

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA VISÃO PRÁTICA

Dario Cecilio Fernandes - Universidade São Francisco

Pierry, F. (2006). *Seleção por competências*. São Paulo: Vetor Editora, p. 105.

A obra apresenta um trabalho direto, claro e objetivo sobre como identificar, classificar, priorizar e diagnosticar as competências necessárias para o desempenho de atividades dentro do contexto de recursos humanos. Por meio de experiências vivenciadas durante a carreira do autor no âmbito da seleção por competência, ele aponta as técnicas, dinâmicas e entrevista que auxiliam na identificação de tais seleções.

No primeiro capítulo, Pierry discute o que são competências, destacando quais são as mais importantes para um determinado trabalho, seja gerencial, operacional entre outras. Além disso, é ilustrado para o leitor duas visões teóricas, a saber, os autores que acreditam que as competências não mudam, e outros acreditam que ela é flutuante, ajustando-se as necessidades de cada ambiente organizacional. Após alguns exemplos práticos da seleção por competência, o autor definiu competência como uma característica de personalidade que torna o indivíduo competente ou competitivo dentro de seu espaço de responsabilidade.

Com isso exposto, pode-se pensar em quantas competências existem e quais são elas. Em relação à quantidade, são dezenas de competências, por exemplo: força física, motivação, pró-atividade, visão de longo prazo entre outras. Pensando em termos práticos, a competência se relaciona diretamente com o espaço de responsabilidade que o sujeito está envolvido, ou seja, um indivíduo se ajusta em um cargo, e após um tempo ele é promovido, no entanto com essa promoção o sujeito pode perder esse ajustamento, pois a organização não determinou quais são as competências necessárias nessa nova função, ou então, atribuiu um grau de complexidade para o qual ele não estava preparado. Pode-se dividir essas competências em três categorias, a saber, técnicas, afetivas ou emocionais e racionais ou intelectuais, lembrando que cada uma está ligada ao grau de complexidade da atividade.

No próximo capítulo, o autor aborda os temas de espaço de responsabilidade e grau de complexidade. O primeiro trata a gama de atividades inerentes a um determinado cargo, ou

seja, às funções de cada emprego, sendo que a quantidade de tarefas de um determinado cargo explica apenas o espaço de responsabilidade, indiferentemente de sua complexidade. Quanto ao grau de complexidade será indicado pelo grau de efetividade (capacidade para gerar resultados), isto é, são os resultados obtidos que darão maior ou menor grau de complexidades para as tarefas. No final do capítulo, define-se espaço de complexidade como capacidade operacional, e grau de complexidade como capacidade para obter resultados.

O terceiro capítulo aborda os tipos de competências, numa visão de que não há uma empresa como a outra e um profissional igual ao outro. Com isso exposto, pode-se elencar dois tipos de abordagens para o processo de identificação profissional, sendo possível buscar internamente da empresa ou no mercado de trabalho em ambos os casos. A diferença é que em um âmbito irá procurar um profissional que mais se aproxime das necessidades imediatas da empresa, e no outro, um conjunto de competências que irá facilitar o ajustamento imediato na área de responsabilidade e complexidade do cargo, sendo que as outras competências serão desenvolvidas por cada departamento específico. É importante ressaltar que no primeiro caso, fala-se de uma empresa que não tem um departamento de recursos humanos qualificado o suficiente para fazer treinamentos e desenvolver as competências de sujeitos para se ajustarem aos cargos, sendo que essa característica citada é fundamental que o recursos humanos da segunda empresa o tenha.

Além disso, são discutidas as competências citadas anteriormente. A primeira a ser discutida é a competência técnica, a qual o autor acredita ser o conjunto de informações que o indivíduo assimila em sua carreira. O conhecimento provém de duas fontes, a acadêmica e a não acadêmica, sendo a primeira relacionada a cursos profissionais, livres de graduação e pós-graduação e a última, conhecimento advindos de informações da mídia, Internet entre outros meios de comunicação. Por competência emocional, o autor descreve como a capacidade de se adaptar as mudanças impostas pelas organizações e lidar com as adversidades

encontradas nas alterações de grau de complexidade e responsabilidade. Por fim foi descrita a competência racional, muitas vezes chamadas do que sobra, ou seja, algo que não é nem a técnica e nem a emocional, no entanto, ela pode ser considerada uma mescla das ambas as competências discutidas anteriormente. Além disso, o autor acredita que as competências intelectuais são traços ou características da personalidade laboral que ajudam a desenvolver as outras habilidades com maior facilidade, em menor espaço de tempo.

