

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS IMPLANTADO EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO

ROCHA, Kátia Cristina Ferreira de Mello

FCACSL

flex.consultoria@yahoo.com.br

CORRÊA, Dalila Alves

UNIMEP

dacorrea@unimep.br

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo principal avaliar o processo de seleção por competências, implantado em uma organização hospitalar. Trata-se de uma pesquisa exploratória acerca do novo processo adotado pela empresa, utilizando-se questionário estruturado para coleta de dados quantitativos. Inicialmente, apresenta-se a literatura específica revisada que fornece subsídios para a análise da ótica do público envolvido. Os resultados da avaliação indicam ser muito positiva a percepção dos sujeitos da pesquisa que, de forma geral, consideraram o instrumento muito eficaz na captação de novos profissionais. Entretanto, a pesquisa também aponta alguns pontos que merecem atenção por parte da organização objeto deste estudo.

PALAVRAS-CHAVE: *seleção por competências; avaliação; organização hospitalar.*

INTRODUÇÃO

A competitividade dos tempos atuais vem exigindo da gestão um enfoque cada vez maior no alcance dos objetivos organizacionais. Essa exi-

gência parece levar as empresas a buscar competências individuais para ajudá-las neste propósito. Talvez por esse motivo, as organizações estejam se interessando tanto pelo aprimoramento de seus processos de contratação.

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios. (DUTRA, 2001, p. 27)

Segundo os artigos escritos por Prahalad; Hamel (1990), para serem decisivas, as competências organizacionais deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. Como se percebe, responder a esses critérios depende muito do potencial humano, e, por isso, as empresas precisam analisar minuciosamente a composição de seu quadro de pessoal.

Assim, a contratação de pessoas pode ser vista como forma de agregar competências individuais para a aquisição de competências organizacionais. Por isso, considera-se que os processos de captação de pessoas devem contribuir para o sustento da competitividade nas organizações.

Entende-se que diante de um cenário competitivo e dinâmico, os processos seletivos também passam por constantes mudanças, pois, como Faissal et al. (2005, p.29) afirmam, “surgem modificações nos processos tradicionais de atração e de seleção, bem como novas técnicas e instrumentos, reforçando a mudança de competências de quem atua na área”.

Em vista do exposto, o estudo de caso apresentado focaliza a seguinte problemática: Quais os aprimoramentos necessários à seleção por competências implantada pelo hospital? O interesse da pesquisa foi levantado junto à organização, a qual pretendia avaliar os resultados dos trabalhos desenvolvidos para possíveis ações de melhoria.

A partir dessas considerações, o objetivo do presente trabalho é analisar o entendimento da seleção baseada em competências sob a ótica de determinados autores para fundamentar a avaliação do processo implantado em uma organização hospitalar. Em linhas gerais, busca-se comparar a teoria apresentada com a prática vivenciada, obtendo informações que possibilitem uma compreensão mais complexa sobre o assunto em evidência e que sirvam como base para possíveis estudos futuros.

2. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Fleury (2002) os debates sobre competência iniciaram, de certa forma, nos anos de 1970. Desde então, diversos autores vêm contribuindo com estudos para a evolução do conceito de competências. O **Quadro 1**, inspirado na obra de Fleury, sugere a evolução da construção deste conceito:

QUADRO 1 - Evolução da construção do conceito de competências

ANO	AUTOR	ORIGEM	CONCEITO	INTERPRETAÇÃO
1973	McClelland	Estados Unidos	Alta Performance CHA	Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo detém para realizar as tarefas prescritas de um cargo.
1995	Le Boterf	França	Encruzilhada: Pessoa, Formação Profissional e Experiência Profissional	Competência como o entrecruzamento de três eixos: formação pessoal (biografia e socialização do indivíduo), formação educacional e experiência profissional.

ANO	AUTOR	ORIGEM	CONCEITO	INTERPRETAÇÃO
1999	Zarifian	França	Inteligência Prática	Competência é a inteligência prática de situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações.
2000	Fleury	Brasil	Saber Agir Responsável; Não se limita ao estoque de conhecimento; Agrega valor econômico à organização e Agrega valor social ao indivíduo	Competência significa saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica para agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

ANO	AUTOR	ORIGEM	CONCEITO	INTERPRETAÇÃO
2001	Dutra	Brasil	Entrega	Competência é aquilo que a pessoa realmente quer entregar à organização, o que faz com que a organização se beneficie diretamente de seu conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Fonte: Adaptado a partir de Fleury (2002).

Percebe-se que os conceitos de competências apresentados referem-se aos indivíduos. Entretanto, as empresas também são dotadas de competências, conforme estudos apresentados por Prahalad; Hamel (1990), as empresas são dotadas de competências organizacionais e competências essenciais. Segundo os autores, as competências essenciais são aquelas que conferem vantagem competitiva às organizações, pois oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Quanto às competências organizacionais, os autores afirmam estarem ligadas às competências de cada função, localizadas em diversas áreas.

