

COMPETÊNCIAS NA SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS EM SUA TOMADA DE DECISÃO.

Ludmila Karina Gonçalves dos Santos e Prof. Dr. Ricardo Alves de Souza

Apoio: PIVIC Mackenzie

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que se apoia numa postura epistemológica interpretativa, visando compreender o significado que assumem as competências no processo de tomada de decisão no recrutamento e seleção. Mais especificamente, a intenção foi: (i) Descrever as principais abordagens teóricas de competências; (ii) Analisar o significado destas abordagens, por meio das narrativas dos participantes da pesquisa; (iii) Discutir quais são os limites e potencialidades das competências na tomada de decisão na seleção de pessoas atualmente. O referencial teórico articula a literatura sobre competências de Le Boterf (1995), Guest (1987), Boyatzis (1982), e McClelland (1973) com a teoria da tomada de decisão de Simon (1960), para compreender como as competências se materializam no recrutamento e seleção de pessoas nas organizações. Para tanto, foram conduzidas 5 entrevistas em profundidade com profissionais de Recursos Humanos. As informações coletadas foram analisadas pela estratégia de análise categorial de dados qualitativos proposta por Gibbs (2008). Concluiu-se que, a tomada de decisão no processo de seleção de pessoas, continua assumindo conceitos antigos de CHA's mesmo em meio as transformações corporativas contemporâneas. Em síntese, os candidatos na atualidade devem se posicionar em seus processos seletivos de forma não somente técnica (Hard Skills), como também comportamental (Soft Skills), mas mesmo que as empresas estejam em busca dessa pluralidade para o sentido das competências no trabalho, é notório ainda a relevância dada no ambiente organizacional, ao saber fazer para contratação, e não obter em ações competentes, resultados pessoais, coletivos, econômicos e sociais.

Palavras-chave: Competências. Processo Seletivo. Tomada de Decisão. Organizações.

ABSTRACT

It is qualitative research that is supported by an interpretive epistemological posture, aiming to understand the meaning that competences assume in the decision-making process in recruitment and selection. More specifically, the intention was: (i) To describe the main theoretical approaches to competences; (ii) Analyze the meaning of these approaches, through the narratives of research participants; (iii) Discuss what are the limits and potential of skills in decision-making in the selection of people today. The theoretical framework articulates the competence literature of Le Boterf (1995), Guest (1987), Boyatzis (1982), and McClelland (1973) with the decision-making theory of Simon (1960), to understand how competences materialize in the recruitment and selection of people in organizations. Therefore, 5 in-depth interviews were conducted with Human Resources professionals. The collected information was analyzed using the qualitative data category analysis strategy proposed by Gibbs (2008). It was concluded that decision-making in the process of selecting people continues to assume old concepts of CHA's even in the midst of contemporary corporate transformations. In summary, candidates today must position themselves in their selection processes not only technically (Hard Skills), but also behaviorally (Soft Skills), but even if companies are in search of this plurality for the meaning of skills at work, It is also notorious the importance given in the organizational environment, to knowing how to hire, and not obtaining in competent actions, personal, collective, economic and social results.

Keywords: Skills. Selective process. Decision making. Organizations.

1. INTRODUÇÃO

Esse é um trabalho científico qualitativo interpretativo básico, nos estudos sobre posicionamentos de problema que tem como propósito mais especificamente, avançar no debate sobre a importância do questionamento de hábitos mentais de gestores, discutindo os conceitos de competência e a sua relação com a tomada de decisão, em meio as experiências dos profissionais de recursos humanos.

De acordo com Ferreira (2015), na década de 1950 as empresas realizavam entrevistas com os candidatos de forma mais rígida e previsível, com foco no cargo a ser desempenhado, para recrutamento e seleção de pessoas, já a partir de 1970 essa realidade é um pouco mais flexível, de um modo muitas vezes imprevisível e menos estruturado, na perspectiva da competência do candidato.

Neste contexto, entende-se que o processo de recrutamento e seleção de uma empresa, varia de acordo com a demanda de capacidade intelectual ou competência de um candidato, ou seja, quanto mais um cargo exigir decisões do colaborador, maior a importância do seu processo seletivo (CHIAVENATO, 2009).

Ao se estudar competências, é possível identificar e distinguir duas principais abordagens sobre o tema: a americana, representada significativamente por McClelland (1973) e por Boyatzis (1982); e a europeia, representada por Le Boterf (1995) e Zarifian (2001).

A primeira enfoca o conceito de competência no âmbito da organização e no cargo a ser desempenhado, enquanto a segunda abordagem aprimora o conceito e o associa ao indivíduo que irá desempenhar as atividades (DUTRA et. al. 2016).

Porém, na tentativa de agregar talentos a organização (CHIAVENATO, 2009), muitas empresas para atingir bons resultados, em função da constante dinamização do ambiente organizacional, estipulam em sua estratégia de seleção de pessoas, sempre o que foi estabelecido no passado para perspectivas futuras (FOWLER ;KING; ZEITHAML, 2002), como hábitos mentais (SOUZA, 2021), sem se atentar que na tentativa de resolver esse tipo de problema (MAXIMIANO, 2009), não se identifica corretamente uma oportunidade, ou reconhece o problema que se pretende resolver, na tomada de decisão (SIMON, 1960) nos processos de recrutamento e seleção de pessoas.

Chiavenato (2009) entende a seleção de pessoas como parte de um processo competente que tem como objetivo principal a contratação para uma atividade funcional, o preenchimento de uma vaga técnica: um cargo.

Porém, a forma de recrutar e selecionar mais citada e utilizada pelos profissionais de RH, na atualidade, como afirmam Cocenza e Costa (2009) e Klöckner e Campos (2011) em seus estudos sobre o tema, quando discutem o futuro do processo de recrutamento e seleção e o desenvolvimento profissional das pessoas, que o preenchimento de uma vaga vai além das competências técnicas percorrendo caminhos na direção de competências relacionais.

