

FACULDADE SENAC CONCÓRDIA
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas

Lindialva Hoff

Lucas Alberti

Rosane Correa

SELEÇÃO E ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA:
SELEÇÃO E ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA

Concórdia

2023

Lindialva Hoff
Lucas Alberti
Rosane Correa

SELEÇÃO E ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA:
SELEÇÃO E ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Me. Valdete Jane Cordeiro

Concórdia
2023

Ficha de identificação da obra

H698s Hoff, Lindialva

Seleção e entrevista por competência: seleção e entrevista por competência / Lindialva Hoff, Lucas Alberti, Rosane Correa – Concórdia (SC): Faculdade Senac Concórdia, 2023.
39 f.: il. color.

Orientadora: Valdete Jane Cordeiro.
Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Senac Concórdia, 2023.

1. Capital humano. 2. Seleção por competência. 3. Gestão de pessoas. I. Alberti, Lucas. II. Correa, Rosane. III. Cordeiro, Valdete Jane. IV. Título.

CDD 22 ed.: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jaqueline Turatto – CRB/SC 14/837



Creative Commons - Atribuição - Não Comercial CC BY-NC

Lindialva Hoff
Lucas Alberti
Rosane Correa

SELEÇÃO E ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA:
SELEÇÃO E ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Me. Valdete Jane Cordeiro

Professores:

Me. Valdete Jane Cordeiro (Professora da Disciplina Integradora e Orientadora) –
Faculdade Senac Concórdia

Dra. Verônica Paz de Oliveira (Professora da Disciplina Técnicas de Pesquisa) –
Faculdade Senac Concórdia

Concórdia, 11 de novembro de 2023.

“As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo” (CHIAVENATO, 2004, p. 04).

RESUMO

O presente projeto descreve o que é a gestão de pessoas quando aplicada estrategicamente, sua função dentro dos aspectos de encontrar candidatos, mantê-los e desenvolvê-los dentro de uma organização, relata o que são competências, aplicando também essas características no perfil de um candidato, como potencializar o processo de recrutamento e seleção usando da entrevista por competência e a importância de um treinamento para gestão. Enquanto metodologia escolhida, se utiliza de pesquisa bibliográfica, apoiado em autores renomados no tema, e estudo de campo, definindo em caráter descritivo e exploratório o que já é realizado atualmente pela empresa Zucchetti Brasil, trazendo a partir desta observação e pesquisa bibliográfica, onde dados foram analisados de forma qualitativa, um roteiro de sugestão de perguntas para uma entrevista por competência assertiva, conforme algumas competências de exemplo, além de propor um treinamento mais direcionado para este processo, capacitando assim os líderes e o departamento de Recursos Humanos.

Palavras-chave: Capital Humano. Seleção por Competência. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This project describes what people management is when strategically applied, its function within the aspects of finding candidates, keeping them and developing them within an organization, reporting what skills are, also applying these characteristics to the profile of a candidate, how to enhance the recruitment and selection process using competency-based interviews and the importance of management training. As a chosen methodology, it uses bibliographical research, supported by renowned authors on the subject, and field study, defining in a descriptive and exploratory character what is already currently carried out by the company Zucchetti Brasil, bringing from this observation and bibliographical research, where data were analyzed in a qualitative way, a script for suggesting questions for an interview based on assertive competence was analyzed in a qualitative way, according to some example competencies, in addition to proposing more targeted training for this process, thus training leaders and the Human Resources department.

Keywords: Human capital. Selection by Competence. People Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo geral	11
1.1.2 Objetivos específicos	11
1.2 Justificativa	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	12
2.2 O TRABALHO E CAPITAL INTELECTUAL	14
2.2.1 Transformação do trabalho na Era da Informação	15
2.2.2 Capital intelectual	16
2.3 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA	18
2.3.1 Recrutamento e seleção	18
2.3.2 O que são competências	18
2.3.3 O processo de seleção por competência	20
2.3.3.1 <i>Entrevista por competência</i>	22
2.3.4 Treinamento de lideranças voltado à entrevista por competência	23
3 METODOLOGIA	26
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	26
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	26
3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS	27
4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	28
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	28
4.1.1 Zucchetti: história e missão	28
4.1.2 Processo de recrutamento e seleção dentro da Zucchetti Brasil	29
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	30
4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS	31
5 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA	33
5.1 SUGESTÃO DE PERGUNTAS VOLTADAS A COMPETÊNCIAS	33
5.2 SUGESTÃO DE TREINAMENTO PARA A GESTÃO	33
6 CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	36
ANEXO A - Perfil de candidato para suporte técnico na Zucchetti Brasil	38

