

## Texto de Apoio 8.1

### Fatores que influenciam o recrutamento externo e a gestão por competências

Vários fatores influenciam o processo de recrutamento externo. Scholarios *et al.* (2003) examinaram a relação entre as expectativas de estudantes de graduação no que diz respeito às empresas que consideravam para trabalhar, investigando uma amostra de 291 alunos de Direito, Contabilidade e Recursos Humanos da Universidade de Strathclyde, na Escócia, no ano acadêmico de 1998-1999. Segundo os autores, são fatores que despertam o interesse dos candidatos:

1. Clareza na carreira ("Eu tenho clareza sobre qual será minha próxima posição dentro da profissão")
2. Expectativa sobre a trajetória de carreira dentro da organização ("Eu acho que é importante que as organizações forneçam trajetórias de carreira claramente definidas a seus empregados")
3. Atenção a oportunidades ("Constantemente estou procurando oportunidades para desenvolver minha própria carreira")
4. Orientação de sucesso dentro da profissão ("Estou sendo claro sobre as realizações exigidas para crescer dentro da profissão")
5. Interesse na profissão ("Mantenho-me atualizado na profissão")

Os resultados da pesquisa reforçaram, entre outros,

"a importância de os estudantes manterem contato com futuros empregadores desde cedo em sua formação, bem como a relevância do uso de alguns métodos de recrutamento e seleção para aumentar a consciência de oportunidade e

estabelecer expectativas realistas em suas futuras carreiras" (Scholarios *et al.*, 2003, p. 192).

Um sistema de gestão de pessoas por competência pode atender a alguns dos fatores citados por Scholarios *et al.* (2003), em particular ao prover clareza de carreira e elucidar as possibilidades de carreira na empresa (Dutra, 2010). Porém, não basta o sistema de gestão por competência ser implementado; ele precisa ser percebido pelos indivíduos (Fischer *et al.*, 2010). Desse modo, é importante comunicar as interfaces do modelo com instrumentos de progressão funcional, benefícios, remuneração e carreira, não só aos integrantes, mas no próprio recrutamento.

## **Texto de Apoio 8.2**

### **Processos seletivos com uso de competências na área pública**

Em instituições públicas, da administração direta, da administração indireta (como empresas estatais) ou de empresas com financiamento público (e, portanto, sujeitas a auditorias de tribunais de conta), os processos seletivos internos costumam ser regidos por regras definidas e mais rígidas, de modo a salvaguardar o tratamento equânime dispensado aos candidatos, conferindo-lhes igual oportunidade de acesso e promoção (Olivier, 2001; Harel *et al.*, 2001; Freitas e Jabbour, 2010, Mello e Amâncio Filho, 2010).

Um modelo de gestão por competência pode servir de referência para a seleção em processos internos. Nesses casos, deve-se observar a carreira de admissão do funcionário na instituição – por exemplo, algumas instituições limitam a movimentação de

profissionais ingressantes em carreiras de nível médio para outras de nível superior. Depois, deve-se observar as capacidades e as entregas demandadas na função de destino, aquela para a qual se abre o processo. Candidatos que atendam às capacidades requeridas (sobretudo em termos de conhecimento e experiência) tornam-se elegíveis ao processo. Entre outros, o processo deve considerar, mediante entrevistas, situações profissionais que o candidato já vivenciou e que se aproximam das entregas demandadas na nova posição. Claro, esses procedimentos devem ser bem documentados, versar sobre questões objetivas e ser conduzidos por um comitê, de forma a se resguardar de posicionamentos pessoais, seguindo a Lei nº 8.112/90, que rege os processos seletivos internos à administração pública federal do país (Brasil, 1990). Esse procedimento pode ser complementado por outros instrumentos, como provas de conhecimento e testes psicométricos (Coelho, 2004; Rocha, 2006).

Porém, não é incomum que as organizações públicas limitem as movimentações internas, e toda e qualquer abertura de vaga seja disponibilizada mediante concurso. Assim, o funcionário terá de passar pelo processo nas mesmas condições do candidato externo, respeitando-se a isonomia e a igualdade de condições de qualquer cidadão ter acesso às vagas disponibilizadas pelo Estado em todos os seus níveis (Brasil, 1990).

