

## Competências Implícitas em Processos Seletivos Internos: O Caso de uma Empresa Pública do Setor Bancário<sup>1</sup>

### *Implied Competencies in Internal Selection Processes: The Case of a Public Company of The Banking Sector*

### *Competencias Implícitas en Procesos Selectivos Internos: El Caso de una Empresa Pública del Sector Bancario*

**Gabriela Moro**

Especialista em Gestão de Pessoas pelo IERGS  
Endereço: Av. Nilo Ruschel, 798, Porto Alegre - RS, Brasil  
CEP 91260-220, Fone: (51) 3062-4129  
e-mail: [gabi.ufrgs@gmail.com](mailto:gabi.ufrgs@gmail.com)

**Ariel Behr**

Professor do DCCA/FCE/UFRGS  
Mestre e Doutorando em Administração pelo  
PPGA/EA/UFRGS, Endereço: Av. Nilo Ruschel, 798, Porto  
Alegre - RS, Brasil, CEP 91260-220, Fone: (51) 9226-1296  
e-mail: [ariel.behr@ufrgs.br](mailto:ariel.behr@ufrgs.br)

**César Augustus Techemayer**

Professor da UNIPAMPA, Campus Santana do Livramento  
Mestre em Administração PPGA/EA/UFRGS  
Endereço: Rua Barão do Triunfo, 1048, Santana do Livramento - RS, Brasil, CEP 97573-590  
Fone: (55) 3243-4540, e-mail: [cesar.techemayer@unipampa.edu.br](mailto:cesar.techemayer@unipampa.edu.br)

**RESUMO**

Diante do cenário competitivo que estão inseridas as organizações do setor bancário, que se caracteriza por mudanças rápidas e inovações tecnológicas, a gestão de pessoas ganha destaque, uma vez que se torna um diferencial competitivo, além de suprir a carência das organizações em responder de forma tempestiva questões como a nova forma de organização do trabalho e a atitude das pessoas na busca por práticas mais eficientes. Face à importância estratégica do modelo de gestão de pessoas por competência nas organizações, este artigo tem como objetivo geral identificar as competências implícitas envolvidas nos Processos Seletivos Internos (PSI) de uma Empresa Pública do Setor Bancário (EPSB). O método de pesquisa utilizado foi um estudo de caso de abordagem qualitativa, onde na primeira fase realizou-se uma pesquisa documental e na segunda fase foram entrevistados colaboradores que atuam como avaliadores dos PSI. Como resultado se identificou que: a) foi confirmada a existência de competências implícitas e, além disso, b) constatou-se a divergência de entendimento acerca do conceito de competência.

**Palavras-chave:** Competências. Processos Seletivos Internos. Setor Bancário.

**ABSTRACT**

*Given the competitive environment that organizations are embedded in the banking sector, which is characterized by rapid change and technological innovation, people management is emphasized, since it becomes a competitive advantage, in addition to filling the positions of the organizations responding timely issues such as the new form of work organization and the people attitude looking for more efficient practices. Given the strategic importance of the model of people management by competence in organizations, this paper aims to identify implied competencies involved in Internal Selection Processes in a Public Sector Banking Company. The research method used was a case study with a qualitative approach, where the first*

<sup>1</sup> Artigo recebido em 03.09.2013. Revisado pelos pares em 14.01.2014 (*blind review*). Ajustado e Aceito para publicação em 03.04.2014. Recomendado para publicação por José Ribamar Marques de Carvalho (Editor Científico). Publicado em 10.04.2014. Organização responsável UACC/CCJS/UFCG.

*phase was carried out desk research and in the second phase were interviewed employees who works as internal selection processes evaluators. As a result it was identified that: a) confirmed the existence of implied competencies and, in addition, b) it was noted the divergence of understanding of the concept of competence.*

**Keywords:** *Competencies. Internal Selection Processes. Banking Sector.*

## RESUMEN

*Delante el escenario competitivo que se insertan las organizaciones del sector bancario, caracterizado por cambios rápidos y por innovaciones tecnológicas, la gestión de personas se pone de relieve, ya que se convierte en una ventaja competitiva, además de suministrar la falta de las organizaciones en contestar de una manera oportuna temas como la nueva forma de organización del trabajo y cómo las actitudes de las personas en la búsqueda de prácticas más eficientes. Dada la importancia estratégica del modelo de gestión de personas por competencias en las organizaciones, este trabajo tiene como principal objetivo identificar competencias implícitas, involucradas en los Procesos Selectivos Internos (PSI) de una Empresa Pública del Sector Bancario (EPSB). Se utilizó como método de investigación un estudio de caso con enfoque cualitativo, donde en la primera fase se llevó a cabo una investigación documental y en la segunda fase fueron entrevistados empleados que actúan como evaluadores de los PSI. Como resultado se identificó que: a) fue confirmada la existencia de competencias implícitas y, además, b) si encontró divergencia de comprensión del concepto de competencia.*

**Palabras clave:** *Competencias. Procesos Selectivos Internos. Sector Bancario.*

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário competitivo que estão inseridas as organizações do setor bancário brasileiro, que se caracteriza por mudanças rápidas e inovações tecnológicas, a gestão de pessoas ganha destaque, uma vez que se torna um diferencial competitivo, além de suprir a carência das organizações em responder de forma tempestiva questões como a nova forma de organização do trabalho e a atitude das pessoas na busca por práticas mais eficientes. A gestão de pessoas passa a ter um caráter estratégico, sendo que, para atingir a condição desejada para cada função da estrutura organizacional, as organizações começam a encaminhar-se para a implantação de novos modelos de organização no trabalho, visando, por exemplo, o desenvolvimento de competências (CHIAVENATO, 2002; WERTHER; DAVIS, 1983).

A gestão de pessoas por competências é uma ferramenta dinâmica, que tem sido utilizada por empresas que buscam aumentar sua competitividade e diferenciar-se no mercado, pois é vista como uma solução para questões como recrutamento e seleção de pessoas e outras atividades afins da área de recursos humanos (DUTRA, 2004; RUAS, 2002; FLEURY, 2000).

Faz-se necessário esclarecer que a instituição na qual a pesquisa foi aplicada é uma Empresa Pública do Setor Bancário (EPSB) atuante no mercado brasileiro desde 1861. Esta EPSB integra o Sistema Financeiro Nacional e auxilia na execução da política de crédito do Governo Federal, e, por consequência, está sujeita à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central. Não obstante, esta EPSB consolidou-se no mercado como o principal agente de políticas públicas do Governo Federal. Sua Matriz localiza-se na capital federal e, atualmente, a Empresa

realiza processos de seleção por competências para provimento de suas funções internas.

Diante do cenário apresentado, percebe-se que os processos da área de recursos humanos de uma empresa, como a que está sendo caracterizada, merecem ser estudados e melhorados, sempre que exista a possibilidade. E uma atividade que pode ser vista em muitas organizações, por ser um processo clássico de recursos humanos, é a condução dos Processos de Recrutamento e Seleção. Assim, diante do exposto, este trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: quais são competências podem estar implícitas nos Processos Seletivos Internos (PSI) de uma EPSB? Ou seja, quais são as competências também desejadas pelos avaliadores dos PSI, mas que não figuram dentre as competências destacadas no edital de abertura do PSI?

Assim, pauta-se como objetivo geral identificar as competências implícitas envolvidas nos PSI de uma EPSB. Procura-se, assim, auxiliar os candidatos e os avaliadores dos PSI a identificarem as competências tácitas envolvidas nas seleções. E como objetivos específicos, busca-se identificar junto a avaliadores de PSI fatores necessários aos candidatos, bem como verificar a forma de avaliação de competências e compreensão deste conceito.