Assim, o termo seleção por competências surge da necessidade de alinhar as competências individuais às competências de uma organização.

A relevância de uma competência, ou grupo de competências, dependerá do que é esperado em função da estratégia organizacional, levando-se em consideração, também, as competências organizacionais. Mesmo sendo possível haver uma significativa dominância de uma competência sobre as demais, no desempenho de determinadas atividades, nenhuma será, isoladamente, suficiente para que se obtenha o melhor rendimento na execução do trabalho. Aqui se aplica o preceito da sabedoria popular “a união faz a força”. Todos somos competentes, de uma forma ou de outra

e, em algum momento, a capacidade de combinar as diversas competências que possuímos e aplicá-las na ocasião oportuna é o que nos distingue dos demais. (FAISSAL *et al*, 2005, p. 64)

Analisar o perfil ideal de competências e compará-lo com as competências apresentadas pelos candidatos, escolhendo aquele que se aproxima mais do esperado, é o que se chama de seleção por competências.

Na etapa de seleção, precisaremos analisar se os candidatos possuem as competências necessárias que lhes possibilitem não só executar com eficiência e eficácia as atribuições que estarão sob a sua responsabilidade, mas também agregar valor aos processos nos quais irão se inserir. Para realizar essa análise, será necessário comparar os candidatos para que possa ser feita a escolha daquele que apresenta o perfil de competências próximo ao desejado. (FAISSAL *et al*, 2005, p. 85)

Segundo Pontes; Serrano (2005) o levantamento dos indicadores de competências deve ser feito com o gestor da área requisitante, considerando as metas estratégicas do negócio e o que realmente é necessário para a ocupação de determinada vaga. Para Bueno (1999) um bom selecionador de uma organização é considerado um assessor dos requisitantes, pois possui as competências técnicas necessárias para realizar as devidas orientações. Ainda de acordo com este autor, todo selecionador competente é um bom parceiro dos requisitantes, um bom ouvinte para compreender, analisar, avaliar (empresa, área, vaga, requisitante e candidato) e um bom técnico de investigação.

Para analisar o perfil dos candidatos, Rabaglio (2001) sugere duas técnicas: a entrevista comportamental baseada em comportamentos passados e a dinâmica de grupo com foco em competências, avaliando o comportamento atual dos candidatos.

Quanto à entrevista comportamental, Pontes; Serrano (2005) afirmam ser estruturada e focada no trabalho, utilizando questões que envolvem vivências passadas. Os autores também definem que a dinâmica de grupo é uma atividade presencial que possibilita a observação da ação dos candidatos, favorecendo a objetividade na avaliação.

Faissal *et al*. (2005) ressaltam que nenhuma técnica de seleção é auto-suficiente e, por isso, valer-se do maior número de técnicas possíveis aumenta a probabilidade de escolher o candidato mais adequado. Dessa forma, indica também a aplicação de testes de conhecimento e psicológicos.

Assim, a seleção por competências exige quebra de paradigmas por parte dos gestores e selecionadores, uma vez que novas realidades exigem novas competências, levando à adoção de novas posturas.

3. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

3.1 A EMPRESA

A empresa objeto deste estudo está localizada no interior do Estado de São Paulo. Trata-se de uma organização hospitalar com 140 anos. Todos os setores do hospital contam com um coordenador, o qual tem a incumbência de coordenar as questões técnicas e administrativas relacionadas à equipe de trabalho. Até a metade do ano de 2004, a empresa contava com processos seletivos tradicionais, os quais eram realizados por profissionais diversos que atuavam de maneira isolada e se preocupavam muito com a destreza, disciplina e devoção ao trabalho por parte dos candidatos. A partir do segundo semestre do ano de 2004, a administração do hospital em estudo optou pela contratação de um profissional especializado para conduzir os processos seletivos, dando início à implantação da seleção baseada em competências.

3.2 METODOLOGIA

A base para o desenvolvimento da pesquisa foi teórica e prática. No tocante ao estudo empírico foi realizada uma avaliação junto a todos os coordenadores responsáveis pelas equipes de trabalho, totalizando um universo de quinze coordenadores.