1 INTRODUÇÃO

A história do trabalho de forma geral é complexa, e mais ainda são os processos envolvidos quando se fala de recrutamento e seleção. Não somente se avalia o tipo de atividade, mas também atributos e competências que possíveis candidatos precisam ter para executar sua função de forma assertiva. Quando se analisa, por exemplo, o trabalho na sociedade primitiva, observava-se que tarefas como caça e coleta eram dadas à membros específicos de um grupo, com a premissa de que suas características garantiriam o sucesso deste tipo de trabalho.

Desde então, a visão da sociedade capitalista mudou a forma de escolher pessoas para as funções trabalhistas. Não se valoriza mais exclusivamente conhecimento, características físicas ou aptidões técnicas, mas agora adiciona-se também habilidades e atitudes, visando o alcance dos objetivos de uma organização (ENAP, 2019).

Num cenário cada vez mais globalizado e diverso, não é possível separar a ideia de assertividade do processo de seleção sem avaliar a ideia de entrevista por competência. O tempo de simples trabalho subserviente passou e, a partir dele, ocorreu a transformação da era da informação, onde julga-se conhecimentos, habilidades e competências como um todo, variando de vaga para vaga, perfil para perfil. Assim, é necessário entender como aplicar isso nas organizações e como medir sua eficácia no dia a dia.

O presente trabalho visa, de forma qualitativa, utilizando-se de pesquisa bibliográfica e colhimento de dados de campo, explicar o que é a definição de trabalho, quais são os processos de recrutamento e seleção, o que é a seleção por competência, como a entrevista deste modelo é realizada em uma empresa de tecnologia e como ela prova-se ser a forma mais assertiva em escolher o melhor perfil possível de candidato.

Analisando o processo existente de seleção e entrevista realizado pelo gestor do setor de suporte técnico, de que forma pode-se melhorar o processo analisando também as competências comportamentais dos candidatos?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Propor a estruturação de um roteiro de entrevista para treinar os líderes e analisar as competências comportamentais dos candidatos, no processo de seleção de uma organização da área de tecnologia da informação.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar e descrever o processo já existente de recrutamento e seleção;
- Analisar a forma como o líder do setor de suporte técnico conduz a entrevista por competência;
- Estruturar um modelo de entrevista nas competências comportamentais do cargo suporte técnico;
- Sugerir um treinamento para o líder aprimorar a entrevista por competência.

1.2 Justificativa

Após observação minuciosa e acompanhamento do processo de recrutamento e seleção praticado dentro da empresa, realizado por uma colaboradora diretamente ligada a esse processo, identificou-se a necessidade de elaboração um plano de ação de seleção e entrevista por competência para líderes e gestores, para que tenham maior êxito na obtenção de seu capital intelectual.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é a seção responsável por debater os pontos principais da pesquisa realizada durante o estudo deste projeto, por meio de material bibliográfico formado por autores da área estudada, com situações diretas e indiretas. Neste momento, serão analisadas, a partir de base bibliográfica com foco especial em autores como Chiavenato e Rabaglio, as nuances do que é a gestão de pessoas e como ela se torna mais assertiva quando utilizando a ferramenta de entrevista por competências.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

No atual cenário, onde empresas deixam de se basear apenas por conhecimento acadêmico e passa-se a analisar outros aspectos durante um processo de recrutamento e seleção, a gestão de pessoas eficaz passa a ser uma ferramenta imprescindível. Pode-se afirmar que hoje a gestão de pessoas foge dos requisitos de um departamento pessoal, mas torna-se um meio de preservar o capital humano de uma empresa, e contratar as pessoas corretas para os cargos corretos (CHIAVENATO, 2020).

A gestão de pessoas hoje conta, conforme Chiavenato (2008), com seis processos básicos. O primeiro deles é a capacidade de agregar pessoas, que faz parte do processo de recrutamento e seleção, o orientar pessoas com gestão de desempenho, desenvolver pessoas por formação contínua, recompensar pessoas por remuneração e incentivos, reter pessoas por gestão de carreiras e acompanhar pessoas, que completa o ciclo com o monitoramento de desempenho, conforme a figura 1.