### **Texto de Apoio 8.3**

#### **Testes psicológicos e seleção profissional**

Em um processo de seleção, testes psicológicos constituem instrumentos para economizar tempo e dinheiro, além de minimizar equívocos, como contratações de pessoas fora do perfil. Porém, qual será o teste (ou os testes) mais adequado a cada situação? Pereira *et al.* (2003) afirmam que a escolha

de um teste psicológico deve ser feita pelo psicólogo, investigando na literatura especializada os melhores instrumentos disponíveis para cada objetivo desejado e respeitando as "características psicométricas dos instrumentos a serem utilizados, como sensibilidade, validade, precisão e existência de normas específicas" (p. 85).

A partir de 2002, o Conselho Federal de Psicologia (CFP) estabeleceu normas para a aplicação de testes psicológicos. Só podem ser aplicados testes que sejam validados em nível nacional, de acordo com os procedimentos reconhecidos pela comunidade científica (Resolução CFP n. 001/2002). Até setembro de 2012, havia 132 testes validados.

Quanto à escolha do teste mais adequado à aplicação em processos de seleção, o CFP (2002) propõe que o psicólogo deverá (art. 2º, p.1):

- I. utilizar testes definidos com base no perfil profissiográfico do cargo pretendido;
- II. incluir, nos instrumentos de avaliação, técnicas capazes, minimamente, de aferir características como inteligência, funções cognitivas, habilidades específicas e personalidade;
- III. à luz dos resultados de cada instrumento, proceder à análise conjunta de todas as técnicas utilizadas, relacionando-as com o perfil do cargo e com os fatores restritivos para a profissão, considerando a capacidade do candidato para utilizar as funções psicológicas necessárias ao desempenho do cargo;
- IV. seguir sempre a recomendação atualizada dos manuais técnicos adotados a respeito dos procedimentos de aplicação e avaliação quantitativa e qualitativa.

Mas, entre todos os testes, quais serão os mais aplicados? Godoy e Noronha (2005) fizeram uma pesquisa entre os psicólogos de Campinas (SP), e os testes mais citados foram, seguindo a ordem: Teste da Atenção Concentrada, Teste Wartegg, Atenção Concentrada 15, Teste de Inteligência Não Verbal G36, Teste Palográfico e Teste de Inteligência Não Verbal G38. Também foi perguntado aos estudantes de psicologia quais testes eles mais conheciam e as respostas foram: Teste Zulliger, Teste Bender, Escala de Maturidade Mental Columbia, Teste de Apercepção Temática TAT e Dezesseis PF.

Com relação aos instrumentos mais utilizados pelos psicólogos, o estudo de Godoy e Noronha (2005) apontou as entrevistas individuais e as dinâmicas de grupo. Os testes psicológicos aparecem na terceira posição, seguidos por outras técnicas, como entrevistas coletivas, inventários de personalidade e técnicas projetivas. Porém, as autoras lembram que “a aplicação de testes psicológicos é uma das ferramentas mais importantes e necessárias num processo de seleção, pois ajudam o selecionador a traçar um perfil mais preciso do candidato” (p. 157). Por esse mesmo motivo, a qualidade, o manuseio e a escolha adequada do teste, assim como a formação dos profissionais que os utilizam, são fatores essenciais.

## **Texto de Apoio 8.4**

### **Competências e processo seletivo na área pública**

Como afirmado no Texto de Apoio 8.2, a Lei n. 8.112/90 regulamenta os processos seletivos no país. O fato de o processo seletivo ocorrer por concurso público condiciona a possibilidade de se utilizarem conceitos e instrumentos de competências, mas não o inviabiliza.

Silva (2012) estuda o processo de seleção em uma instituição pública de ensino, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro. O autor, por meio de entrevistas com bancas de seleção de professores, relaciona os aspectos analisados com uma seleção por competência.

A seleção de professores contém várias fases, como prova didática, avaliação de titulação e entrevistas. Na prova didática, em que o candidato leciona uma aula para a banca do concurso, as habilidades são avaliadas. Na entrevista, as atitudes podem ser levadas em conta. Na avaliação de currículo, o conhecimento pode ser medido pela titulação, e as entregas podem ser por meio de participação em eventos, publicações, orientações etc.