Para a coleta dos dados, foi adotado o questionário padrão, contendo questões estruturadas e apresentadas em escala de Likert. Esse tipo de instrumento de coleta de dados, segundo Chizzotti (1991), permite ao respondente fazer escolhas e ponderar suas respostas diante de alternativas apresentadas. Pela escala de Likert, o respondente constrói níveis de aceitação e aprovação conforme suas percepções, experiências e influências sociais. Mattar (1996) explica que as principais vantagens dessa escala em relação às outras são: a simplicidade de construção; o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final. Assim, o instrumento de pesquisa foi elaborado juntamente com o gerente geral e o supervisor de recursos humanos da institui-

ção. Por meio de questões fechadas, o questionário foi composto por cinco perguntas para cada uma das quatro categorias abordadas, quais sejam: (1) comprometimento, satisfação dos coordenadores quanto ao novo método de seleção adotado (refere-se ao nível de responsabilidade dos coordenadores, pois apresenta o grau de aceitação ou desacreditação dos mesmos em relação à seleção por competências); (2) capacidade de trabalhar sob pressão dos funcionários admitidos pela seleção baseada em competências (caracteriza-se pela presença ou ausência de competências emocionais perante dificuldades do dia-a-dia); (3) qualidade e produtividade dos admitidos pelo novo processo seletivo (analisa o nível de qualidade dos trabalhos realizados e a colaboração para obtenção dos resultados globais) e (4) trabalho em equipe e habilidades interpessoais dos colaboradores admitidos por meio do novo método (refere-se à harmonia e integração dos indivíduos).

Os dados obtidos na avaliação foram analisados por meio da análise estatística descritiva, sendo organizados por gráficos. As informações coletadas também foram analisadas qualitativamente, por meio de discussão e interpretação dos resultados, o que possibilitou uma análise do conteúdo. Segundo Iemma (1992, p.6) “a análise qualitativa é utilizada para descrever qualidades, categorias, etc. Não podem ser comparadas a conjuntos numéricos.”

4. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

4.1 COMPROMETIMENTO E A SATISFAÇÃO DOS COORDENADORES DOS SETORES QUANTO AO PROCESSO SELETIVO ATUAL

Foi pesquisado junto aos coordenadores se a seleção por competências satisfaz plenamente as necessidades de contratação. Dentre os respondentes, 86% apontaram que sempre e freqüentemente percebem que o método é satisfatório, sendo que 14% dos coordenadores indicaram que nunca e raramente observam os mesmos resultados, conforme mostra a **Figura 1**.

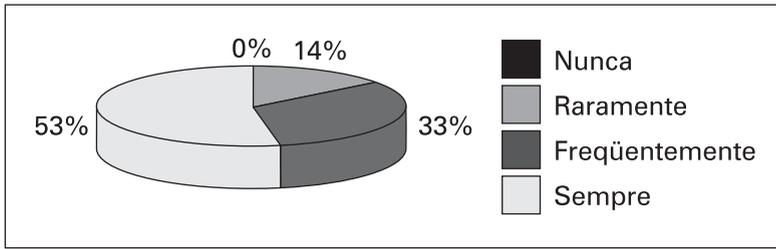


Figura 1 – Distribuição da frequência da variável se a seleção por competências satisfaz plenamente as necessidades de contratação.

Foi analisada também a hipótese se os coordenadores participam ativamente dos processos seletivos junto ao órgão selecionador, sendo que 87% deles apontam que participam sempre e frequentemente, 13% dos respondentes apontam que raramente e nunca participam das seleções. Esses dados são apresentados na **Figura 2**.

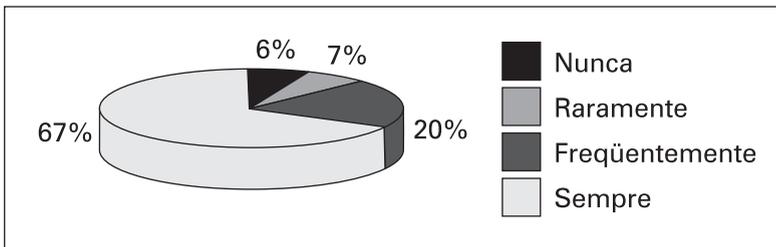


Figura 2 – Distribuição da frequência da variável envolvimento do órgão requisitante com os processos seletivos.

A importância dada pelos coordenadores ao fator envolvimento da equipe de trabalho nos processos seletivos também foi pesquisada. 73% dos respondentes apontaram que nunca e raramente incentivam o envolvimento da equipe de trabalho nos processos seletivos, sendo que 27% deles indicaram fazer este trabalho sempre e frequentemente, como mostra a **Figura 3**.

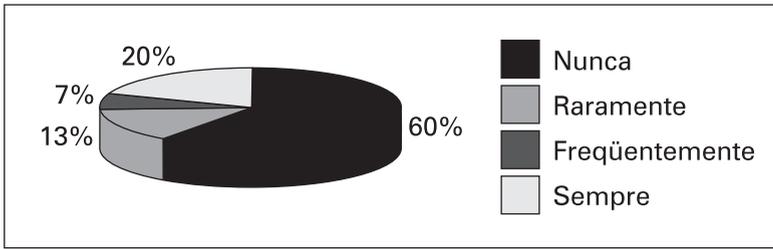


Figura 3 – Distribuição da frequência da variável do envolvimento da equipe de trabalho nos processos seletivos incentivado pelos coordenadores da organização.