Diante deste contexto, esta pesquisa possui como justificativa a oportunidade de contribuir para o aprofundamento e avanço desta discussão no momento da tomada de decisão nos processos de recrutamento e seleção atuais, onde a busca da superação da resolução de problemas no ambiente de trabalho, sem considerar questões mais profundas, podem promover suposições e premissas na sua própria resolução (SOUZA, 2021) sem se perceber, desta forma, a importância de se entender as competências dos candidatos.

Assim, como questão norteadora desta pesquisa, pergunta-se: qual o significado que assumem as competências na tomada de decisão dos profissionais de recursos humanos nos processos de recrutamento e seleção atuais?

Dado o problema da pesquisa, coloca-se então, como objetivo geral deste estudo: compreender o significado que assumem as competências no processo de tomada de decisão no recrutamento e seleção.

Para atingir o objetivo geral proposto, os seguintes objetivos específicos nortearão a pesquisa:

- I. Descrever as principais abordagens teóricas de competências;
- II. Analisar o significado destas abordagens, por meio das narrativas dos participantes da pesquisa;
- III. Discutir quais são os limites e potencialidades das competências na tomada de decisão na seleção de pessoas atualmente.

Assim, destacada a importância do entendimento do processo de seleção de pessoas por competências, dentro do ambiente organizacional, pretende-se analisar os limites e potencialidades das experiências dos profissionais de RH, os quais a tomada de decisão na sua seleção de pessoas podem ter foco no cargo a ser desempenhado (GUEST, 1987), ou ter foco no significado que assumem as atividades para o trabalhador (DUTRA et. al. 2016).

Em função da pandemia de COVID-19, os dados foram coletados via entrevistas semiestruturadas por meio do aplicativo MS Teams, com profissionais de RH de distintas organizações. O objetivo desta escolha, diversidade de origem dos entrevistados, é para ampliar a possibilidade de distinção ou semelhança de pensamento dos envolvidos, com esta pesquisa, sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se a base teórica das principais abordagens de competências e do processo de tomada de decisão para se identificar corretamente uma oportunidade, ou reconhecer que problema se pretende resolver atualmente, e não somente repetir o que sempre foi estabelecido no passado, nos processos de recrutamento e seleção de pessoas.

2.1 Competências

A definição de competência possui várias dimensões, em diferentes matrizes teórico-conceituais (BOYARTZIS, 1982; LE BOTERF, 1995; MCCLELLAND, 1973; ZARIFIAN, 2001).

Para alguns teóricos competência é um processo de análise de técnicas e comportamentos tem como identificar capacidade, aptidões ou experiência que cada candidato pode demonstrar no momento da sua entrevista (BOYARTZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973).

Porém, para outros autores como Le Boterf (1995) e Zarifian (2001) consideram a influência social como mecanismos de atribuição de sentidos às ações individuais ou coletivas e, especialmente, o impacto das práticas sociais na identificação das competências.

Ao vincularem a noção de competência aos contextos sociais, produzidos em espaços e tempos histórico-culturais, pretendem articulá-la a parâmetros de atividades coletivas, com objetivos compartilhados em prol de motivos comuns como também disse Araújo (2013).

Deste modo, as competências não são definidas somente na visão de um conjunto de habilidades ou capacidades para um determinado fim. Ser competente, também mostra que independente do problema ou situação, o envolvido, consiga se mobilizar e analisar a situação de forma que possa ser resolvida adequadamente e articuladamente (ARAÚJO, 2013), como apresentado a seguir.

2.1.1 Principais abordagens teóricas sobre competências

A primeira escola, a escola americana, fomentada inicialmente por David McClelland (1973), entende competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Segundo McClelland (1973) na vertente baseada no CHA, os conhecimentos: relacionam-se aos conceitos e técnicas (o saber), as habilidades: representam a aptidão e capacidade de realizar, relacionadas à experiência e ao aprimoramento progressivo (o poder); e as atitudes: apresentam a postura e o modo pelo qual as pessoas agem e procedem (o querer).

A seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 1999).

Assim, a edificação de critérios claros de admissão como a competência no momento da seleção, visa em buscar um perfil adequado para cada função, sabendo que, estão contratando profissionais qualificados para tal cargo e se assegurarão não só do melhor desempenho, como também proporcionará perspectivas de crescimento a empresa (CHIAVENATO, 1999).

Considerando que esta visão de CHAs tem sido recorrente em várias áreas de atuação na conduta profissional, mas não são completas para o mercado de trabalho atualmente, Carlos Junior, em 2017, elabora uma relação do que as empresas esperam como competências para um gerente de projetos para acompanhar, coordenar e planejar os processos de implantação de um projeto:

- a) Organização: controlar uma série de variáveis ao mesmo tempo;
- b) Liderança: mobilizar equipes para atingir o resultado proposto pela empresa;
- c) Comunicação: processo aberto e transparente, com incentivo à troca de ideias e opiniões;
- d) Negociação: lidar com diferentes interesses de modo a buscar o convencimento em prol projeto;
- e) Gestão de crises: mapear os possíveis riscos nos quesitos mais importantes para o cliente;
- f) Objetividade: confiança para tomar decisões;
- g) Persistência: superar novos desafios constantemente;
- h) Empatia: estar atento as necessidades das pessoas de sua equipe;
- i) Disciplina: para controle das atividades propostas no projeto.

Segundo Carlos Junior (2017), atendendo a esses requisitos o gerente de projetos pode se aplicar positivamente nesta atividade profissional, trazendo benefícios de empregabilidade para si não só devido a sua técnica de gestão (disciplina, organização, objetividade), mas também, conseguindo um grande impacto no alcance de seus objetivos tratando de questões relacionais no trato com a sua equipe (empatia).