Figura 1 – Processos da gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2008).

Cabe ao processo de gestão de pessoas definir critérios para recrutamento, a elaboração de uma estratégia para desenvolvimento pessoal, avaliação constante de desempenho, identificação da necessidade de formação e compreensão de pontos fortes e fracos do capital humano já existente na empresa (MARQUES, 2015).

É dentro da gestão de pessoas como um todo, o que envolve muitas vezes a própria área de Gestão de Talentos ou as lideranças imediatas, que ocorre a gestão de competências e a gestão por competências, potencializando e realocando talentos para onde melhor atenderão as expectativas trazidas à tona durante sua contratação.

Analisando de forma mais cética,

[...] A área de gestão de pessoas é o canal que materializa a consistência interna da cultura, por meio de: definição de perfis compatíveis com os valores que orientarão o recrutamento e a seleção; desenho de programas de treinamento e de desenvolvimento que passam a enfatizar a história da organização (MARQUES, 2015, p. 62).

Desta forma, é possível compreender que a gestão estratégica de pessoas, voltada a um processo de recrutamento e seleção eficiente e o desenvolvimento de competências é um ponto chave para o sucesso de uma empresa e de seu capital humano, atingindo todas as áreas e etapas do conceito de trabalho. Por natureza, seu

primeiro e maior impacto ocorre durante o processo de recrutamento e seleção, mais em específico em sua capacidade de fazê-lo utilizando-se do conceito de competências.

2.2 O TRABALHO E CAPITAL INTELECTUAL

O trabalho é um dos conceitos mais antigos da história humana. Não é possível, de certa forma, falar sobre o início da vida em sociedade sem citar os papéis dos indivíduos dentro das atividades de um coletivo. Após o início da era neolítica e a fixação do homem em um único lugar, com seu incentivo ao plantio, caça e coleta, a disparidade entre atividades realizadas por membros do grupo se tornou mais e mais presente (ALBORNOZ, 1985).

Segundo García e Punchol (2017), o trabalho no período neolítico era voltado basicamente para atividades agrícolas, caça de animais, pesca, coleta e criação de animais. Era uma forma rudimentar de trabalho, é claro, com pequenas colônias, comunicação simples e majoritariamente controlado por quem tinha as melhores aptidões para exercer cada função.

Porém, assim como a sociedade e população se expandiu durante os próximos séculos, também o fez o conceito de trabalho. Durante a Idade Antiga, diversos povos tinham diferentes concepções do que realmente era se trabalhar. Por exemplo, os gregos dividiam-se entre cidadãos, que tinham a maior parte dos direitos de terra, de voto e de política, os camponeses, que tiravam algum sustento da terra, e por fim os escravos, que geralmente eram prisioneiros políticos que posteriormente trabalhavam de forma forçada em atividades consideradas abaixo do status quo de um cidadão, como construção, agricultura, mineração e produção, tanto em âmbito residencial quanto para seu Estado. No caso de Roma durante a Era Clássica, a utilização da escravidão para suprir mão de obra foi realizada durante muitas décadas. Neste caso, a única distinção de classes era entre ricos participantes políticos, plebeus e escravos, que podiam atuar em diversas atividades, como arquitetura, artes, escritórios, trabalho em moinhos e fábricas (ALBORNOZ, 1985).

Durante a Idade Média, o trabalho se encaminha para o que se conhece atualmente, adquirindo características de servos, atuando como camponeses nos feudos, e senhores, representando a alta classe da época. É também durante este período que se pode ver a criação de algumas instituições de ensino, como formas

mais primitivas de universidades e centros de educação voltados para a alta sociedade e para a formação de novos membros do alto escalão da Igreja Católica. A Idade Média e sua concepção de trabalho apoia também, de certa forma, o surgimento de cidades, da criação de uma forma de comercialização e de vínculo empregatício (ALBORNOZ, 1985).