A coleta de informações sobre o cargo é uma das bases do processo seletivo. Nesse contexto foi pesquisado o modo com qual frequência os coordenadores estão preocupados em oferecer ao órgão selecionador as informações atualizadas sobre as atribuições das vagas requisitadas. 87% dos coordenadores preocupam-se em oferecer informações ao órgão selecionador, sendo que 13% deles apontaram que nunca e raramente têm este tipo de preocupação, o que pode ser verificado na **Figura 4**.

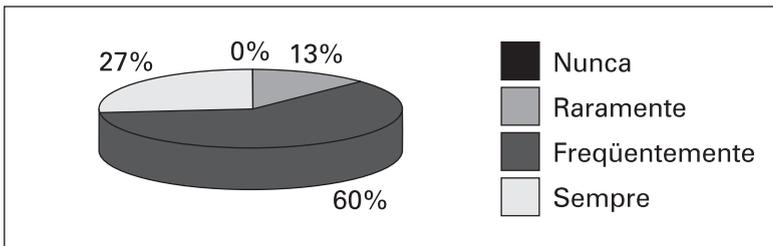


Figura 4 - Distribuição da frequência da variável preocupação dos coordenadores em suprir o órgão selecionador de informações sobre as vagas requisitadas.

A opinião de 93% dos coordenadores considera que a seleção por competências adotada pela organização é o melhor método que já utilizou para a captação de novos profissionais, sendo que 7% apontaram preferir os métodos mais tradicionais. Esses dados são apresentados na **Figura 5**.

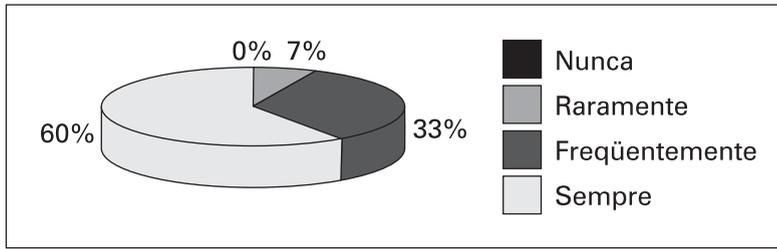


Figura 5 – Distribuição da frequência da variável preferência dos coordenadores pelo método de seleção por competências, adotado pela organização

4. 2 CAPACIDADE DE TRABALHAR SOB PRESSÃO DOS ADMITIDOS PELA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

A opinião de 53% dos coordenadores considera que os funcionários contratados pelo novo processo seletivo toleram bem as incertezas, sendo que 47% dos respondentes consideram que esta tolerância acontece raramente e nunca, conforme mostra a **Figura 6**.

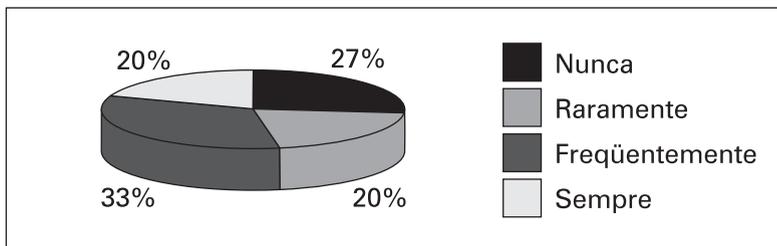


Figura 6 – Distribuição da frequência da variável tolerância de incertezas apresentadas pelos funcionários admitidos pela seleção baseada em competências.

A habilidade das pessoas admitidas pelo novo processo seletivo de trabalhar com a escassez de recursos materiais e humanos foi pesquisada junto aos coordenadores. Dentre os respondentes, 86% consideram que as referidas pessoas conseguem fazer mais com menos e 14% apontam que raramente observam tal habilidade. Esses dados estão apresentados na **Figura 7**.

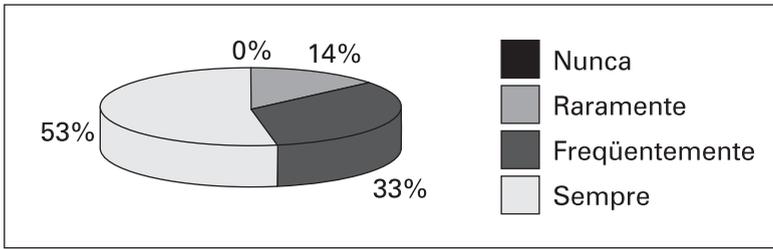


Figura 7 – Distribuição da frequência da variável habilidade para trabalhar com a escassez de recursos materiais e humanos observada pelos coordenadores junto aos contratados pelo processo seletivo baseado em competências.