O capítulo seguinte, Escala de competências, aponta como priorizar competências que serão fundamentais para a execução de uma determinada atividade e aquelas que apenas as complementam. A primeira gama do escalonamento de competências são as consideradas básicas para a realização de tarefas, espaço de responsabilidade e grau de complexidade, tornando os sujeitos que não possuem tais características inaptas para exercer tal função. Enquanto a segunda, denominada acessórias, não são essenciais para a execução de tarefa, no entanto, elas vêm a contribuir para a realização de tal atividade, isto é, uma competência que maximiza o desempenho do sujeito.

No quinto capítulo o autor aborda como identificar competências individuais e a técnica utilizada para selecionar com segurança as competências necessárias para um bom desempenho de uma atividade. Antes de entrar propriamente nesse contexto, Pierry levanta algumas questões para que a identificação do candidato seja ideal tais como, tipo de liderança, ambiente. Em seguida, ele elucida alguns instrumentos que serão utilizados para a análise de função, tais como, descrição de cargo, levantamento de necessidades de desenvolvimento e avaliação de desempenho. Outro ponto é a necessidade de criação de um instrumento próprio para a avaliação, para que esse material esteja ajustado às características e necessidades das empresas.

Além disso, o autor refletiu sobre o objetivo do perfil psicolaboral, ou seja, a identificação de competências necessárias para o desempenho de uma tarefa. Aliado a isso é mostrado como identificar funções, isto é, listar as atividades desenvolvidas pelo ocupante de tal cargo. Para finalizar o capítulo aborda-se a

operacionalização das atividades, indicando alguns procedimentos para uma melhor avaliação.

O próximo capítulo é voltado para identificação de traços laborais, ou seja, quais competências definirão um bom desempenho para a realização das tarefas, sendo que quanto mais traços encontrar, mais valorizado será seu trabalho. Para um entendimento melhor, o autor traz um exemplo mostrando os passos para efetuar uma boa identificação.

Em seguida, após a identificação dos traços, vem o âmbito das técnicas utilizadas para a avaliação psicolaboral, sendo instrumentos psicológicos e não psicológicos. Além disso, são discutidas as técnicas de avaliação, sendo considerado dois tipos, os instrumentos de personalidade e as técnicas projetivas.

O oitavo capítulo trata da quantificação dos traços de personalidade, sendo primeiro item avaliado a entrevista. Essa avaliação consiste em oito itens, a saber, identificar claramente o que você vai querer do candidato; faça perguntas abertas; anote antecipadamente as suas dúvidas para esclarecer na entrevista; caso não tenha ficado claro para você, refaça a pergunta; uma entrevista deve ser um momento um momento de descontração para ambas as partes; divida a entrevista em dois pontos, aspectos técnicos e aspectos pessoais; trace um roteiro de entrevista; ao final da entrevista, dê indícios do que sentiu do candidato. Após isso, são dados de exemplos de como realizar a mensuração da entrevista com a metodologia que foi apresentada anteriormente. Nesse mesmo capítulo, o autor ainda descreve a mensuração dos traços de personalidade, mostrando os passos e exemplificando, e sobre a dinâmica de traços, mostrando que pode ser utilizado o mesmo procedimento para a identificação de traços, e que utilizando procedimentos situacionais, facilitará o entendimento dos candidatos e dará maior diretividade no procedimento, e também por meio de exemplos é mostrado como funciona e a utilidade.

No penúltimo capítulo é mostrado como formatar a tabela de pontos, respostas desejadas versus respostas rejeitadas e em seguida a quantificação dos traços propriamente dita. No final, o autor traz suas considerações pessoais sobre a psicologia organizacional. Em seu relato, o autor afirma ser necessário manter os pés no chão para falar a mesma língua das empresas, que necessita de respostas rápidas e precisas, dirigindo a postura

para um melhor atendimento dos clientes, ou seja, as empresas.

Por fim, esse livro aborda uma área que apresenta um grande crescimento de pesquisa e na inserção de psicólogos na área. Com uma linguagem boa e tranqüila, esse livro pode ser lido por pessoas de graduação, pós-graduação e pessoas

que atuam na área organizacional ou que tenham interesse. Abrange um tema muito discutido hoje em dia que é o processo de identificação de competências para recrutamento, seleção e desenvolvimento pessoal. Ainda, o autor indica técnicas e instrumento para a avaliação dessas competências.

SOBRE O AUTOR:

Dario Cecilio Fernandes: acadêmico de curso de psicologia da Universidade São Francisco e bolsista de iniciação científica FAPESP. E-mail: dariofernandes2003@yahoo.com.br