É possível confirmar o conceito de trabalho como hoje se conhece a partir da Primeira Revolução Industrial, ocorrida no século XVIII, onde adotou-se um modelo mais econômico e políticas mais liberais. O marco da invenção de novas ferramentas para trabalho, o estouro de surgimento de fábricas que precisavam de mão de obra capacitada, tudo implodiu em uma necessidade mais específica de afunilar o trabalho, de capacitar os candidatos para tarefas mais e mais específicas (ALBORNOZ, 1985).

Desta forma, é possível definir o trabalho enquanto:

[...] toda a atividade afirmadora da vida, formando a essência dos indivíduos e lhes infundindo o caráter social. É no trabalho que se manifesta a racionalidade humana antes os demais seres vivos e é o trabalho que tem sido, reiteradamente, relatado como a fonte de toda a riqueza e bens materiais (OLIVEIRA, 1995, p. 8).

Portanto, infere-se que, apesar de suas diversas alterações durante o curso da história, o trabalho é parte da natureza humana, e continua sendo uma atividade primordial para o desenvolvimento pessoal, organizacional e social, atingindo inúmeras esferas da vida cotidiana. Mesmo assim, esta atividade passou por transformações naturais que, assim como os eventos que as desencadearam, mudou a forma como os indivíduos e a própria sociedade a veem.

2.2.1 Transformação do trabalho na Era da Informação

Segundo Castells (1996, p.23), “as novas tecnologias da informação estão integrando o mundo em redes globais de instrumentabilidade”. Entende-se, portanto, que como as demais revoluções históricas, a implementação da tecnologia como ferramenta de trabalho incorporou mudanças inimagináveis no dia a dia das pessoas. Passa-se a observar o trabalho não do ponto de vista exclusivo humano, mas também do maquinário e tecnologia empregados, onde a aplicação de conhecimentos e a forma de se lidar com informações passa a constituir de forma indispensável no processo produtivo (JUS, 2010).

Como a forma de se trabalhar mudou, adquirindo vertentes digitais incontornáveis, que vinculam cada aspecto da vida de um trabalhador e seu processo de produção, venda, entrega entre outras etapas, também se começa a vincular a capacidade do indivíduo de se adaptar, não somente à novas tecnologias, mas também suas habilidades, sejam elas mensuráveis ou não, e suas competências (SILVA; MARQUES; ALKIMIN, 2021, p. 31).

Quanto ao trabalho na era digital, entende-se que:

[...] o avanço tecnológico constitui a pedra de toque para o sistema capitalista se retroalimentar na sociedade global que impõe a produtividade e concorrência no mercado de bens e serviços que se traduz no mercado de consumo, não se podendo camuflar [...] a produtividade por meio da redução de custos com a força de trabalho humana (SILVA; MARQUES; ALKIMIN, 2021, p. 36).

Um processo importante que foi transformado junto com a forma de se trabalhar durante a era da informação foi a forma de selecionar pessoas para adentrar em uma organização, principalmente no viés tecnológico. Não mais julga-se exclusivamente por aptidões físicas ou práticas, mas por um conjunto de informações colhidas por um processo específico de recrutamento e seleção. É necessário, então, entender os conceitos de capital intelectual, competência e gestão assertiva.

2.2.2 Capital intelectual

Uma empresa é formada por diversas dimensões, que impactam diretamente no atingimento de seus objetivos e em seu sucesso. Algumas estruturas, como seu controle de ambiente físico, equipamentos apropriados para a execução das tarefas previstas, entre outras, são por natureza parte importante, assim como o investimento para atingir lucros (BONELLI; FONSECA, 1998). Porém, o bem mais precioso de uma organização centra-se em seu capital intelectual.

Pode-se definir capital intelectual como algo não tangível, um tipo de conhecimento que aperfeiçoa os processos, promovendo por fim inovações (NÖCKEL, 2013). O capital intelectual pode ser formado de diversas esferas, como infraestrutura, capital humano e relacionamentos entre clientes, fornecedores, infraestrutura e capital humano. É a capacidade que a empresa tem de utilizar informações, dados e suas pessoas para alcançar a excelência.

Uma citação importante a se destacar sobre o capital intelectual é a frase dita por Peter Drucker (1993, p. 183), onde ele relata “No passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento”. Pode-se afirmar, assim, que o capital intelectual é diretamente ligado à capacidade que uma organização tem de gerar novos processos, novas ideias e novos conhecimentos, visando desenvolver-se cada vez mais.