Porém, no caso, não houve uma formalização das competências desejadas, nem a vinculação formal entre o que cada procedimento avaliava e seu vínculo com uma dada competência (até porque não estão explícitas), tampouco a participação de uma área de RH para organizar e balizar o processos. Portanto, pode-se afirmar que, nesse caso, não há uma gestão **por** competências, mas sim gestão **de** competências.

Um trabalho acadêmico interessante que analisa essa possibilidade é atribuído a Bernal (2009), realizado em um órgão público mexicano, o Serviço Profissional de Carreira da Secretaria de Saúde do México. A autora considera referencial de análise o conceito de competência (associado a entregas e capacidades) e níveis de complexidade. Daí examina os editais de um concurso e, depois, compara o desempenho dos contratados por meio de entrevistas com seus gestores imediatos. Conclui que, nessa entidade, o concurso, no afã de alcançar objetividade, privilegia excessivamente os **conhecimentos** para efeitos de seleção e, em muitos casos, a entrega não ocorre da

forma desejada (segundo referenciais de competência da entidade) por faltarem habilidades e atitudes - que não chegaram a ser demandadas nos editais nem aferidas no processo seletivo subsequente.

## **Texto de Apoio 8.5**

### **Validade e confiabilidade dos processos seletivos**

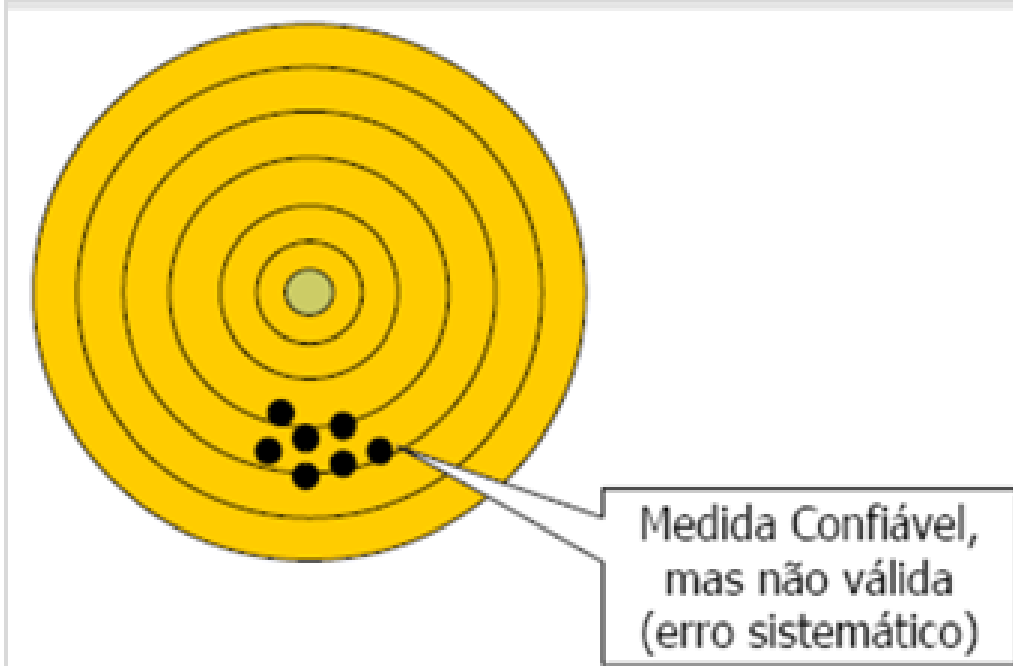
Os critérios de validade e confiabilidade são muito discutidos nos processos seletivos. Mas, antes de abordarmos esse assunto, faz-se necessário conceituar *validade* e *confiabilidade*.