Assim, em contraponto a visão centrada dos CHAs, a escola francesa, liderada por Le Boterf (1995), entende as competências não só como a aplicação efetiva dos CHAs, mas também com a obtenção de resultados no desenvolvimento pessoal dos indivíduos.

A visão francesa, de Le Boterf (1995), afirma que não basta ter CHAs, é preciso aplicar os CHAs no trabalho e obter resultados pessoais, coletivos, econômicos e sociais.

Segundo o autor a 'competência profissional' trata-se de conceito em construção, interdisciplinar e diferenciado de 'qualificação', sendo a proposta conceitual para competência profissional à mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas) de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (LE BOTERF, 1995).

2.1.2 Competências técnicas versus competências relacionais

Como dito na seção anterior, muitos processos seletivos (CHIAVENATO, 1999) se utilizam dos CHAs para tomarem decisão quanto as vagas que oferecem. O processo de recrutamento e seleção de pessoas por competência é uma prática que para a organização seleciona candidatos com base no conhecimento, habilidade e atitude (CHA) responderam positivamente aos vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados (França, 2007).

O termo competência refere-se a um conjunto de conhecimento teórico, habilidades e atitudes (CHA) que caracterizam as aptidões de uma pessoa para cumprir determinadas tarefas e ter ações produtivas (FOWLER; KING; ZEITHAML, 2002). As competências podem ser adquiridas e mensuradas por meio de treinamentos desses três pilares:

- Conhecimento, são os saberes teóricos de uma pessoa, que são adquiridos através de formação acadêmica, experiências profissionais e pessoais e está ligado a vontade de aprender;
- Habilidade, é saber fazer, ou seja, colocar em prática todo o conhecimento adquirido;
- Atitude, é tomar iniciativa, saber ser, sempre buscar a melhoria do ambiente organizacional.

Esse processo de adquirir ou aprimorar as competências deve ser algo contínuo e não ter um ponto final, a empresa deve sempre acreditar no empregado e estimular para que ele desenvolva cada vez mais. A visão que as competências trazem para uma empresa é que além de somar conhecimentos das habilidades individuais, traz a empresa uma diferenciação das demais gerando um diferencial competitivo, uma longevidade e crescimento dos negócios.

Baseado nessa vertente, as empresas do século XXI, perceberam, que para alcançar resultados os profissionais que têm determinadas competências fazem com que a empresa atinja suas metas, pois buscam soluções inovadoras e enxergam oportunidades de redução de custos.

Muito se fala sobre dificuldade das organizações em preencher suas vagas em função da escassez de profissionais qualificados. Desta forma, o recrutamento e seleção, para atingir este objetivo, se apresenta notadamente direcionado por três razões principais: a primeira é utilizá-lo como ferramenta, a segunda como estratégia e a terceira como inovação (DINO, 2019).

Inclusive, no processo de recrutamento e seleção de pessoas o profissional de Recursos Humanos trabalha em cima de *Soft Skills* e *Hard Skills* que se trata de habilidades interpessoais e habilidades difíceis.

O recrutador analisa o nível de conhecimento técnico, *Hard Skills* que o candidato apresenta e o que essas competências podem trazer uma eficácia na área em que o candidato está concorrendo a vaga. O termo *Hard skills, technical abilities* são habilidades técnicas que podem ser aprendidas ou ensinadas por meio de treinamentos, workshops e cursos, ou seja, uma forma simples de se conceituar as aptidões técnicas de um profissional e mais fáceis de serem identificadas pois existe um diploma e geralmente está no curriculum, mas incluem, ainda, os procedimentos administrativos relacionados com o âmbito de atividade da organização (CABRAL-CARDOSO, ESTÉVÃO e SILVA, 2006; LEROUX e LAFLEUR, 1995; MANISCALCO, 2010; RAO, 2012).

Porém, como também já argumentado (JUNIOR, 2017), outros elementos devem sensibilizar o processo de seleção de candidatos no momento presente, conhecido como *Soft Skills* onde o recrutador analisa as competências comportamentais do candidato. O termo de *Soft Skills*, *employability skills, critical abilities, generic skills, transferable skills, key qualifications, transversal skills, non-academic skills, people skills* constituem competências transversais, denominadas, por vezes, habilidades gerais, críticas, universais, humanas, é mais difícil de ser identificado pois é ligada diretamente a toda experiência psicossocial de uma pessoa, ou seja, suas habilidades são mais complicadas de serem ensinadas ou assimiladas e esse processo é tão importante para que o entrevistador saiba se o candidato tem aptidões mentais com ambiente de pressão ou trabalho colaborativo e a forma de se descobrir essas aptidões é por meio de dinâmicas em grupo para avaliar *Soft Skills* (MANISCALCO, 2010; RAFTOPOULOS, COETZEE e VISSER, 2009; SHAKIR, 2009; RAO, 2012).

2.2 O processo de tomada de decisão

De maneira geral, no modelo de Simon (1960) a tomada de decisão encontra-se dividida em três fases, com uma constante revisão, permeada de feedbacks descrita a seguir:

- a) Reconhecimento/ Inteligência/ Investigação: exploração do ambiente em busca de indícios que identifiquem problemas;
- b) Desenho/ Concepção: formulação e criação de problemas para análise dos possíveis cursos de ação, e por fim;
- c) Escolha: o decisor seleciona a alternativa dentro das que são possíveis.

Para Simon (1960), as pessoas têm a tendência de tomar decisões satisfatórias no lugar de decisões ótimas (racionalidade limitada), tornando-se simplificado o processo de tomada de decisão e da resolução de problemas. E ainda reitera que, o que se deve procurar não é a solução ideal, mas a solução mais satisfatória, o que enfatiza, de certo modo, a necessidade de levar em conta o aspecto emocional na tomada de decisão organizacional.