O estudo justifica-se pelo fato de que o recente modelo dos PSI adotado pela EPSB contempla a avaliação de pessoas por competências. As competências requeridas para o preenchimento do cargo são elencadas em edital específico para cada PSI, sendo escolhidas algumas competências pré-definidas, dentre as “competências das pessoas” descritas no normativo interno da EPSB (Tabela 2). Todavia, existem outras competências desejadas pelos avaliadores que não são aquelas explícitas no edital do PSI, pois não figuram dentre as competências definidas no normativo da empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção busca-se fazer uma breve revisão teórica sobre os pilares que sustentam este estudo. Para tal, o recrutamento e a seleção e as competências são abordados, sendo este último conceito mais explorado, com a finalidade de apresentar a realidade desta temática e de sua aplicação na EPSB.

### 2.1 Recrutamento e Seleção

Conforme Pontes (2001), a maioria dos autores considera recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização. É o primeiro passo a ser dado com o objetivo de atrair um número determinado de candidatos para as vagas em aberto (TOLEDO; MILIONE, 1983). Já Chiavenato (1983) aborda o conceito de recrutamento de uma forma um pouco mais

aprofundada definindo como os métodos utilizados para atrair aspirantes ao cargo potencialmente qualificados e aptos para ocupar cargos dentro de uma organização.

A organização pode buscar esses profissionais por meio de recrutamento interno ou externo (dentro ou fora do ambiente da empresa, respectivamente) (CHIAVENATO, 2002). Com destaque especial para o presente artigo, a política interna de valorização dos empregados, além da promover a elevação do moral interno, a organização reconhece os funcionários que continuam aprimorando seus conhecimentos, aumentam sua capacidade e desempenham de forma satisfatória suas atividades. Tais fatores estimulam os demais funcionários na busca pela excelência (PONTES, 2001).

Transcorrida a fase do recrutamento, tem início o processo de seleção. O processo de seleção, segundo Werther e Davis (1983), consiste em uma série de etapas específicas para definir que recrutados devem ser contratados. Segundo Chiavenato (1983), é a escolha do profissional certo para o cargo certo, ou ainda, dentre os funcionários recrutados, aqueles mais aptos para os cargos ofertados, buscando manter ou aprimorar o desempenho e a eficiência.

Uma prática recorrente nos processos de seleção é a realização de entrevista, podendo esta ser utilizada em diferentes momentos e com diferentes propósitos (PONTES, 2001). A entrevista comportamental é baseada em competências. As questões são focadas nas atitudes e comportamentos do candidato. É estruturada e situacional, baseia-se na idéia de que a previsão de um comportamento futuro do candidato está intimamente ligado ao comportamento do mesmo no passado, em ambientes similares. O entrevistador deve buscar identificar nas respostas qual o comportamento do candidato, com base no conjunto de experiências vivenciadas no passado relatadas por ele. O entrevistador deve buscar rastrear o padrão de comportamento do entrevistado, como lidera, como intermedia ou soluciona conflitos, como toma decisões e outras competências relacionadas ao cargo (BANOV, 2010).

Segundo Robaglio (2005 *apud* BANOV, 2010), todas as perguntas de uma entrevista de processo seletivo são planejadas para obter do candidato respostas que abordem com clareza: Contexto, Ação e Resultado. Ao investigar o comportamento do candidato, estaremos procurando conhecer o Contexto em que aconteceu a ação, detalhes da Ação e o Resultado alcançado por esta ação. Sendo assim, só aceitamos do candidato uma declaração comportamental, ou seja, uma declaração que contenha um Contexto, a Ação e o Resultado (CAR). Se a entrevista transcorre em um clima ameno, agradável e descontraído, com liberdade de expressão propicia que o entrevistador consiga avaliar melhor determinados aspectos do candidato como a aparência, facilidade de expressão, atitudes para com a empresa, autoconfiança, habilidades para se dar bem com as pessoas, nível cultural, atitude, domínio da linguagem, organização a exposição das idéias, brilhantismos na conversação, maneirismos desagradáveis, calor na abordagem, rapidez na compreensão, etc.

(LODI, 1978). Esses aspectos podem não ser os requisitos centrais do processo de seleção, todavia possuem aspectos subjetivos na coleta e interpretação de informações que subsidiam a tomada de decisão acerca da escolha do candidato (PONTES, 2001), sendo decisivos para a escolha do candidato certo para a vaga. E é nesse âmbito, das 'habilidades não reveladas' pelos avaliadores, que o presente estudo irá se ater.

## 2.2 Competências

De modo geral, a área historicamente conhecida como 'Administração de Pessoal' ou de Recursos Humanos, é responsável por administrar as pessoas dentro da organização. Seu surgimento estava vinculado inicialmente ao controle de horas de trabalhos, faltas e salários, mas com a flexibilização de seu uso foi ganhando importância e recebendo outras responsabilidades fundamentais para o sucesso da organização, podendo se afirmar que saiu do operacional para o estratégico (CIRILLO, 2007).

Uma tendência dos estudos sobre a gestão de recursos humanos é a aplicação do conceito de competências. Ruas (2005) acredita que este conceito venha sendo um dos mais utilizados e um dos mais controversos na administração contemporânea e, por este motivo, pretende-se trazer alguns conceitos relacionados à noção de competências e ao seu caráter estratégico. Assim, cabe ressaltar que a ordem nesses conceitos apresentados é a que serviu para o entendimento dos autores deste artigo, e também a identificada em parte dos referenciais consultados, trazendo, portanto os conceitos de: evento (ZARIFIAN, 2001); entrega (DUTRA, 2008) e mobilização de capacidades (que podem envolver conhecimentos, ativos, processos, etc.) (RUAS, 2005).

Fleury (2000 *apud* DUTRA, 2008, p.24) define competência como "saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo". Isso remete ao fato de que, apesar da ampla difusão do conceito de competências, não é possível conceber que estas sejam algo estático na empresa, então exigindo que os conhecimentos que hoje se tem sobre as competências necessárias a determinado cargo, mereçam ser continuamente revisitados (ZARIFIAN, 2001). Desta forma, a cada mudança significativa no contexto empresarial, as competências devem ser reconfiguradas, agregando valor à empresa pelo aprendizado gerado pelas situações enfrentadas. Reside aí o conceito de evento, que seria uma instabilidade generalizada no ambiente de uma empresa (ZARIFIAN, 2001; RUAS, 2005).

Na prática da empresa, o evento vem a ser o "imprevisto", a perda de um funcionário-chave, a quebra de um equipamento, a falta de energia elétrica, uma demanda extraordinária de um cliente, etc., mas essencialmente, é um imprevisto que mobiliza a atividade de inovação (RUAS, 2005). Observa-se então, que para

enfrentar o evento, é preciso permanecer atento às modificações do ambiente, organizar ações para “inventar” uma resposta pertinente e, conduzir essas ações verificando a melhor solução sem engessá-las em processos ou adotar respostas padronizadas sem qualquer reflexão. Assim sendo, o evento culmina em uma ação mobilizadora.

Sob o ponto de vista estratégico, a organização capaz de reagir adequadamente aos eventos que lhe surgem, agrega valor a sua atividade e gera vantagem competitiva. Mas aqui vale a reflexão proposta por Dutra (2008) de que a empresa e o indivíduo são partes de uma relação de ganho mútuo, porém são os indivíduos que colocam em prática o patrimônio e conhecimentos da organização, concretizando as competências da organização de acordo com o contexto. Assim, a agregação de valor dos indivíduos é sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo. (DUTRA, 2008).