Segundo Hair *et al.* (2005), a validade preocupa-se com a possibilidade de uma medida (ou conjunto de medidas) representar corretamente o conceito em estudo. A validade se refere a quanto um conceito é definido pelas medidas propostas. Já a confiabilidade está relacionada com a precisão: é a extensão em que uma variável (ou um conjunto de variáveis) é consistente com o que se pretende medir. Para medir a confiabilidade, podem ser aplicados testes estatísticos, como Alpha de Cronbach, que mede a consistência interna de uma escala (Netemeyer *et al.*, 2003).

Ou seja, um processo seletivo é válido se os instrumentos utilizados realmente "captam" as competências esperadas na organização. Já um processo seletivo é confiável se os instrumentos utilizados são consistentes em apontar na "mesma direção". Em outras palavras, a confiabilidade de uma medida refere-se à confiança que ela inspira (Martins, 2006).

Para ficar mais claro, vamos resgatar a metáfora do arqueiro descrita no Texto de Apoio 5.6, proposta por Murphy (2008). Vejam a Figura 1:

**Figura 1: Medida confiável, mas não válida.**



A Figura 1 mostra um alvo, sendo que todas as tentativas de acertar o meio do alvo falharam, porém ficaram próximas uma das outras. Ou seja, a medida não é válida porque não acertou o proposto. Mas é confiável porque é precisa. No caso de um processo de seleção, os vários instrumentos podem apontar consistência em seus resultados, mas não acertar exatamente o perfil de que a empresa necessita (por exemplo, porque o perfil e as competências foram mal definidos). Agora vejamos a Figura 2:

**Figura 2: Medida não confiável, mas podendo ser válida.**





Na Figura 2, as tentativas de acertar o alvo não estão próximas umas das outras. Ou seja, nesse caso, o instrumento não é confiável. Nesse caso, o perfil (e as competências) até pode ter sido bem-definido, mas os instrumentos utilizados não estão aferindo se os candidatos têm de fato o perfil (e competências) desejado. Ou seja, no caso hipotético apresentado, a dinâmica de grupo, o teste psicológico ou a análise de currículo, entre outros, indicam resultados diferentes sobre os perfis dos diversos candidatos (tipicamente, quando são utilizados por diferentes selecionadores). Assim, as técnicas utilizadas em um processo seletivo precisam ser adequadas aos critérios de validade e confiabilidade.

No caso específico dos testes psicológicos, há uma crítica quanto à confiabilidade na medição das dimensões estudadas. Murphy e Dzieweczynski (2005) trazem várias justificativas para essas críticas. Entre elas, podemos citar:

- Há dificuldade em relacionar os atributos de personalidade com as características do trabalho;
- As medidas de análise de alguns testes são deficitárias;

- Não há uma padronização dos testes, o que dificulta uma confrontação de resultados.

O terceiro tópico é reforçado por Giffin (1983), que ressalta a dificuldade de realizar uma meta-análise nos resultados dos testes psicológicos, visto que há uma diferença de medição nas escalas entre os diferentes testes. Uma meta-análise é um apanhado de diferentes estudos, realizando testes estatísticos para investigar a confiabilidade dos instrumentos. Desse modo, as meta-análises devem restringir-se a um instrumento ou, então, a instrumentos que utilizem análise semelhante. Daí a dificuldade apontada por Giffin (1983). Um trabalho que experimentou essa dificuldade é o de Ones et al. (1991), que pretendeu relacionar o teste de personalidade do Big Five com a performance no trabalho. Como resultado, o trabalho mostrou que não há uma relação entre as variáveis, corroborando as críticas de Murphy e Dzieweczynski (2005).

A fim de sintetizar, para um processo seletivo ser válido, é essencial que a organização defina claramente as competências esperadas dos candidatos (Martins, 2006). E, para que a confiabilidade do processo seletivo seja alcançada, Murphy (2008) lembra que é importante utilizar mais de um instrumento. Cada instrumento tem suas próprias falhas. Porém, com a abordagem multimétodo, desde que os erros e as falhas de cada método não sejam sobrepostos, o processo ganhará força, e as falhas de cada instrumento podem ter efeito minimizado. Para isso, é importante a triangulação (ou comparação) dos dados obtidos dos diversos instrumentos (Brewer e Hunter, 2006). Assim, a integração entre os instrumentos tende a aumentar a confiabilidade do processo.