O planejamento oferece segurança e rotina, mas não é exato. É um guia que favorece a ação, e não um meio, para superar a corrida para a solução de problemas (SIMON et. al, 1987).

2.3 Relação entre Competências e Tomada de Decisão

Chiavenato (2004) entende que a seleção de pessoas como um processo de decisão utiliza três tipos de comportamentos:

- I. Modelo de colocação: existe uma vaga e um candidato, assim, o candidato será colocado na vaga sem sofrer rejeição.
- II. Modelo de seleção: existem vários candidatos para uma vaga e os candidatos vão disputar pela vaga de acordo com a adequação dos requisitos exigidos, então haverá duas alternativas aprovado ou reprovado.
- III. Modelo de classificação: existem vários candidatos para vários cargos e cada candidato é direcionado a vaga que mais se enquadra ao seu perfil.

São vários os estudos que se podem encontrar sobre competências de que utilizam o modelo de Boyatzis (1982), McClelland (1973) e Zarifian (2001). No que concerne os estilos de tomada de decisão, a maioria dos estudos optam pelo modelo de Simon (1960). Por outro lado, raro é o estudo que relacione competências com estilos de tomada de decisão, independentemente dos modelos adotados.

Rowe (1992) materializa uma dessas raras exceções no seu estudo *Managerial Decision Making*. Neste estudo, Rowe apresenta uma tabela onde relaciona competências com os estilos de tomada de decisão. Competências como “orientação para a tarefa”, “visão”, “criatividade” e “inovação” tendem a estar relacionadas com o estilo de tomada de decisão conceitual. O estilo analítico relaciona-se com competências como “resolução de problemas”, “inovação”, “eficácia” e “direção”. Por outro, lado o estilo comportamental está ligado às competências “comunicação”, “empatia” e “relações interpessoais”.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem caráter qualitativo interpretativo, que segundo Godoy (2005), exige um olhar aprofundado do contexto e do local em que é executada e, também, uma interação entre o pesquisador e o objeto, o que, significa dizer que se buscará observar o fenômeno em estudo e descrevê-lo a partir dos significados atribuídos.

O estudo exploratório de natureza qualitativa, que é o caso da presente investigação, possibilita não se familiarizar com as pessoas e suas preocupações, mas serve também para determinar os impasses e bloqueios capazes de dificultar o desenvolvimento de suas ações (GODOY, 2005).

O pesquisador é quem constrói aquilo que não lhe é dado e formula o desconhecido. Pesquisadores qualitativos são interessados em compreender o significado que as pessoas têm construído, isto é, como eles criam o sentido do seu mundo e a experiência que eles têm no mundo (MERRIAM, 2002).

A pesquisa teve seus dados coletados em forma de entrevistas semiestruturadas (GIBBS, 2008) e foi conduzida seguindo os pressupostos dos estudos de análise de narrativa Riessman (1994) sendo a análise temática mais indicada, dando importância ao que é dito.

A pesquisa foi realizada com profissionais de RH de mercado que tiveram seu nome mantido em sigilo para preservar a identidade dos respondentes. Os participantes entrevistados foram profissionais experientes da área de recursos humanos que participam do processo de seleção de pessoas, e o objeto de análise foram as experiências desses profissionais de RH.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 Apresentação dos dados

Para atender aos objetivos da pesquisa, que é analisar o significado que competências assumem no momento da tomada de decisão feita pelos profissionais de Recursos Humanos,

a pesquisa foi conduzida seguindo os pressupostos dos estudos em narrativas (RIESSMAN, 1994).

A principal estratégia de construção de dados foi a entrevista em profundidade, semiestruturada. Foram feitas 5 entrevistas com profissionais de Recursos Humanos relacionados a recrutamento e seleção de pessoas, sediados no Brasil, cujos dados demográficos são apresentados abaixo conforme o Quadro 1. O número pequeno de entrevistados justifica-se devido a situação pandêmica de COVID-19 agora no Brasil:

Quadro 1 - Apresentação dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Cargo Atual	Tempo de Profissão	Formação Acadêmica
1	24 anos	Analista de Recrutamento e Seleção	5 anos	Psicologia
2	49 anos	Gerente de Administração Pessoal	15 anos	Tecnólogo em Processos Gerenciais
3	27 anos	Analista de Recursos Humanos	5 anos	Psicologia
4	58 anos	Professor de Gestão de Pessoas	30 anos	Administração de empresas
5	44 anos	Professora de Gestão de Pessoas	24 anos	Pedagogia

Fonte: elaborado pela Autora (2021).

A respeito dos entrevistados, pode-se notar que foram 2 homens e 3 mulheres, com idades de 24 e 58 anos. As formações acadêmicas dos entrevistados são distintas, mas voltado a área de lida com as pessoas. Já sobre as carreiras dos entrevistados, percebe-se uma concentração na área de Gestão de Pessoas.

A variedade de relatos e experiências vivenciadas pelos entrevistados proporciona uma riqueza de informações, de diferentes pontos de vista e que agregaram de forma positiva para a pesquisa em questão.