Foi analisada também a hipótese se os contratados pelo novo processo seletivo demonstram serem flexíveis. Na opinião de 60% dos coordenadores, os admitidos pela seleção por competências destacam-se em várias funções diferentes, demonstrando serem multifuncionais, 40% deles apontam que nunca e raramente percebem esta flexibilidade. Esses dados são observados na **Figura 8**.

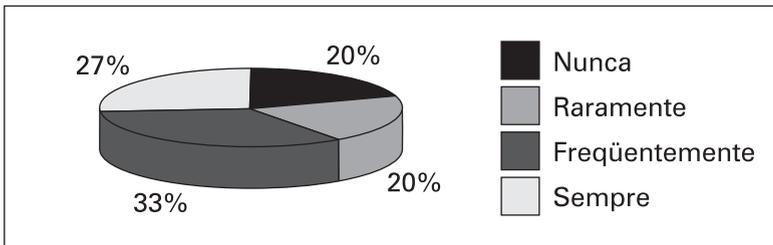


Figura 8 – Distribuição da frequência da variável flexibilidade apresentada pelos contratados por meio do novo processo seletivo.

A habilidade das pessoas admitidas pelo novo processo seletivo de trabalhar com altos níveis de stress também foi pesquisada junto aos coordenadores. Dentre os respondentes, 67% consideram que as referidas pessoas conseguem lidar com situações de grande *stress* e 33% apontam que raramente e nunca observam essa habilidade. Esses dados estão apresentados na **Figura 9**.

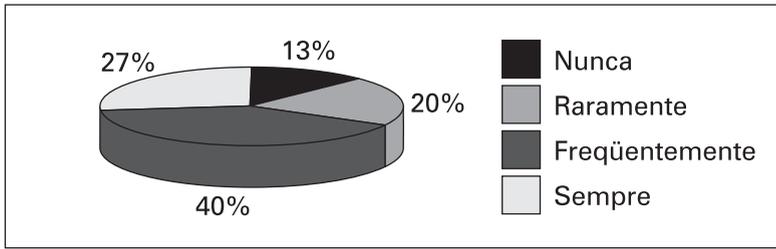


Figura 9 – Distribuição da frequência da variável habilidade para lidar com altos níveis de stress apresentada pelos contratados por meio do novo processo seletivo.

A opinião de 74% dos coordenadores considera que os funcionários contratados pela seleção baseada em competências conseguem permanecer criativos, mesmo estando sob pressão e 26% dos respondentes aponta que raramente e nunca percebem essa habilidade, conforme dados representados na **Figura 10**.

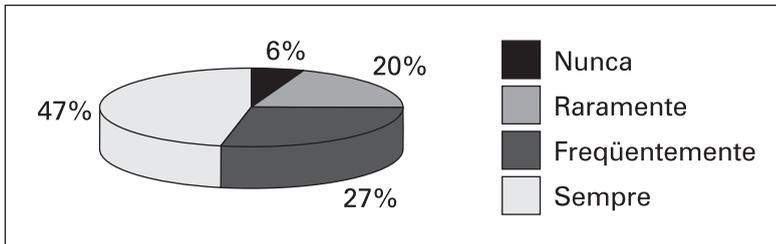


Figura 10 – Distribuição da frequência da variável criatividade apresentada pelos admitidos por meio da seleção baseada em competências.

4.3 EM RELAÇÃO À QUALIDADE E PRODUTIVIDADE DOS ADMITIDOS PELO NOVO PROCESSO SELETIVO

O comprometimento dos funcionários admitidos pelo novo processo seletivo também foi pesquisado junto aos coordenadores. Dentre os respondentes, 80% observam que os referidos funcionários concentram-se nos resultados desejados pela instituição, sendo que 20% apontam raramente e nunca perceberem tal atitude. Esses dados estão representados na **Figura 11**.

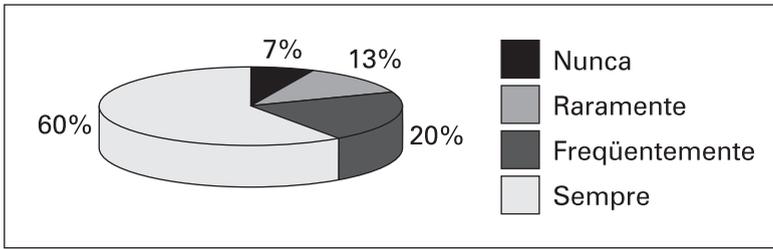


Figura 11 – Distribuição da frequência da variável comprometimento com os resultados desejados pela organização apresentada pelas pessoas contratadas pelo processo baseado em competências.