Neste momento em que se verifica o papel do indivíduo e o papel da organização, torna-se necessário delimitar um *link* entre as duas esferas e, justamente é no momento em que há a troca das esferas que a vantagem é percebida. Ou seja, é no momento da ‘entrega’ que o valor do indivíduo é agregado ao da organização. A noção do que vem a ser uma entrega é apresentada por Dutra (2008) e pode ser entendida como a reconhecida contribuição de um indivíduo ou de um grupo no cumprimento de certa competência, onde o valor agregado ao negócio é diretamente proporcional à complexidade da entrega.

Fica então explícito que a percepção da competência só é concretizada com uma ação. E, além disso, que esta ação ‘mobilizou capacidades’ da organização para ser executada, e que isso foi feito no intuito de enfrentar alguma situação ou evento. Assim, a mobilização de capacidades, neste contexto, é a reunião dos conhecimentos, recursos e processos da organização para um fim específico, que só será concluída no momento em que seja realizada uma entrega satisfatória, portanto, que a satisfação da necessidade seja reconhecida pelo indivíduo, pela organização e pelo cliente.

A definição de um conceito de competências é uma tarefa ainda em execução por parte da academia. Ruas (2005, p.7) afirma que “um dos primeiros pontos de controvérsia é o que trata do tênue limite entre as expressões, capacidades e competências”. Desta forma, o autor propõe o conceito de competência como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. Becker e Lacombe (2005) afirmam que assim como Ruas, outros autores brasileiros estão mobilizados no sentido de contribuir na construção e aplicação da noção de competências.

O grande desafio da área de gestão de pessoas é suscitar e manter o comprometimento das pessoas, o que só é possível se o funcionário perceber que a relação entre colaborador e empresa lhe agrega algum valor. E o que define essa

agregação de valor das pessoas “é a contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo” (DUTRA, 2008, p.24). Deve-se destacar que o entendimento do autor para o conceito de agregação de valor está para algo que a pessoa entrega para a empresa (competência) e que fica com a empresa, de forma efetiva, mesmo que a pessoa desligue-se da organização, por exemplo, a melhoria de processos ou a introdução de tecnologias. Assim, quando o conceito de competência é compreendido em toda sua amplitude, e utilizado em sincronia com outros conceitos da administração, permite uma grande evolução na gestão de pessoas das empresas (DUTRA, 2008).

Ao observar a forma de gerir pessoas, Dutra (2008) constatou que a política de gestão de pessoas estava alinhada com as necessidades das empresas modernas e percebeu profundas transformações, as quais elencou, como: i) Alteração no perfil de pessoas exigido pela empresa; ii) Deslocamento do foco de gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento; iii) Maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa; iv) A competência pode ser atribuída tanto para a empresa quanto para o empregado.

Quanto a este último ponto, verifica-se a existência de uma relação entre as competências organizacionais e individuais, que acabam exigindo um alinhamento entre ambas. Para estabelecer as competências individuais deve-se refletir acerca das competências organizacionais, uma vez que há clara influência de uma sobre a outra. As competências individuais devem estar atreladas às competências primordiais para a organização. No âmbito interno das empresas, existem diferentes trajetórias e carreiras. Para cada trajetória existem conjuntos diferentes de entrega (competência), algumas são comuns a todos os colaboradores, independente da função, outras são exigidas para um grupo específico de profissionais.

As competências individuais estão intimamente ligadas ao conceito de entrega. Ao selecionar um colaborador, além de considerar sua formação e experiência, deve-se avaliar sua forma de atuação, sua forma de se entregar ao trabalho; levar em consideração a capacidade de entrega das pessoas; possibilitar um panorama mais adequado para avaliá-las e, como consequência, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas (DUTRA, 2008). Neste artigo iremos considerar as competências relativas aos cargos técnicos de uma Empresa Pública do Setor Bancário.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa se apresenta na forma de um estudo de caso único acerca dos Processos Seletivos Internos de uma Empresa Pública do Setor Bancário. Enquanto método, o estudo se caracteriza como qualitativo, pelo fato de buscar explorar e entender o leque de características de um fenômeno específico – as competências implícitas nos Processos Seletivos Internos de uma Empresa Pública do Setor

Bancário (GODOY, 1995). No que se refere à abordagem do problema este trabalho pode ser caracterizado como descritivo e analítico, uma vez que descreve uma situação e a analisa (GIL, 2002).

Em sua primeira etapa, a pesquisa conta com a análise documental, para verificação dos aspectos formalizados na organização no que tange ao tratamento de seus PSI, e ao próprio conceito de competência. Nesta fase, foram estudados diversos documentos relativos aos Processos Seletivos Internos, tais como: artigos, monografias, manuais normativos, livros e outras publicações disponibilizadas pela EPSB, ou de conhecimento público.

Numa segunda etapa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os avaliadores de Processos Seletivos Internos para cargos técnicos. A amostra foi intencional, direcionada pela relevância dos cargos dos colaboradores, sendo composta por seis pessoas, de três setores administrativos diferentes. Segue abaixo uma tabela com o Perfil dos Entrevistados.

**Tabela1: Perfil dos Entrevistados da EPSB**

Entrevistado	Posição ocupada na EPSB
A	Cargo Técnico em uma Filial e substituto do Coordenador
B	Coordenação em um setor de uma Filial
C	Gestor de uma Filial
D	Cargo Técnico em uma Filial
E	Coordenador de um setor em uma Filial
F	Coordenador de um setor em uma Filial

**Fonte:** elaborada pelos autores

O roteiro de entrevistas teve doze questões, agrupadas em questões sobre a preparação para as entrevistas dos PSI, a realização das entrevistas e as competências implícitas. As entrevistas mencionadas complementaram as fontes de investigação, e de posse dos dados consolidados, efetuou-se a análise dos mesmos.

Para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, que, como assevera Vergara (2003, p.15) “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Desta forma, foram identificadas categorias de análise, que acabaram por constituir as seções da seção de resultados deste artigo.

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Nesta seção procura-se caracterizar a EPSB quanto à sua estrutura e forma de ingresso. Além disso, busca-se esclarecer como são realizados os PSI para cargos técnicos e suas respectivas etapas, quais são as “competências das pessoas” definidas pela EPSB e a forma de avaliação das competências que integram o edital do PSI.

#### 4.1 Caracterização da Empresa

A estrutura organizacional da EPSB está dividida em Unidades da Matriz, Filiais, Superintendências Regionais e Agências. A Matriz é responsável por definir as diretrizes e fiscalizar/mesurar os resultados, por esta razão, nesta área concentra-se a representação de todos os processos que sustentam as atividades da Empresa. A Matriz está estruturada em: Superintendências Nacionais e Gerências Nacionais. As Filiais, área estudada neste artigo, são prolongamentos de determinados processos existentes na Matriz, haja vista que são responsáveis por operacionalizar as atividades relacionadas àqueles processos e responsáveis pela execução dos mesmos em âmbito regional. Já as Superintendências Regionais caracterizam-se pela gestão regional dos negócios da Empresa Pública do Setor Bancário e pela gerência da rede de Agências no âmbito da região em que atuam. Por fim, as Agências são os locais onde os produtos e serviços são ofertados aos clientes.

Como toda empresa pública, a forma de admissão se dá por meio de concurso público. Há o concurso para nível superior, para os cargos de advogados, arquitetos e engenheiros, e de nível médio, para Técnico Bancário Novo.