4.2 Análise e Interpretação dos Dados

Conforme a Matriz de Amarração, apresentada a seguir, utilizou-se do embasamento teórico (BARBOSA, 1996; DUTRA, 2004) para, dentre as questões da entrevista, atreladas aos objetivos específicos deste estudo, fossem categorizadas as respostas dos entrevistados, estruturadas segundo a proposta de GIBBS (2008) *a priori* a partir do referencial teórico como *a posteriori* a partir dos relatos dos entrevistados, apresentado estão no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Matriz de Amarração

Questões	Objetivo Específico Arelado	Embasamento Teórico	Categorizaçã o
Na sua percepção, quais são as competências que você considera mais importantes para os seus funcionários em um processo seletivo? Por quê?	I). Descrever as principais abordagens teóricas de competências;	No entendimento de Dutra (2004), é pouco instrumental a compreensão de competência como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que um indivíduo desenvolva suas tarefas e responsabilidades.	Classificação das principais Competências.
Como você descreve o tipo de visão de competências que sua empresa possui?	II). Analisar o significado destas abordagens, por meio das narrativas dos participantes da pesquisa;	Conforme Dutra (2004), seleção e recrutamento se tornam imprescindível para identificar o perfil do colaborador com a função a ele designada, verificando se as expectativas do colaborador são compatíveis com a visão da organização.	Visão de Competências nas empresas dos entrevistados.
Pensando em gestão de competências, que práticas você acredita que contribuam para o desenvolvimento da sua equipe, na sua empresa, atualmente?	III). Discutir quais são os limites e potencialidades das competências no processo de tomada de decisão atual.	Atualmente, a avaliação de desempenho é como uma política importante de gestão, sendo integrada à administração moderna para a gestão de pessoas, e adquirindo o status que mensura as necessidades organizacionais e individuais da equipe (BARBOSA, 1996).	Gestão versus desenvolvimento de Competências.
Você pode me contar uma experiência/situação que você vivenciou na qual você teve que escolher entre duas pessoas “perfeitas” para a vaga? Qual foi o problema que você considerou como central ou dominante para escolher somente uma? Por quê?	III). Discutir quais são os limites e potencialidades das competências no processo de tomada de decisão atual.	Atualmente, a avaliação de desempenho é percebida como uma política importante de gestão, sendo integrada à administração moderna para a gestão de pessoas, perdendo o caráter punitivo, e adquirindo o status de meio de mensurar as necessidades e realizações organizacionais e individuais da equipe (BARBOSA, 1996).	Diferencial na Tomada de Decisão.

Fonte: elaborado pela Autora (2021).

Para identificar e analisar como as competências, a partir dos relatos das experiências dos profissionais de RH, se relacionam com a sua tomada de decisão no processo de seleção de pessoas, os resultados do estudo abordam assim, a três categorias centrais, definidas a priori: classificação e visão de competências/ gestão versus desenvolvimento de competências/ Diferencial na tomada de decisão. Cada uma delas considera a subcategoria extraídas das entrevistas, a posteriori. A subcategoria emergente da teoria foi a ausência ou não de hard ou soft skills na experiência de recrutamento e seleção do candidato.

4.2.1 Classificação das principais competências

A questão que está atrelada a essa categoria foi a seguinte: “Na sua percepção, quais são as competências que você considera mais importantes para os seus funcionários em um processo seletivo? Por quê?”

Entre os fatores determinantes para a classificação das principais competências, foram listados “trabalho em equipe”, “*Hard Skills*” e “*Soft Skills*”, nas narrativas dos Entrevistados 4 e 5, o que direcionam a necessidade de competências no mercado de trabalho de uma abordagem mais significativa das atividades para o trabalhador como argumentam Dutra et. al (2016), Le boterf (1998) e Zarifian (2001).

A entrevistada 5 chega a afirmar que a ausência desta perspectiva mais significativa para competências é devido à ausência de pensamento crítico quando se fala do que é visto no mercado, ou seja, não existem “*critical abilities*” nos aspectos relacionais nas organizações (RAO, 2012).

“As competências mais relevantes hoje, é aquela que a gente chama de *soft skills*, para mim, é esse pensamento crítico que é o número 1 no quesito competência, e como isso é uma deficiência no mercado, já que as pessoas não pensam criticamente, o pensamento crítico, o senso de urgência e a capacidade de trabalhar em equipe com autonomia para mim são essas competências predominantes para serem lincadas em um processo seletivo.” (Entrevistada 5)

Porém, de forma mais assertiva do que o Entrevistado 4, a Entrevistada 1 destaca a importância conjunta, das habilidades técnicas para determinados cargos, que aproximam esta narrativa da abordagem americana de competências (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973) ao serem requeridos os profissionais ao setor de RH para a especificação da vaga, conforme excerto:

“Competências essenciais dentro do *Hard skills* e *soft skills*. O *hard skills* é o campo do conhecimento profissional, onde se escolhe algo que gosta de estudar e vai trabalhar [...]. Já o *soft skills* tem a ver com o relacional [...], para pessoas mais pacificadoras que respeitem as diferenças individuais de cada um. Essas competências são essenciais.” (Entrevistado 4)

“Algumas das competências que considero importante é que tem que ter comprometimento, responsabilidade, saber trabalhar em equipe, no amplo são essas as três básicas, mas por exemplo, para uma vaga de liderança tem que ser uma pessoa comunicativa. As outras competências, vão sendo alinhadas de acordo com o que a vaga pede, com o que o gestor do setor quer e pode variar dentro do *soft skills* e *hard skills*.” (Entrevistada 1)

Os Entrevistados 2 e 3 foram bem sucintos, e pontuaram o que é considerada a “competência-chave” também presente no *Soft Skills* e se referem às habilidades desempenhada por uma pessoa não relacionadas com a formação ou a função técnica (CABRAL-CARDOSO, ESTÉVÃO e SILVA, 2006). “... hoje em dia eu te falo que o

comportamental, sem dúvidas é uma das que tem um dos pilares mais importantes...” (Entrevistado 2), complementado pela Entrevistada 3: “...o comportamento é um ponto bem forte, acredito que tenha que ser muito bom nesse quesito, porque você sempre lida com pessoas, e um bom comportamento e relacionamento, ajuda bastante”.

Destaca-se, nas narrativas dos entrevistados a importância do *Soft Skills* e do *Hard Skills* em um processo seletivo. Porém, muitas dessas competências, são competências ideais, mas não materializadas no cotidiano das organizações, o que será discutido na próxima sessão:

4.2.2 Visão de competências nas empresas dos entrevistados

A questão que está atrelada a essa categoria foi a seguinte: “Como você descreve o tipo de visão de competências que sua empresa possui?”