Desta forma, torna-se imprescindível que uma empresa invista em seu capital intelectual. Isso significa, primariamente, promover uma boa estrutura de dados e do armazenamento deles. Porém, o ponto principal continua sendo a retenção de bons profissionais e o desenvolvimento destes dentro da organização. É preciso investir diretamente na capacitação destes colaboradores, oferecendo treinamento e apoio em capacitações, potencializando habilidades, para que futuramente seu time bem capacitado tenha retorno expondo ideias inovadoras, que estejam alinhados com as expectativas da empresa e focados no resultado esperado.

Silva (2002, p. 18) comenta:

O capital intelectual é a capacidade mental coletiva. É intangível e muito difícil identificá-lo e distribuí-lo eficazmente pela empresa. É a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona uma grande vantagem competitiva.

O papel de apoio para um capital intelectual saudável numa empresa é primeiramente da liderança. Cabe aos líderes e gestores fornecer capacitação à sua equipe, desenvolvendo e aperfeiçoando habilidades, que se invista em treinamentos e capacitação, que se forneça autonomia para que sejam aplicados na prática os conhecimentos adquiridos e que acompanhe os resultados mensuráveis a partir da aplicação disto, conforme:

A informação que hoje interessa à gerência da empresa e que não está suficientemente expressa nos balanços e documentos contábeis tradicionais, se refere a atividades de pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, câmbios nos recursos e processos produtivos, capacidade de inovação e valores que conduzem os produtos ao consumidor (HERCKERT, 2002, p. 1).

A gestão de talentos, ou departamento de recursos humanos, também é responsável pelo apoio de aquisição e retenção de capital intelectual. Neste sentido, Chiavenato (2000) comenta que a função mais imprescindível desta área é fornecer e

reter talentos que estejam dispostos a ajudar a empresa a atingir seus objetivos, alinhados com os valores da organização.

2.3 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

2.3.1 Recrutamento e seleção

“Uma organização é constituída de pessoas que tenham em seu cerne capacidades e habilidades úteis para seu crescimento” (BARROS, 2018, p. 122). Neste contexto, encaixa-se a noção de encontrar pessoas no mercado de trabalho que atendam a requisitos específicos para realizar certas tarefas. Neste sentido, a palavra recrutamento, antes remetida à postos militares e outras entidades, agora passa a ser um convite para um processo seletivo, a procura por candidatos.

Basicamente, pode-se definir o processo de recrutamento como a comunicação da empresa da necessidade de pessoal para um determinado cargo, onde incentiva-se ou convida-se que pessoas se aproximem visando tornarem-se candidatos aptos. É importante ressaltar que este processo deve ser minucioso, visto que definirá a qualidade das pessoas atraídas à empresa e por consequência a qualidade do novo colaborador (FLEURY, 2002).

A partir do momento em que se inicia o contato com o candidato, ou seja, ele atraiu-se para a vaga disponibilizada, encerra-se o processo de recrutamento e se tem início ao processo de seleção, que passa a avaliar de forma mais profunda o perfil do candidato (RABAGLIO, 2001, p. 11). Neste momento, são verificadas as habilidades, conhecimentos e atitudes do possível contratado. O processo de recrutamento e seleção só pode ocorrer com o devido planejamento, ou seja, é necessário que a empresa tenha bem desenhado as competências necessárias para cada cargo dentro de sua organização, e que o processo de seleção fique focado em encontrar pessoas que atendam a tais requisitos (XAVIER, 2006, p. 42).

2.3.2 O que são competências

Conforme já analisado nesta pesquisa, o conceito de trabalho passou por inúmeras modificações através do tempo e hoje enfrenta-se o desafio de entender o

papel do trabalho dentro da sociedade globalizado. Camba (2021, p. 6) afirma, de forma correta, “O mundo mudou. Tecnologia sempre existiu”. A autora analisa, de forma simples, que o “homem deixou de cavar porque inventou a pá”. Processos simples inovam atividades e isto por natureza é natural do ciclo de uma sociedade.

Assim, compreende-se que:

Novas tecnologias que criam melhores fluxos de informação (comunicação) na humanidade fomentam os processos de colaboração para inovação, que, por sua vez, permitem a criação de tecnologias mais poderosas, que mais rapidamente melhoram os fluxos de comunicação, reiniciando o círculo de forma mais acelerada (GABRIEL, 2017, p 132).