#### 4.2 Processos Seletivos Internos

Os PSI têm por objetivo identificar empregados com as competências necessárias ao exercício da função gratificada, visando à composição e a manutenção de equipes qualificadas para o alcance dos resultados da EPSB. No âmbito das Filiais da EPSB, são ofertadas funções gratificadas, denominadas Assistente de Sustentação ao Negócio, as quais se dividem em três níveis: Junior, Pleno e Sênior.

A EPSB, em seus normativos internos, define como competência das pessoas o conjunto de competências, habilidades e atitudes que geram resultados para a organização e que se expressam por meio de comportamentos observáveis. Não obstante, define as competências (Tabela 1), como competências necessárias às pessoas que trabalham na EPSB.

A unidade demandante da vaga publica o edital, na Intranet da EPSB. Neste edital constam as etapas que compõem o PSI, bem como as competências requeridas para o exercício da função gratificada ofertada. São os gestores da unidade que selecionam, dentre o rol de competências da EPSB, as competências necessárias para o desempenho da função gratificada em questão.

Os PSI divididos em 3 etapas classificatórias, porém cada fase conta com um número de candidatos por vaga e por consequência, os que não forem classificados para a próxima etapa são eliminados:

- I) Trajetória Profissional e Educacional: considera a análise funcional, a análise de resultados e análise curricular.

II) Produção Temática: verifica os conhecimentos gerais ou específicos necessários ao adequado desempenho da função gratificada (FG).

III) Avaliação de competências: avalia o comportamento que compõem as competências da FG objeto de provimento.

**Tabela 2: Competências e Comportamentos Esperados pela EPSB**

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS ESPERADOS
a) Gestão de Pessoas	Capacidade e disposição para liderar, identificar talentos e contribuir para o desenvolvimento das pessoas, mediante a análise contínua das competências e da motivação de sua equipe, implementando, em conjunto com as pessoas, planos de ação adaptados às necessidades individuais e à melhoria do relacionamento interpessoal e dos resultados.	01. Adota tratamento condizente com o código de ética da EPSB no relacionamento com a equipe.
		02. Esclarece a relação entre os objetivos da área e a Missão, Visão e os Desafios Estratégicos da EPSB junto aos empregados.
		03. Distribui as tarefas de acordo com as capacidades e as habilidades dos membros da equipe.
		04. Delega atribuições fornecendo autonomia e os recursos necessários.
		05. Incentiva pessoas para o alcance das metas, compartilhando informações e assuntos relevantes ao desempenho da equipe.
		06. Acompanha a realização das metas negociadas com a equipe.
		07. Fornece “feedback”, de acordo com a necessidade ou quando solicitado.
		08. Reconhece os erros não intencionais da equipe como parte do processo de aprendizagem.
		09. Concilia conflitos entre pessoas e grupos por meio do diálogo e da transparência na avaliação dos fatos.
		10. Incentiva o desenvolvimento da equipe.
		11. Promove ações que visam à melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho, mediante consenso com a equipe.
b) Negociação	Capacidade e disposição para alcançar acordos em condições que representem os melhores resultados para os clientes/solicitantes e para a EPSB, buscando sustentabilidade nos negócios.	01. Identifica informações do cliente/solicitante e da EPSB.
		02. Planeja a negociação considerando as variáveis que possam interferir no processo.
		03. Demonstra segurança na defesa de idéias e na tomada de decisões que estejam nos limites de sua alçada.
		04. Apresenta no momento adequado as vantagens e desvantagens do objeto da negociação.
		05. Adapta a proposta de negociação aos interesses do cliente/solicitante e da EPSB.
		06. Conduz a negociação de modo a superar situações adversas.
		07. Assume responsabilidade pelos compromissos firmados na negociação.
c) Visão Sistêmica	Capacidade e disposição para perceber e analisar a relação e o	01. Identifica as unidades da EPSB que fornecem serviços ou produtos para a realização de suas

	impacto de suas ações nos processos, produtos e serviços da EPSB.	<p>atividades.</p> <p>02. Distingue as unidades da EPSB que recebem o resultado do seu trabalho.</p> <p>03. Estabelece relação entre os processos que são conduzidos em sua unidade e processos de outras áreas internas ou externas.</p> <p>04. Realiza suas atividades considerando as estratégias definidas na unidade.</p> <p>05. Avalia métodos, processos e sistemas de sua atuação em função dos resultados de sua área.</p>
<b>d) Orientação ao Cliente/Solicitante</b>	Capacidade e disposição para identificar as necessidades e expectativas dos clientes/solicitantes, fornecendo soluções adequadas, tempestivas e com qualidade, em uma relação de respeito e ética.	<p>01. Adota tratamento condizente com o código de ética da EPSB no relacionamento com o cliente/solicitante.</p> <p>02. Atende o cliente/solicitante com cortesia e presteza.</p> <p>03. Identifica as necessidades do cliente/solicitante.</p> <p>04. Fornece soluções às demandas e necessidades do cliente/solicitante com agilidade e qualidade.</p> <p>05. Apresenta ajustes às soluções oferecidas em caso de insatisfação do cliente/solicitante.</p> <p>06. Propõe ações para aperfeiçoar o atendimento prestado.</p>
<b>e) Orientação a resultados</b>	Capacidade e disposição para alcançar resultados nos prazos requeridos, observando o código de ética da EPSB, o interesse do cliente/solicitante e a sustentabilidade sócio-ambiental e econômico-financeira.	<p>01. Adota comportamento ético na busca pelos resultados.</p> <p>02. Demonstra ter conhecimento de sua contribuição para o alcance dos resultados da EPSB.</p> <p>03. Planeja a execução de suas atividades considerando a relação custo-benefício.</p> <p>04. Executa suas atividades considerando os aspectos econômico-financeiro, social e ambiental.</p> <p>05. Cumpre prazos na execução de suas atividades, renegociando-os antes do vencimento quando necessário.</p> <p>06. Demonstra persistência para alcançar as metas negociadas superando obstáculos.</p> <p>07. Propõe melhorias na rotina de trabalho, processos, produtos ou serviços da EPSB para o alcance dos resultados.</p>
<b>f) Trabalho em equipe</b>	Capacidade e disposição para atuar de forma ética, colaborativa e em integração com diferentes áreas e pessoas, respeitando diferenças, compartilhando conhecimentos e conciliando interesses para a busca de resultados comuns.	<p>01. Adota tratamento condizente com o código de ética da EPSB no relacionamento com os colegas.</p> <p>02. Respeita as opiniões de outras pessoas, mesmo quando essas são diferentes das suas.</p> <p>03. Emite suas opiniões de forma clara e objetiva.</p> <p>04. Desempenha suas tarefas com responsabilidade no trabalho em equipe.</p> <p>05. Oferece e presta ajuda aos colegas espontaneamente.</p> <p>06. Compartilha conhecimentos que promovam a melhoria do desempenho da equipe e das áreas envolvidas.</p>