Cada entrevistado citou uma competência na qual a empresa acredita e exerce, de forma que cada uma com a sua especificidade todas elas se complementam, como aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal no comportamento (CHIAVENATO, 1999), conforme exemplos dos entrevistados 2 e 3:

A empresa na qual trabalho hoje, preza muito por essa questão do campo do comportamento o desempenho pessoal que traz... A gente gosta do diferente, não importa a cor do cabelo, cor dos olhos, raça, estilo, cor e isso vem de cima, o nosso CEO prega para a gente isso, então acaba descendo, vindo da base até lá embaixo, então, a minha visão de um perfil excelente é quando a gente fala em algo relacionado ao comportamental... Eu vejo por exemplo pessoas que são excepcionais na entrevista e quando você vai ver no dia a dia é uma pessoa superdifícil de lidar (Entrevistado 2).

Hoje, na empresa, a gente valoriza muito essa questão de avaliar as competências dos funcionários, fazemos uma avaliação de desempenho junto aos supervisores a cada 6 meses com cada funcionário a empresa em si não se preocupa com essa avaliação, mas percebe que faz a diferença pois traz resultado, mas nós quanto Recursos Humanos entendemos a importância em si e fazemos... pra gente é muito importante avaliar a produtividade, a postura, a quantidade de erros, o nível de atenção que eles possuem. A empresa em si não enxerga a real importância desse movimento (Entrevistada 3).

No entanto, temos duas vertentes diferentes, uma que a empresa implementa desde o CEO até o empregado de chão de fábrica a importância do comportamento e relacionamento, por outro, a gestão dos Recursos Humanos é quem tem que implementar e analisar a real importância de um acompanhamento aos seus funcionários e como traz resultados (ZARIFIAN, 2001). A Entrevistada 5 já citou uma empresa que abrange os dois:

“A visão de competência é aquela clássica né, que é o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) a gente usa essa forma de descrever as competências até nas políticas de planos, salários e cargos... eu não usaria somente essa

competência, pois existe experiência de vida e experiências profissionais que também podem definir essas competências.” (Entrevistada 5)

Assim como também, os Entrevistados 1 e 4, citaram respectivamente a “Agilidade” e “Pontualidade e Assiduidade” como pontos principais nas organizações em que trabalham. Le Boterf (1995) e Zarifian (2001) já diziam que a influência social como atribuição de sentidos às ações traz o impacto das práticas sociais na identificação das competências a serem desenvolvidas pelas pessoas.

Nesta seção observa-se, no geral, as competências que agregam mais para as empresas são de caráter relacional (*Soft Skills*). No entanto, nada adianta a empresa seguir essas competências, como ideal, se não são estimuladas pela alta administração das organizações no desenvolvimento de seus funcionários. Este aspecto será detalhado na próxima seção:

4.2.3 Gestão de competências *versus* desenvolvimento de competências

A questão que está atrelada a essa categoria é a seguinte: “Pensando em gestão de competências, que práticas você acredita que contribuam para o desenvolvimento da sua equipe, na sua empresa, atualmente?”

A resposta para essa pergunta foi um consenso entre todos os entrevistados, já que profissionais qualificados para tal cargo se assegurarão de um bom desempenho individual como também um bom relacionamento e treinamento de equipe (CHIAVENATO, 1999; BARBOSA, 1996). Os Entrevistados 2, 3 e 4 disseram a mesma coisa de forma pontual e sucinta “O trabalho em equipe”.

Já as Entrevistadas 1 e 5 pontuaram também o trabalho em equipe como a importância de desenvolvê-la e melhorar através de treinamento, não só da equipe como também individual (FOWLER; KING; ZEITHAML, 2002), conforme mencionado:

“As práticas que contribuem são treinamentos, tanto gerais, como específicos para cada função, investir em capacitação de cursos, e não só técnicos, mas para que equipe crescer individualmente também, no sentido de competências pessoas e de como trabalhar em equipe de uma forma que flua.” (Entrevistada 1)

“A primeira coisa é fazer esse diagnóstico bem-feito e depois pensar num plano para desenvolver as pessoas, mas sem perder um olhar individualizado acho que esse é o grande ponto. As empresas acabam colocando todo mundo dentro de um mesmo pacote e isso não tem muita efetividade eu estimularia muito mais esse desenvolvimento do pensamento crítico individualmente do que focaria na competência.” (Entrevistada 5)

Observa-se que nessa seção, para todos, o desempenho individual é muito importante, desde que seja uma forma que agregue a todos. Por fim, fica o questionamento de como e o

que essas empresas contam como primordial para a escolha de um novo colaborador em um processo seletivo, o que será discutido na próxima seção.

4.2.4 Competência que trouxe o diferencial na Tomada de Decisão

A questão que está atrelada a essa categoria foi a seguinte: “Você pode me contar uma experiência/situação que você vivenciou na qual você teve que escolher entre duas pessoas “perfeitas” para a vaga? Qual foi o problema que você considerou como central ou dominante para escolher somente uma? Por quê?”