A opinião de 87% dos entrevistados considera que a atenção aos detalhes é fortemente percebida nos funcionários contratados pelo novo sistema, sendo que 13% indicam que raramente percebem esta preocupação. Esses dados são apresentados na **Figura 12**.

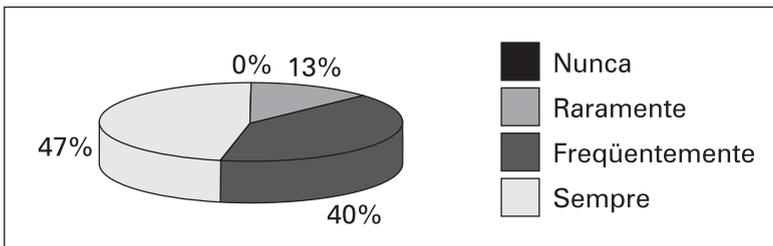


Figura 12 – Distribuição da frequência da variável atenção aos detalhes apresentada pelos funcionários admitidos por meio da seleção baseada em competências.

A resolução de problemas baseada nas tomadas de decisão dos funcionários contratados pela seleção baseada em competências foi pesquisada junto aos coordenadores da organização. Dentre os respondentes, 67% observam esse tipo de iniciativa nos referidos funcionários e 33% indicam que raramente e nunca observam tal postura, o que observa-se na **Figura 13**.

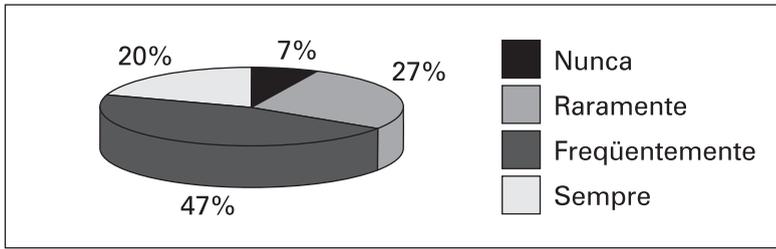


Figura 13 – Distribuição da frequência da variável iniciativa apresentada pelas pessoas selecionadas pelo método de competências.

A opinião de 93% dos coordenadores considera que a receptividade a novas idéias e a contribuição com sugestões e melhorias é um comportamento observável nos funcionários admitidos pela seleção por competências, sendo que 7% indicam que raramente e nunca observam tal comportamento, conforme representado na **Figura 14**.

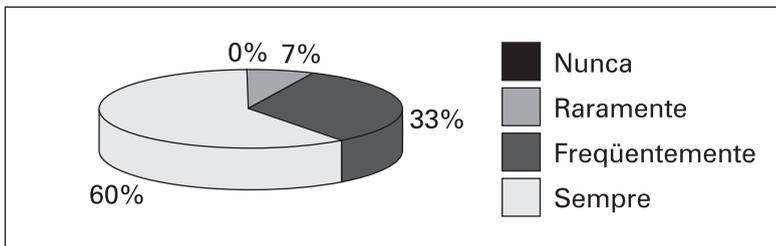


Figura 14 – Distribuição da frequência da variável abertura a melhorias, observada no comportamento dos funcionários admitidos pelo novo processo seletivo.

A opinião de 60% dos coordenadores considera que administrar urgências com eficiência é uma habilidade notável nos funcionários admitidos pela seleção por competências, sendo que 40% indicam que raramente e nunca observam tal habilidade, conforme representado na **Figura 15**.

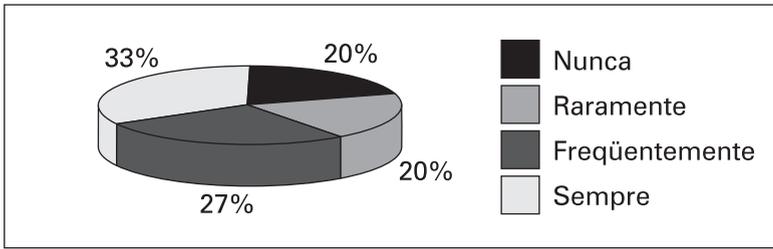


Figura 15 – Distribuição da frequência da variável se os funcionários contratados pela seleção baseada em competências sabem administrar as urgências com eficiência.

4.4 EM RELAÇÃO AO TRABALHO EM EQUIPE E HABILIDADES INTERPESSOAIS DOS COLABORADORES ADMITIDOS POR MEIO DO NOVO MÉTODO

Foi analisada também a questão se os coordenadores observam nas pessoas admitidas pela seleção baseada em competências a habilidade de se comunicar e transmitir informações relevantes no ambiente de trabalho, sendo que 47% deles apontaram que observam tal habilidade e 53% dos respondentes consideram que raramente e nunca percebem o mesmo, como mostra a **Figura 16**.