		07. Reconhece a contribuição dos colegas nos resultados alcançados pela equipe.
		08. Concilia interesses entre pessoas e áreas para a busca de resultados comuns.
<b>g) Orientação ao interesse público</b>	Capacidade e disposição de atuar com foco na melhoria da qualidade de vida da sociedade, tendo como pressupostos a ética, o compromisso sócio-ambiental, o respeito à cidadania e a sustentabilidade da EPSB.	01. Realiza suas atividades, considerando os impactos que possam trazer para as pessoas, organizações, meio ambiente, sociedade, bem como para a sustentabilidade da EPSB.
		02. Age de acordo com o código de ética nas relações internas e com a comunidade quando representando a EPSB.
		03. Trata todos com respeito independentemente das diferenças econômicas, sociais e pessoais.
		04. Defende o uso responsável do patrimônio da EPSB.
		05. Pratica ações que promovam a melhoria da qualidade de vida da sociedade.
<b>h) Disposição para mudanças</b>	Capacidade e disposição para propor soluções e adaptar-se a mudanças buscando a melhoria da gestão, dos processos, produtos ou serviços da EPSB.	01. Demonstra abertura para o novo gerando um ambiente favorável a novas idéias.
		02. Exercita o senso crítico em relação ao processo em que está inserido mobilizando-se para atender as mudanças propostas.
		03. Adota melhorias propostas na execução de suas atividades.
		04. Propõe alternativas que melhorem os processos, produtos ou serviços da EPSB.
<b>i) Domínio técnico</b>	Capacidade e disposição para buscar, aplicar e disseminar conhecimentos, utilizando instrumentos e métodos de trabalho relacionados às suas atribuições.	01. Mantém-se atualizado, por iniciativa própria, por meio de leituras, cursos, treinamentos ou troca de experiências.
		02. Aplica seus conhecimentos com o foco em resultados esperados.
		03. Utiliza os instrumentos de trabalho disponibilizados pela EPSB para o exercício de suas atribuições.
		04. Analisa as informações de forma criteriosa para a realização das suas atribuições.
		05. Disponibiliza conhecimentos, métodos e procedimentos utilizados nas suas atividades, transformando-os em patrimônio corporativo.
		06. Avalia seu trabalho para obter melhorias contínuas que se reflitam no seu desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado no Normativo 71 da EPSB

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção serão discutidos os resultados da entrevista e do questionário aplicado, utilizando a técnica de análise de conteúdo.

### 5.1 Preparação para as entrevistas

Os entrevistados foram questionados sobre como se preparam para realização da entrevista de avaliação de competências em um PSI, bem como se a EPSB disponibiliza algum treinamento para realizar tais entrevistas.

O Entrevistado A, salienta que se prepara para realizar as entrevistas revisando o conceito de cada competência no normativo interno da EPSB, segundo este Entrevistado “para dar uma reciclada no conceito”, dando ênfase para as competências que foram selecionadas para compor o edital do PSI. Ainda, o Entrevistado menciona que a EPSB disponibiliza um curso sobre avaliação de competências na Universidade Corporativa da EPSB, o qual é realizado na plataforma corporativa, na modalidade à distância. Ressalta ainda que o curso é obrigatório para os gestores e para os participantes da banca avaliadora do PSI.

O Entrevistado B, esclarece que uma vez definidas as competências que irão fazer parte do edital, formula os questionamentos de modo a fazer com que o candidato fale sobre essas competências. Informa que é disponibilizado um curso para os gestores na Universidade Corporativa da EPSB.

O Entrevistado C, menciona que o processo de preparação engloba o conhecimento pleno das regras do edital, do manual normativo da EPSB que rege a matéria e da preparação, junto à banca avaliadora do PSI, da atuação na entrevista, ou seja, do profundo conhecimento das competências selecionadas para o edital. Assim como os demais entrevistados, afirma que a EPSB disponibiliza um treinamento para os gestores na Universidade Corporativa da EPSB, na modalidade EaD (Ensino a Distância).

O Entrevistado D, relata que consulta os normativos da EPSB e revisa o conceito de cada competência selecionada para o PSI, além disso, verifica as possíveis perguntas a serem feitas na etapa da entrevista de avaliação por competências. Salienta que não foi submetido a nenhum treinamento, apenas aos conselhos dos demais integrantes da banca avaliadora do PSI.

O Entrevistado E, entende que a preparação começa com a definição das competências que irão compor o edital, as quais são selecionadas dentre as competências constantes no manual normativo da EPSB, considerando o perfil desejado para a vaga do PSI. Afirma que dentro de cada competência existem até seis tipos de comportamentos esperados, então, de acordo com a área demandante da vaga, define quais são os comportamentos mais relevantes para a vaga em questão no PSI e determina quais são os questionamentos dirigidos aos candidatos. Enfatiza que realizou um treinamento virtual na Universidade Corporativa da EPSB, o qual é obrigatório para os gestores.

O Entrevistado F, descreve que se prepara, primeiramente, identificando as competências que devem constar no edital. A escolha dessas competências é realizada identificando, dentre as competências constantes no normativo da EPSB, as competências pertinentes às atividades realizadas na Filial. Menciona que realizou um treinamento virtual na Universidade Corporativa da EPSB em 2009, todavia, o

curso não teve atualização e é obrigatório para os participantes da banca de avaliadores do PSI.

Constata-se que a escolha das competências do candidato fica restrita às competências constantes no normativo interno da empresa, todavia, os entrevistados não apresentam domínio sobre as competências estabelecidas pela EPSB, tão pouco sobre o conceito e definição de cada competência. Os Entrevistados B, D e E mencionam que incluem na fase de preparação a elaboração das perguntas dirigidas aos candidatos durante a entrevista de avaliação de competências. Por fim, com exceção do Entrevistado D, os Entrevistados afirmaram ter realizado um curso, na modalidade (EaD), na Universidade Corporativa da EPSB, sobre avaliação de competências, o qual não sofreu nenhuma atualização desde 2009, sendo obrigatório somente para os gestores e participantes das bancas avaliadoras dos PSI. No modo como o curso é oferecido, não possibilita a interação entre os participantes, inviabilizando a troca de experiências e não possibilitando ao aluno dirimir dúvidas.

## 5.2 O Processo das entrevistas

### 5.2.1 Realização das entrevistas

Os entrevistados foram indagados sobre a forma como as entrevistas de avaliação de competências no PSI são realizadas e se as respectivas entrevistas são conduzidas da mesma forma para os diferentes candidatos.

O Entrevistado A ressalta que as entrevistas são realizadas segundo o modelo STAR (Situação, Tarefa, Atitude e Resultado), modelo adotado pela EPSB, no qual é formulado um questionamento para cada competência a ser avaliada. Percebe que as entrevistas, de um modo geral, são conduzidas da mesma maneira para todos os candidatos, todavia, se o candidato não relatou alguma experiência, em virtude de trabalhar em uma área que não oportuniza vivenciar experiências para as competências requeridas, são dirigidos questionamentos do tipo “mas se ocorresse determinada situação, como tu agirias?”.

O Entrevistado B também afirma que as entrevistas têm por base o modelo STAR, adotado pela EPSB, no qual o candidato deve falar sobre um caso concreto, uma situação que ela já vivenciou, para que o avaliador possa verificar se o candidato tem a competência avaliada, ressalta ainda que situações hipotéticas não são válidas como para avaliação de competências. Menciona, ainda, que a entrevista é conduzida da mesma maneira para todos os candidatos, mas se por ventura, a resposta do candidato não respondeu de forma clara aos questionamentos, então é feita uma pergunta complementar, exemplifica com a seguinte declaração “se o candidato relatou toda a experiência que obteve, mas não descreveu o resultado daquela ação, experiência, então devemos questioná-lo novamente”.

O Entrevistado C afirma que a entrevista visa à avaliação do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Para tanto, são dirigidas aos candidatos duas perguntas para cada competência selecionada e solicita-se que os mesmos dêem “exemplos de situações já vivenciadas e como foi a atuação do candidato”. Garante que as entrevistas são conduzidas da mesma forma para todos os candidatos, esclarecendo que “ se o candidato não deixou bem claro o que queria dizer, então formulamos a pergunta de forma diferente”.