As respostas para essa pergunta foram diversas, desde competências técnicas que são conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado (ZARIFIAN, 2001), até a indicação de uma vaga determinada pelo gênero da pessoa, Cocenza e Costa (2009) e Klöckner e Campos (2011) afirmaram que o preenchimento de uma vaga vai além das competências técnicas também competências relacionais. Como foi mencionado pelas entrevistadas 1 e 5:

“Teve um processo seletivo, que tínhamos 2 candidatos bem aderentes ao que a vaga pedia, mas o que acabou sendo um diferencial foi a competência técnica do inglês, porque é uma empresa multinacional norte-americana então o inglês pesou [...] Teve outro caso, de 2 pessoas que estavam de acordo com a vaga, mas os gestores acabaram a escolhendo uma com menos conhecimento técnico porque ela tinha uma indicação quente dentro da empresa.” (Entrevistada 1)

“Aconteceu que era uma vaga para um diretor de compras, era uma cadeira bem complexa, e aí o meu chefe falou tudo o que queria para a vaga. Chegamos em 2 candidatos que tinham exatamente esses requisitos, era um homem e uma mulher e o escolhido foi o homem porque era um homem, eles entendiam que o homem teria mais resiliência quem se levantaria mais as negociações e as dificuldades de trabalho.” (Entrevistada 5)

No entanto um ponto de vista diferente foi mencionado pelo Entrevistado 2 e 3, a questão do novo candidato, como ele afetaria a equipe que ele iria ser inserido de acordo com o dinamismo dele, entrando a questão da tomada de decisão, na qual as pessoas tendem a tomar uma decisão que seja satisfatória ao lugar (SIMON, 1960). Conforme mencionado:

“Estava contratando para o time de RH. Tinha uma candidata com um ótimo perfil em conhecimento e era toda quadradinha, mas a menina que trabalhava comigo já era assim e eu não posso ter na minha equipe duas pessoas do mesmo jeito, então ela foi eliminada [...]. A escolhida tinha um pouquinho menos de conhecimento técnico, mas o comportamento dela era muito legal, era bem bacana e era exatamente o que eu queria na época com um perfil técnico bom e o comportamental também.” (Entrevistado 2)

“Era uma situação para contratar uma pessoa para o departamento pessoal, tinha duas candidatas muito diferentes, uma era muito inteligente e a outra tinha uma bagagem muito densa na área, essa moça muito inteligente tinha uma postura até um pouco incisiva, bem prática. Em contrapartida a outra candidata não tinha esse mesmo dinamismo, uma pessoa mais lenta e

acatava as ordens da forma como eram impostas [...] na época a equipe já tinha uns conflitos internos e se chegasse essa pessoa mais incisiva, talvez teríamos um choque [...]. Enfim, escolhemos a que tinha mais a cara da equipe, mas não sei se foi uma decisão adequada que a gente tomou, todos os dias acabamos tendo esse tipo de decisão e vamos errando e acertando do jeito que a gente consegue.” (Entrevistada 3)

O Entrevistado 4 fala a respeito de habilidade interpessoal (CABRAL-CARDOSO, ESTÉVÃO e SILVA, 2006; MANISCALCO, 2010), acabou não dando nenhum exemplo por opção, mas afirmou que: “Algum ponto relacionado a *Soft Skills*, elas precisam se sobressair em relação a apresentação, sensibilidade e comunicação.”

Com os relatos citados acima, observa-se que as competências técnicas são de extrema importância no processo seletivo, como também, as *Soft Skills* com comportamento, trabalho em equipe e até mesmo o perfil que a própria equipe da empresa possui foi uma vertente a ser considerada na tomada de decisão.

Dessa forma, na próxima seção serão discutidas as considerações obtidas ao logo dessas análises, e de qual forma elas respondem aos objetivos propostos na pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado no trabalho ao longo da pesquisa, as competências têm grande influência na tomada de decisão, e por isso, a área de Recursos Humanos deve avaliar e decidir qual a competência que deve sobressair na seleção de pessoas.

Sendo assim, esse trabalho teve como objetivo geral compreender o significado que assumem as competências no processo de tomada de decisão no recrutamento e seleção.

Para atingir este objetivo especificamente a pesquisa procurou: (i) Descrever as principais abordagens teóricas de competências; (ii) Analisar o significado destas abordagens, por meio das narrativas dos participantes da pesquisa; (iii) Discutir quais são os limites e potencialidades das competências no processo de tomada de decisão atual.

Sobre o primeiro objetivo específico, entende-se oriundo das entrevistas semiestruturadas realizadas que a abordagem teórica, do conjunto Competências, Habilidades e Atitudes (CHA), conceito que faz parte da escola americana, a qual foi liderada por David McClelland (1973), torna-se o primeiro elemento que os recrutadores buscam atualmente no momento da entrevista com um candidato.

Porém, também é notório uma visão mais ampliada sobre competências além da abordagem técnica (CHA), revelada por meio das entrevistas, voltada as *Soft Skills*, competências essas que buscam no candidato uma percepção mais crítica sobre a realidade

(RAO, 2012) bem como o significado que a sua própria atividade desempenhada no trabalho traz ao coletivo organizacional (ZARIFIAN, 2001).

Assim, considerando as abordagens requeridas descritas nos parágrafos anteriores, as empresas as têm como modelo. Entretanto, mesmo que haja distinção em seus conceitos, segundo os entrevistados, ambas as visões de competência estão atreladas umas às outras buscando com o fim principal nas organizações a eficiência, o desempenho, e a agilidade, ou como afirma Shakir (2009), mesmo que os *Soft Skills* sejam um alvo a ser perseguido, são habilidades difíceis de serem ensinadas, exigindo estímulo aos colaboradores.

Quando pensamos sobre os limites das competências no processo da tomada de decisão para o recrutamento e seleção nas empresas, percebe-se que as empresas estão procurando hoje *Hard Skills* e *Soft Skills* nos seus candidatos, mas requeem a velha abordagem americana do último quartil do século XX que privilegia o atingimento de suas metas. É mais fácil trabalhar de acordo com o que a empresa requer ou manter os seus antigos hábitos mentais (SOUZA, 2021) na tomada de decisão para seleção de pessoas.

Quanto as potencialidades por meio das entrevistas, elas se revelam ao se separar os conceitos que *Hard Skills* e *Soft Skills* quando são aplicadas em treinamento em equipe ou seleção de pessoas.