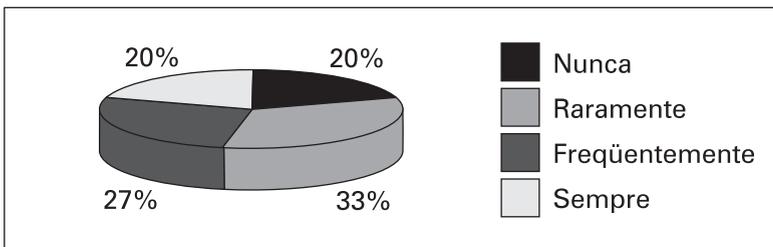


Figura 16 – Distribuição da frequência da variável se os funcionários contratados pela seleção baseada em competências sabem comunicar-se e conseguem transmitir informações relevantes com destaque nos pontos principais.

O cumprimento de promessas por parte dos funcionários contratados pelo novo método baseado em competências, também foi analisado junto aos coordenadores, sendo que 53% deles apontaram que observam tal característica e 47% dos respondentes consideram que raramente e nunca percebem o mesmo, como mostra a **Figura 17**.

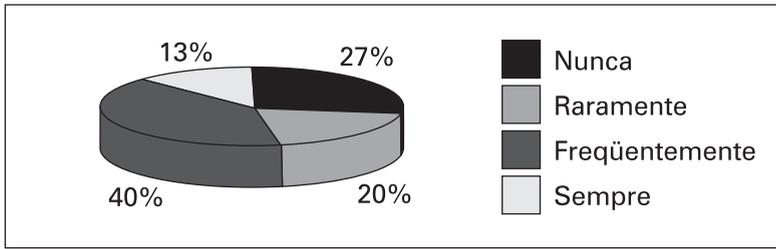


Figura 17 – Distribuição da frequência da variável se os funcionários contratados pela seleção baseada em competências administram seus compromissos e informam quando não terão condições de cumprir uma promessa.

Foi analisada também a hipótese se os coordenadores observam nas pessoas admitidas pela seleção baseada em competências, comportamento franco e sincero, sendo que 87% deles indicaram perceberem tal comportamento e 13% dos respondentes consideram que raramente e nunca percebem tais características, como mostra a **Figura 18**.

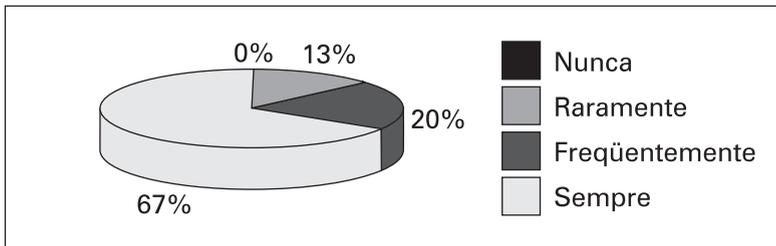


Figura 18 – Distribuição da frequência da variável franqueza e sinceridade apresentada pelos contratados pela seleção baseada em competências e observada pelos coordenadores.

A habilidade de resolver problemas de maneira produtiva também foi analisada junto aos coordenadores. 80% dos respondentes observam esta habilidade nas pessoas admitidas pela seleção baseada em competências, sendo que 20% deles apontaram que raramente e nunca percebem a presença de tal habilidade, como mostra a **Figura 19**.

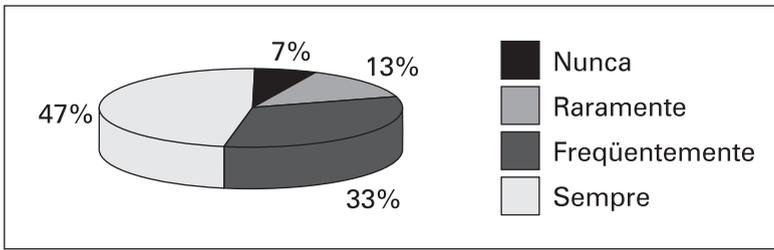


Figura 19 – Distribuição da frequência da variável se os funcionários contratados pela seleção baseada em competências conseguem resolver problemas de maneira produtiva.

Foi analisada também a questão se os coordenadores observam que pessoas admitidas pela seleção baseada em competências têm foco no cliente, mostrando disposição em ajudá-los e vontade de exceder suas expectativas, sendo que 93% deles apontaram que observam tal comportamento e 7% dos respondentes consideraram que raramente e nunca percebem esta preocupação, como mostra a **Figura 20**.