Para o Entrevistado D a entrevista busca avaliar se o candidato se enquadra ou não na competência requerida, para tanto são formulados questionamentos aos candidatos, ressaltando que “a gente verifica se ele tem uma resposta para aquela competência, se ele vivenciou, dá pra ver se ele tem essa competência ou não”. Exemplifica com a seguinte pergunta: “cite uma situação em que a tua atuação foi fundamental como líder da equipe, então, conforme a resposta do candidato, verificamos se ele tem a competência da liderança”. Ressalta que nem sempre as entrevistas são conduzidas da mesma forma, haja vista que, segundo esse entrevistado “quando tu já conheces as pessoas fica um pouco complicado tu fazeres avaliação por competências, pois tu já conheces a pessoa, sabe as competências que ela tem ou não tem. Então a entrevista fica basicamente técnica”.

Segundo o Entrevistado E, é adotado o modelo de entrevistas por competências definidos pela EPSB, no qual nas entrevistas, inicialmente é dado um espaço para o candidato se apresentar, relatar experiências pessoais e profissionais que o mesmo julgue relevante para o PSI. Após, são realizadas perguntas, nas quais é solicitado que o candidato relate experiências vivenciadas, com o objetivo de identificar comportamentos para cada competência constante no edital. Por esta razão ressaltou que “não é como ele agiria, mas sim, como ele agiu em determinada situação. Não é hipotético”. Argumenta que as entrevistas seguem a mesma ordem para todos os candidatos, mas podem ocorrer perguntas complementares, caso a resposta do candidato não satisfaça as expectativas da banca avaliadora.

O Entrevistado F relata que a avaliação de competências pode ser realizada de forma presencial, pode ser uma dinâmica de grupo, um projeto de trabalho, pode ser uma apresentação seguida de uma entrevista. Afirma que, em um mesmo PSI, são dirigidas as mesmas perguntas são dirigidas aos diferentes candidatos, todavia, ressaltou que “são sempre as mesmas perguntas, mas alguns candidatos seguem um outro caminho, a gente tem que trabalhar isso e fazer um outro tipo de pergunta, pois às vezes as pessoas não são objetivas”.

Observa-se que as entrevistas dos PSI são comportamentais, nas quais as questões são projetadas para obter respostas que apresentem com clareza o Contexto, a Ação e o Resultado (CAR) (ROBAGLIO,2005 apud BANOV, 2010). As perguntas são focadas em experiências e comportamentos apresentados pelos candidatos, pois conforme Banov (2010) a previsão de um comportamento futuro do candidato está diretamente ligado ao comportamento do mesmo no passado, em ambientes

similares. Todos os Entrevistados afirmam que a entrevista é conduzida da mesma forma para todos os candidatos.

### 5.2.2 Identificação das competências explícitas

Foram realizadas perguntas aos entrevistados sobre como são realizadas as avaliações das competências constantes no edital do PSI e se os mesmos acreditam que as competências descritas no edital do PSI são suficientes para avaliar o candidato.

O Entrevistado A afirma que são realizadas perguntas acerca de comportamentos já apresentado, pois, segundo o mesmo, “a pessoa tem que dar um exemplo do que ela já vivenciou”. Com base nisso, é estabelecida uma pontuação de 0 à 3 para cada competência requerida (0=não apresentou, 1=apresentou baixo, 2=apresentou um nível médio e 3=apresentou um nível alto). Acredita que as competências constantes no edital são engessadas, uma vez que não é possibilitado que a unidade escolha outras competências, além daquelas constantes no manual normativo da EPSB. Não obstante, menciona que por conta dessa rigidez do modelo adotado pela EPSB e pelas peculiaridades de cada unidade da empresa, muitas vezes “a gente acaba, dentro daquelas competências do edital, criando subcompetências para poder avaliar melhor”.

O Entrevistado B ressalta que é feito, em média, um questionamento para cada competência do edital, o qual se espera como resposta uma experiência vivida pelo candidato, um caso concreto, que pode ter ocorrido no ambiente organizacional ou fora dele. Além disso, é estabelecido um peso maior para as competências mais relevantes ao cargo em disputa, então cada avaliador estabelece uma pontuação perante critérios de apresentar ou não apresentar a competência. Considera que as competências descritas no edital são suficientes, pois a EPSB não estabelece um limite de competências no edital, apenas que elas sejam escolhidas com base nas competências constantes no normativo da empresa. Não obstante, ressalta que “as competências são bem abrangentes”, mas se a banca avaliadora julgar importante constar, uma competência específica que o candidato deve ter, basta formular a pergunta para avaliar aquela competência, mesmo que ela não esteja de forma clara no edital.

O Entrevistado C relata que para avaliar as competências do edital é solicitado ao candidato que conte alguma situação que ele já vivenciou, uma situação fática, de acordo com a competência a ser analisada, pois conforme o Entrevistado “ele demonstra seus conhecimentos, habilidade e atitudes). Ressaltou que “as competências esperadas do candidato são definidas pelo gestor e são selecionadas a partir das competências definidas pela empresa, que indicam ao candidato o que a organização espera em termos de desenvolvimento”. Acredita que a inserção de competências mais específicas da unidade no edital iria confundir os candidatos,

uma vez que “as competências constantes no edital já abrangem várias outras competências”.

O Entrevistado D relata que cada componente da banca faz a sua avaliação, na qual é feita uma tabela para cada competência avaliada e são atribuídas notas de 7 à 10, de acordo com a resposta do candidato. O Entrevistado ressalta que nas perguntas dirigidas aos candidatos não são consideradas situações hipotéticas, pois estas são de difícil mensuração. Ao final da entrevista, é apurada uma média das notas e são definidos os finalistas, caso haja empate, os avaliadores conversam sobre suas percepções, mas tem um peso maior a opinião do avaliador da área que está disponibilizando a vaga. Acredita que as competências constantes no edital são superficiais, pois deveriam ser mais focadas na atividade que o selecionado para a vaga vai desempenhar.

O Entrevistado E, salienta que a avaliação tem por base as respostas do candidato, ou seja, através dos comportamentos que o candidato apresentou. Para cada competência do edital é estabelecida uma pontuação de 1 à 5, onde cada avaliador estabelece a sua nota. Ao final das entrevistas os avaliadores trocam opiniões sobre o candidato, ressaltando os pontos positivos e os pontos negativos de cada um e formando um consenso, pois salientou que “não é só a nota em si, a banca troca percepções, pois cada um tem um ponto de vista diferente”. Em relação ao questionamento se as competências constantes no edital são suficientes para avaliar se o candidato vai desempenhar bem o cargo para o qual está concorrendo, enfatizou que “de repente tu precisa de um que se comunique muito bem e comunicação não está ali dentre aquelas competências do edital. Tem a competência orientação ao cliente, teoricamente, a comunicação tá ali dentro”.

O Entrevistado F salienta que nas entrevistas são realizadas perguntas aos candidatos, pelo menos uma pergunta para cada competência avaliada, visando identificar o perfil do candidato. Enfatiza que as respostas dos candidatos devem ser baseadas em situações já vivenciadas ou situações hipotéticas. A avaliação é restrita a identificar se o candidato apresenta ou não apresenta a competência, para tanto, os avaliadores anotam, em uma ficha, as impressões que obtiveram do candidato e atribuem notas de 1 à 10, ainda exemplificou: “ a competência orientação a cliente, se a pessoa é comunicativa, se teve algumas experiências. Tudo o que o candidato falou, tu colocas na ficha, se tu entendes que ele tem aquela competência.” Acredita que as competências constantes no edital são suficientes para avaliar o candidato, pois são retiradas do próprio normativo da empresa, o qual considera abrangente, uma vez que uma determinada competência abrange várias outras.