Não se trata segundo os entrevistados que esses procedimentos de capacitação das equipes ou seleção de pessoas, tenham o mesmo propósito no desenvolvimento da eficácia e crescimento da empresa. Há circunstâncias em que as empresas se atentam em sua estratégia de seleção de pessoas em identificar corretamente uma oportunidade na tomada de decisão (SIMON, 1960) para a seleção de um candidato, conforme o argumento deste estudo, ou seja, dependendo da circunstância se privilegia tanto o *Hard Skill* ou *Soft Skill* para os quadros funcionais nas organizações (FOWLER; KING; ZEITHAML, 2002; MAXIMIANO, 2009).

Este estudo apresentou os resultados de uma pesquisa que teve por finalidade analisar a importância das competências na tomada de decisão no processo de seleção de pessoas, em meio as várias transformações no mundo do trabalho. Em síntese, os candidatos na atualidade devem se posicionar em seus processos seletivos de forma não somente técnica, como também comportamental.

Entendendo que essa pesquisa ocorreu durante uma época bem difícil que tivemos que enfrentar da pandemia da Covid-19, com isso, tive que procurar os profissionais e entrevistá-los de forma remota, o que me limitou bastante ao número de entrevistados, pois nem todos estavam dispostos a participar.

Sugere-se que este estudo seja replicado com outros tipos de gestores em outras áreas de atividades.

A pesquisa permitir dentre outras coisas revelar que há muito o que se mudar na forma tradicional de pensar dos gestores de recursos humanos nos processos de tomada de decisão na seleção de pessoas. Não basta apenas requerer pensamento crítico, comunicação e iniciativa no comportamento dos funcionários das organizações, é preciso de fato buscá-los na prática. Acredita-se ser possível uma gestão de RH na seleção de pessoas diferente.

6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, G. C.; DIAS, E. M. **Estudo sobre os processos de recrutamento e seleção em agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos**. Três Lagoas: UFMS, 2013.

BARBOSA, A. C. Q. et. al. **É possível remunerar pelas competências? discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações**. In: Anais.... ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – 2003 – Atibaia/SP.

BOYATZIS, R. E. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. Willey, New York, 1982.

CABRAL-CARDOSO, C.; ESTÉVÃO, C. V.; SILVA, P. **Competências transversais dos diplomados do Ensino Superior: perspectiva dos empregadores e diplomados**. Guimarães: TecMinho, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. O novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

COCENZA, D.; COSTA, M. M. **Recrutamento e seleção**. Rio de Janeiro: Wak Ed, 2009.

DINO. **O futuro do recrutamento e seleção no Brasil**. Exame, 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/o-futuro-do-recrutamento-e-selecao-no-brasil-dino89075662131/>> Acesso em 23 de abril de 2020.

DUTRA, J.S.; FISCHER, A.L.; NAKATA, L.E. RUAS; R.L. **Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas**. In: XXX Encontro da ANPAD. Salvador, setembro 2016.

FERREIRA, C. **A utilização da entrevista por competência em seleção pessoal**. RH Portal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-utilizacao-da-entrevista-por-competencia-em-seleo-de-pessoal/>> Acesso em 23 de abril de 2020.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIBBS, G. R. **Análise de Dados Qualitativos**. Londres: Sage, 2008.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Recife, v. 3, n. 2, p. 85-94, maio/ago. 2005.

GUEST, D. Human Resource Management and Industrial Relations. **Journal of Management Studies**, 24, 503- 521, 1987.

JUNIOR, C. **As 9 habilidades essenciais do Gerente de Projetos**. Project Builder, 2017. Disponível em:<<https://www.projectbuilder.com.br/blog/as-7-habilidades-essenciais-do-gerente-de-projetos/>> Acesso em 23 de abril de 2020.

KING, A. W., FOWLER, S.W.; ZEITHAML, C. P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 36-49, 2002.

KLÖCKNER, W. J.; CAMPOS, D. C. Atuando no subsistema recrutamento de pessoal. In: CAMPOS, D. C. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

LE BOTERF, G. **De la compétence - essai sur un attracteur étrange**. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEROUX, J. A.; LAFLEUR, S. Employability skills: the demands of the workplace. **The Vocational Aspect of Education**, v. 47, n. 2, p. 189-196, 1995.

LOPES, H. et al. **Estratégias empresariais e competências-chave**. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional, 2000.

MANISCALCO, R. S. The impact of the European policies on the new skills for the new jobs. **Review of European Studies**, v. 2, n. 2, p. 54-66, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, Washington D.C., v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. SanFrancisco: Allyn and Bacon, 2002.

RAFTOPOULOS, M.; COETZEE, S.; VISSER, D. Work-readiness skills in the Fasset Sector. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 7, n. 1, p. 119-126, 2009.

RAO, M. S. Myth and truths about soft skills. **Training & Development**, v. 1, p. 48-51, Maio 2012.

ROWE, A. J. **Managerial decision making**. New York: Macmillan Publishing Company, 1992.

RIESSMAN, C. K. **Qualitative Studies in Social Work Research**. Thousand Oaks, California: Sage, 1994.

SIMON, H. **The new science of management decision**. New York: Harper & Row, 1960.

SIMON, H. A., DANTZIG, G. B., HOGARTH, R., PLOTT, C. R., RAIFFA, H., SCHELLING, T. C.; WINTER, S. Decision making and problem solving. **Interfaces**, v. 17, n. 5, p. 11-31, 1987.

SHAKIR, R. Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. **Asia Pacific Education Review**, v. 10, p. 309-315, 2009

SOUZA, R. A. **Problem posing no ambiente corporativo: proposta e validação de um protocolo baseado nas premissas da reflexão crítica e aprendizagem transformadora**. 2021. 201 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2021.

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

Contatos: ludmilakarina98@gmail.com e ricardo.souza@mackenzie.br