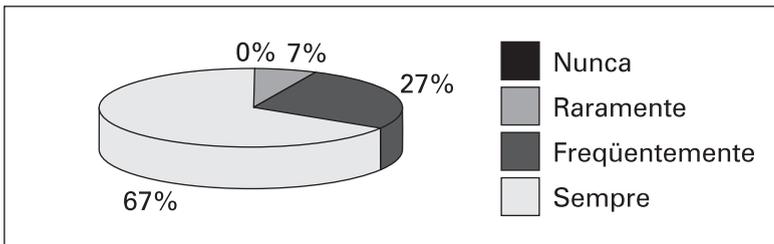


Figura 20 – Distribuição da frequência da variável se os funcionários contratados pela seleção baseada em competências priorizam o atendimento aos clientes.

CONCLUSÃO

A avaliação da seleção por competências implantada na empresa deste estudo, apresentou dados bastante significativos, com resultados favoráveis na maioria das categorias apresentadas.

Segundo Faissal *et al.* (2005, p.150), “a ênfase na competência, seja da organização seja dos indivíduos, ocupa uma posição central não só na gestão de pessoas como na gestão empresarial como um todo”. Entretanto, observou-se neste estudo que, de maneira geral, os coordenadores ainda não se conscientizaram totalmente do papel das pessoas para a com-

petitividade organizacional, uma vez que não existe 100% de envolvimento nos processos seletivos. Apesar de considerarem o instrumento muito eficaz na captação de novos profissionais, verificou-se a necessidade de buscar novas técnicas de seleção capazes de averiguar melhor certas competências.

Dessa forma, é importante serem visualizados os pontos positivos do novo método, assim como é ainda mais relevante analisar aqueles aspectos que necessitam ser melhorados. E são esses últimos os apresentados a seguir:

- a) Comprometimento e satisfação dos coordenadores quanto ao novo método de seleção adotado: foi possível perceber que todos os coordenadores estão muito satisfeitos com a seleção baseada em competências. Quanto ao comprometimento dos entrevistados, foi observado que, apesar de serem totalmente comprometidos em oferecer informações atualizadas sobre as vagas requisitadas e incentivarem o envolvimento da equipe de trabalho nos processos de seleção, existe uma pequena parcela de coordenadores que raramente se envolve com os trabalhos de seleção.
- b) Capacidade de trabalhar sob pressão dos funcionários admitidos pela seleção baseada em competências: no que tange a tolerar bem as incertezas e fazer mais com menos, é preciso analisar melhor essas habilidades nos futuros candidatos.
- c) Qualidade e produtividade dos admitidos pelo novo processo seletivo: de acordo com os dados obtidos nesta categoria, pode-se perceber que iniciativa e organização são competências que devem ser observadas com mais cuidado, apesar de não terem surgido dados discrepantes.
- d) Trabalho em equipe e habilidades interpessoais dos colaboradores admitidos por meio do novo método: percebe-se, nitidamente, a necessidade de observar a questão da comunicação, uma vez que é muito significativa para os trabalhos em equipe.

Com os dados obtidos, a partir desta avaliação, a organização pode buscar minimizar os problemas de comunicação, organização e tolerância, valendo-se dos estudos sobre técnicas que auxiliem na identificação dessas competências.

É extremamente importante que os resultados desse estudo sejam transmitidos ao órgão de recursos humanos para que sejam utilizadas novas ferramentas para a investigação de tais competências e também para que o mesmo possa identificar uma forma de reduzir as complicações dos processos. Além disso, é importante também informar tais resultados à equipe de coordenação para maior conscientização sobre a importância da

seleção de pessoal.

Avaliações dessa natureza devem ser repetidas periodicamente, a fim de verificar as melhorias alcançadas e identificar pontos a serem aperfeiçoados. Afinal, com as mudanças constantes, o perfil de competências também deve mudar constantemente e, para isso, é necessário estar sempre repensando sobre o papel dos selecionadores. Conforme Faissal *et al.* (2005) afirmam os princípios e técnicas de seleção sofreram poucas mudanças significativas, porém, o grande desafio é a mudança de atitudes por parte dos selecionadores de pessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUENO, H. . **Manual do selecionador de pessoal: do planejamento à ação.** Ed. Ltr, SP, 1999.

CHIZZOTTI, A. . **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** São Paulo: Cortez, 1991.

DUTRA, J. S. . **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

FAISSAL, R. *et al.*. **Atração e seleção de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

IEMMA, A. F. . **Estatística descritiva.** São Paulo: Rô Publicações, 1992.

PONTES, B. R. ; SERRANO, Claudia Aparecida. **A arte de selecionar talentos: planejamento, recrutamento e seleção por competência.** São Paulo: DVS Editora, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v. 68, n. 3, May/June 1990.

RABAGLIO, M. O.. **Seleção por competências.** Ed. Educator, SP, 2000.