Verifica-se que não há um padrão entre os avaliadores para mensurar as competências nos PSI, pois os avaliadores atribuem pesos e métricas diferentes para o conjunto de competências avaliado. Os Entrevistados mencionaram que as competências constantes no edital do PSI, oriundas do normativo interno da EPSB, abrangem várias outras competências. Nas competências do normativo da EPSB

(Tabela 1), os conceitos de ‘competência’ e ‘comportamentos observáveis’ são distintos, todavia, a literatura utilizada neste trabalho estabelece um foco diferente, relacionada ao conceito de entrega. Dessa forma pode-se verificar que os Entrevistados não compreendem o conceito de competência da mesma forma como está sendo apresentado neste trabalho. Este fato corrobora com o que dizem Dutra, Fleury e Ruas (2008) ao afirmarem que “apesar da aparente simplicidade do conceito de competência, sua aplicação tem sido considerada relativamente complexa” e “a aplicação do conceito de competência não aceitaria um tratamento homogêneo e unidimensional”.

### 5.3 Competências Implícitas

#### 5.3.1 Identificação das competências implícitas

Os entrevistados foram interpelados sobre quais competências, além das constantes no edital, são avaliadas e como essas competências são identificadas.

O Entrevistado A salienta que são observadas a desenvoltura, a postura, o exemplo dado, a iniciativa, a auto-gestão, a capacidade de dar sugestões, confiança, a forma de falar, a dedicação. Esses fatores são identificados no momento da entrevista, pela observação do candidato e pelos exemplos relatados pelo mesmo, ou ainda, quando é possível realizar dinâmicas de grupo antes da entrevista.

O Entrevistado B relata que analisa fatores como iniciativa, capacidade de resolver problemas, contato do candidato com a área, pró-atividade, mas principalmente, a capacidade do candidato em dar um exemplo, pois, segundo o Entrevistado “a maior parte não consegue apresentar as competências, ou não consegue falar do que vivenciou”. Essas competências são identificadas na entrevista e no relato do candidato.

O Entrevistado C afirma que é possível, durante a entrevista, observar se o candidato sabe se apresentar, a postura, a oratória, objetividade, clareza ao se expressar, calma, pontualidade.

O Entrevistado D menciona que se os avaliadores já conhecem o candidato, é avaliado o histórico do mesmo (relacionamento interpessoal, disponibilidade para viagens, interesse em crescer na empresa, comprometimento), mas no geral examina-se a postura do candidato, o modo de falar (gírias), a adequada vestimenta, a oralidade. Para candidatos que já trabalham na unidade que está realizando o PSI, a identificação é através de comportamentos já observados daquele candidato, já para os candidatos externos à unidade, observa-se tais competências no momento da entrevista.

Já o Entrevistado E observa a atitude, o comprometimento, as crenças, o respeito aos colegas, racionalidade na tomada de decisões, oscilação no discurso, assertivo e conhecimento sobre aquilo que o candidato está explanando, a linguagem

utilizada, o gestual e o planejamento que o candidato demonstra da sua apresentação. Tais competências são identificadas durante a entrevista e pelos exemplos dados pelo candidato.

O Entrevistado F percebe outras que quando é incluída no modelo de entrevista a apresentação, no qual o candidato tem que produzir os slides da sua apresentação, pode-se verificar a capacidade de argumentação, os conhecimentos sobre a Filial, se o candidato consegue identificar onde as competências se inserem no dia a dia das atividades dele, objetividade, otimização de resultados, capacidade de ser conclusivo, foco no assunto. Afirma que consegue identificar esses fatores durante a entrevista e na apresentação. Todavia, menciona que quando já se conhece o candidato já sabe previamente de algumas competências que o mesmo possuiu.

Percebe-se que os entrevistados avaliam outras competências que não constam no edital do PSI, tais como a capacidade de contextualizar experiências vivenciadas com as competências requeridas no PSI, à capacidade de comunicar, capacidade de se expressar verbalmente e não verbalmente, capacidade de ser objetivo, capacidade de argumentação, capacidade do candidato em transmitir veracidade em suas respostas, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de demonstrar iniciativa, capacidade de ser conclusivo nas suas idéias, capacidade de demonstrar interesse e dedicação. As competências mencionadas são identificadas, na maioria dos casos, no momento da entrevista, ocasião em que é analisada a situação fática narrada pelo candidato, entretanto, para candidatos que trabalham na mesma unidade que os avaliadores, as competências implícitas avaliadas são reconhecidas na observação do comportamento do candidato no dia a dia, no ambiente de trabalho.

### 5.3.2 Avaliação das competências implícitas

Os entrevistados foram questionados sobre a forma de avaliação das competências implícitas e se tais competências são reconhecidas, compartilhadas e debatidas entre os avaliadores.

O Entrevistado A responde que no caso de o candidato já trabalhar na unidade que está realizando o PSI, este leva vantagem sobre os demais se já demonstrar ser merecedor da vaga, ou seja, se demonstrar comprometimento, proatividade, auto-gestão, iniciativa. Em se tratando de candidato externo à unidade, segundo o Entrevistado “eu avalio cada resposta, o exemplo dado e até a postura. Então seria o melhor exemplo, aquele que melhor fez, ou o que teve melhor resultado”. Ao final, os avaliadores discutem sobre cada candidato, o exemplo dado e decidem pelo candidato mais preparado para ocupar a vaga.

O Entrevistado B afirma que as competências implícitas são avaliadas de acordo com o exemplo dado pelo candidato e pelo perfil desejado para a vaga. As vivências fora da empresa também são avaliadas. Ao final da entrevista, os gestores compartilham suas percepções e opinião sobre os candidatos.

O Entrevistado C enfatiza que antes das entrevistas, a banca avaliadora se reúne e define as características que o detentor da vaga deve apresentar. Por esta razão ressalta que “ sempre, após cada entrevista, busca-se o consenso, pois nem sempre a banca tem a mesma percepção dos candidatos”.

O Entrevistado D acredita que o candidato que já trabalha na unidade é avaliado pelo comportamento que ele já demonstrou, verificando se ele é compatível com o perfil desejado no PSI, pois, entende que “a entrevista é formal, o que conta é o histórico da pessoa na unidade”. O candidato externo à unidade é avaliado pelas experiências vivenciadas relatadas no decorrer da entrevista. Salienta que após a entrevista de cada candidato, a banca avaliadora compartilha suas percepções antes de atribuir as notas.

O Entrevistado E relata que as competências implícitas são avaliadas com base nas respostas, ou seja, nas experiências relatadas pelo candidato. Além disso, também considera a etapa da produção temática, onde se constata a capacidade crítica do candidato, o raciocínio e o comprometimento em fazer a produção temática. Ao final das entrevistas os avaliadores debatem sobre cada candidato, inclusive sobre as competências implícitas.

Para o Entrevistado F percebe que as competências implícitas são avaliadas de acordo com as respostas dadas pelo candidato, ou pelo que demonstrou durante a apresentação, quando há esta etapa. Ao final de cada entrevista, os avaliadores trocam percepções sobre cada candidato e atribuem notas, e ao final de todas as entrevistas, cada avaliador divulga a sua nota e discutem para chegar a um consenso.

