com a qualidade melhor o serviço que é esperado dele. Se assim não for, substituição.”

Apêndice A – Transcrição da Entrevista – Participante 07

1. Qual o seu cargo/função na empresa? Há quanto tempo ocupa o cargo/função?

“Sou Chefe de Gabinete da Presidência, como Analista Pleno Há um ano na chefia de gabinete.”

2. Qual a sua área de formação?

“Direito.”

3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

“Há dez anos, desde estagiário, oito como funcionário.”

4. Dentre as atividades do seu cargo, você exerce ou já exerceu as atividades de selecionar pessoas?

“Já estive envolvido em diversos processos de seleção, embora nunca capitaneando ele.”

5. O que você entende por seleção de pessoas?

“Na minha interpretação, selecionar pessoas é um processo. É Uma análise entre as características da pessoa e da empresa para verificar se há uma sintonia, um interesse mútuo na contratação em trabalhar junto.”

6. Você tem conhecimento de quais técnicas de seleção de pessoas são utilizadas nos processos seletivos do CFOAB?

“Eu sei que existem diversas fases, existe a prova escrita, existe entrevista, mas tecnicamente eu não tenho como avançar nisto.”

7. O que você entende por competência?

“A competência, nesse contexto, é um conjunto de habilidades do funcionário ou do candidato a funcionário da empresa que envolve desde características técnicas na área de atuação quanto comportamentais.”

8. O que você entende por selecionar pessoas a partir de competências?

“Não conheço a fundo, mas imagino que o processo de seleção por competência seja um processo que leve em conta uma série de características do entrevistado sem o qual, aliás, sem uma análise por competência eu acho difícil que você conseguir selecionar alguém.”

9. No momento da escolha de um candidato, qual a relevância das competências, tanto técnicas como comportamentais?

“É imprescindível, como eu disse, acho que sem levar em consideração esse aspectos, é muito difícil de você chegar em um resultado ou em um conjunto de resultados, ter uma margem de acerto muito alta. Claro que qualquer processo seletivo ele tem suas falhas e a gente nem sempre consegue alcançar o melhor profissional, mas acredito que com a observância desses aspectos a margem de erro acaba sendo menor.”

10. Os envolvidos nos processos seletivos recebem orientação e preparo adequados para selecionar pessoas?

“Não, não têm. Se tratando do RH, mesmo no RH, a gente ainda está estruturando uma perspectiva pra nossa empresa, mas o RH já avançou muito nesse aspecto, já existem regras, existem normas que o próprio RH tenta implementar e fortalecer para que a gente permaneça com isso consolidado. Agora os demais não, normalmente não são da área, são leigos e embora eu acho que a interferência aqui seja muito pouca não acredito que têm o preparo para isso não.”

11. Você acha que a seleção de pessoas por competências ajuda/pode ajudar na gestão do CFOAB? Por quê?

“Sim, melhora a gestão ao tempo em que como tratei isso antes sendo imprescindível a gente com isso você contrata melhor e por consequência tem uma gestão mais eficiente, mais eficaz.”

Apêndice B – Organograma Institucional/Administrativo do Conselho Federal da OAB