Constata-se que há diferença na avaliação das competências implícitas entre os candidatos externos à unidade e os que já atuam na unidade demandante do PSI. Para aqueles que atuam em outra unidade, a avaliação das competências implícitas é baseada no exemplo relatado pelo candidato sobre situações vivenciadas por ele e o resultado da sua atuação, pois segundo afirma Banov (2010), o entrevistador deve buscar identificar nas respostas do candidato, com base nas experiências vivenciadas no passado relatadas por ele, qual o comportamento que o mesmo apresentou. Para os candidatos atuantes na unidade, além das vivências relatadas na entrevista, é considerado o histórico do funcionário, ou seja, os comportamentos apresentados já observados pelos avaliadores no dia a dia da unidade.

### 5.3.3 Influência no resultado do PSI

Os entrevistados foram indagados sobre como as competências implícitas influenciam no sucesso do candidato no PSI, bem como quais competências (explícitas ou implícitas) influenciam de forma significativa no resultado do PSI.

Segundo o Entrevistado A “a parte objetiva do edital, de perguntar sobre as competências é importante, mas a questão subjetiva, olho no olho, como a pessoa fala, como a pessoa se porta, pesa mais”. Além disso, acredita que o candidato que

souber dar o melhor exemplo de alguma experiência que ele já vivenciou leva larga vantagem no PSI.

O Entrevistado B afirma que “o candidato que souber dar o melhor exemplo, que tiver mais experiências, vai levar vantagem”, mas crê que as competências implícitas são consideradas na questão de desempate. Menciona que o que mais influencia no resultado final é o melhor exemplo, o exemplo mais rico, o exemplo que contempla o problema mais complicado de solucionar, segundo os avaliadores.

O Entrevistado C respondeu ao questionamento da seguinte forma: “Acho que não, ele tem que demonstrar as competências do edital, acho que as implícitas agregam valor ao candidato, mas não define a sua escolha no PSI. Até porque eu acredito que as competências explícitas representam de uma forma objetiva o potencial, a capacidade da pessoa.” Entretanto, também ressalta o seguinte aspecto: “o candidato tem que saber demonstrar as competências, e a forma de demonstrar é com uma experiência vivida por ele. Mas não quer dizer que se ele não souber falar de um competência vai ser prejudicado, o que acontece é que se outro candidato der exemplos melhores, ele se diferencia dos demais.”

O Entrevistado D ressalta que para o candidato que atua na unidade demandante do PSI e demonstrou ser comprometido, ter um bom relacionamento com os colegas e com a chefia será uma vantagem, ao passo que, se esse mesmo candidato se demonstrou falta de comprometimento, incompetência, será realmente prejudicado. Para os candidatos externos à unidade, aquele que apresentar a maior capacidade de se comunicar com a banca, que responder a todos os questionamentos, leva vantagem frente aos demais candidatos.

O Entrevistado E entende que o candidato que estiver melhor preparado para a entrevista levará vantagem perante os demais e define preparação como a capacidade de imaginar os questionamentos e ter resposta para todos eles. Concluiu salientando que “a pessoa mostrou atitude, mostrou que é comprometida, que compra a idéia, de que vai buscar conhecimento, que não se dá por vencida, que é perseverante na busca do resultado, essas coisas fazem a diferença. Esses são fatores implícitos que fazem a diferença”.

O Entrevistado F relata que aquele candidato que se apresentar melhor, que souber contextualizar as competências com a sua atividade vai levar vantagem frente aos demais candidatos, além disso, são consideradas competências como comunicação, a maneira de contextualizar as competências, a capacidade de buscar soluções, a objetividade. Em relação aos slides, influencia a correção gramatical, a clareza, a conformidade com as normas de apresentação da EPSB. Acredita que essas competências implícitas influenciam no resultado final, pois é analisado o conjunto apresentado pelo candidato e comparado com os demais concorrentes.

Observa-se que as competências implícitas apresentam influência direta no resultado do PSI, pois se trata de uma entrevista comportamental, baseada em experiências vivenciadas pelo candidato. O candidato que apresentar a capacidade

de contextualizar suas experiências profissionais e pessoais com as competências requeridas no edital e tiver a competência de comunicar de forma clara e objetiva para a banca avaliadora, apresenta larga vantagem frente aos demais concorrentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo apresentado os resultados desse trabalho, nesta seção são apresentadas algumas considerações no que tange ao desenvolvimento da pesquisa. A pesquisa teve como objetivo identificar as competências implícitas envolvidas nos PSI de uma EPSB. Os objetivos específicos visavam identificar junto a avaliadores de PSI fatores necessários aos candidatos, bem como verificar a forma de avaliação de competências e compreensão deste conceito. Estes objetivos foram seqüencialmente satisfeitos na seção 5 deste artigo para que se pudesse viabilizar o objetivo geral da pesquisa.

Diante da análise dos resultados obtidos, percebe-se uma oportunidade para que a EPSB adote um modelo interativo de treinamento e capacitação para os cursos voltados à área de gestão de pessoas, ofertados pela Universidade Corporativa da EPSB. Isso permitirá a retirada de dúvidas quanto aos procedimentos a serem adotados nos PSI ainda no decorrer da capacitação. Para tanto, um canal de comunicação online com tutores capacitados para ministrarem o curso seria um primeiro passo importante.

Não obstante, na nossa visão, seria interessante que a EPSB utilizasse todas as etapas de avaliação envolvidas nos PSI, como a produção temática, por exemplo; incluindo também técnicas de dinâmicas de grupo para avaliação e validação das competências verificadas na etapa da entrevista. Dessa forma pode-se observar se as competências demonstradas pelo candidato se sustentam de uma etapa para outra. Em relação às competências implícitas, uma vez reconhecidas pelos avaliadores, embora sejam dotadas de subjetividade, verifica-se que a EPSB deveria adotar critérios objetivos e uniformes para a avaliação das mesmas, bem como deveria deixar esses critérios o mais claro possível aos candidatos. E esta conclusão deve passar, inevitavelmente, pela revisão da normativa que regula os PSI da EPSB.

Como limites desta pesquisa, a mesma poderia ser mais bem desenvolvida caso um maior número de colaboradores pudesse ser entrevistado. O método qualitativo aplicado permite a análise de resultados pontuais, entretanto, os métodos quantitativos também podem agregar valor à temática desenvolvida. Sendo assim, deixam-se como sugestões para pesquisas futuras o envolvimento de um maior número de pessoas, inclusive sob a ótica de outros atores do PSI; e a adoção de uma proposta metodológica que permita maior conhecimento do contexto interno da EPSB, no que tange aos PSI conduzidos.

## REFERÊNCIAS

BANOV, M. R. **Recrutamento Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BECKER, G. V.; LACOMBE, B. M. B. Gestão, Inovação e Competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora da base tecnológica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 168-186.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos – Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1983.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos – Edição Compacta**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CIRILLO, Emilio Michele. **A Influência de Competências de Gestão e Habilidades na Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas – Um Estudo do APL de Confecções de Cerquilha e Tietê**. (Dissertação de Mestrado). São Paulo: Universidade de Santo Amaro/ Programa de Mestrado em Administração e Liderança, 2007.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed.. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

LOBOS, J. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Altas, 1979.

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoa**. 3.ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1978.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 3.ed. São Paulo: LTr, 2001.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 34-55.

TOLEDO, F.; MILIONE, B. **Dicionário RH de Administração de Recursos Humanos**. 2.ed. São Paulo: Associação Brasileira de Recursos Humanos, 1983.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência por uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.