Rabaglio (2001, p. 9) define competência como o “bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que esse desempenho será bom sempre”. Desta forma, competências permanecem sendo conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho de um trabalho (RABAGLIO, 2001, p. 10).

Quando se fala em competência dentro deste contexto, usualmente usa-se a sigla CHA, que simboliza os conhecimentos, habilidades e atitudes corretas que elevam um candidato a ter uma competência. Dutra (2002, p. 18) comenta a competência como “conjunto de qualificações que a pessoa possui para executar um trabalho com nível superior de performance”. Pode-se definir conhecimento como conhecimentos gerais, adquiridos em nível acadêmico, habilidade como a aplicação prática do saber e as atitudes como a vontade de fazer, a proatividade em pôr em prática o que se sabe e o que se praticou, com características emocionais correspondentes. Não é possível se ter uma competência sem a execução das três áreas, e as mesmas ocorrem em diferentes níveis de proficiência (RABAGLIO, 2001).

Ainda é comum encontrar também a entrega nesta equação, considerando além dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes o que este indivíduo conseguiu entregar durante a execução de sua atividade. Na figura 2, é possível ver de forma mais específica os três âmbitos de como trabalha-se com competências dentro de uma organização. Dentro do vínculo do indivíduo com a empresa, observa-se a capacidade de o indivíduo ter conhecido e saber agir e continuar seu processo de desenvolvimento, enquanto o valor pode ser social ou econômico neste mesmo relacionamento.

Figura 2 – Relação entre indivíduo, organização e valor



Fonte: Adaptado de Camba (2021) baseado no modelo Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Mais recentemente, especialistas em gestão de pessoas e em seleção por competência passam a adotar alguns termos adicionais na sigla CHA, sendo eles os tópicos emoções e resultados, definitivamente ligados às competências e ao comportamento do possível candidato. Deste modo, passa-se a abordar não somente conhecimento, habilidade e atitude, mas também a forma como o candidato regula suas emoções, e quais os resultados tidos e esperados em cada uma das etapas do processo seletivo.

2.3.3 O processo de seleção por competência

Pode-se afirmar que as competências variam, geralmente ligadas à função a ser preenchida em uma empresa. Por exemplo, é possível exigir que um consultor comercial tenha experiência prévia em venda, que tenha curso superior em publicidade e propaganda, que apresente características como fácil aprendizagem, inteligência emocional e excelente comunicação. Por isso, é relativo afirmar as competências necessárias para cada tipo de candidato, e é exatamente por isso que elas se tornam tão assertivas durante o processo de recrutamento e seleção. O processo de recrutamento e seleção é voltado para esta análise, tornando-se uma vantagem competitiva, sendo mais objetivo, tornando claro o que se busca em um novo colaborador (REIS, 2003).

Um exemplo clássico quando se fala de competência em empresas de tecnologia, principalmente no ramo de *Software*, é o de profissionais de relacionamento com cliente. Neste exemplo, se utilizará de uma vaga comum de Operador de Suporte Técnico como exemplo. Por natureza, o suporte técnico exige que se tenha conhecimento prévio em informática (conhecimento), pelo menos um ano de experiência com *software* ou *hardware* (habilidade). No caso das atitudes e comportamentos, precisaria possuir proatividade, para querer ajudar o cliente e surpreendê-lo, empatia para se colocar no lugar do cliente, agilidade para poder trabalhar com rapidez e eficácia, inteligência emocional para tratar os problemas que surgirem. Durante o processo de recrutamento e seleção, este perfil será considerado, geralmente no processo de entrevista, para analisar candidato atende às exigências necessárias (CHIAVENATO, 2006).

O processo de recrutamento e seleção por competência é feito com algumas etapas importantes, que irão determinar o que realmente se busca em um candidato. É necessário, sempre que aberto uma nova vaga, mapear as competências necessárias e criar o perfil do candidato (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008). Na seção Anexo A, é possível verificar um exemplo, retirado diretamente do plano de cargos da Zucchetti Brasil, de um perfil de candidato, o que apoia o observado referente a descrição assertiva das competências necessárias e seu cruzamento com outras características (ZUCCHETTI, 2022). Posteriormente, é necessário descrever a vaga em detalhes, avaliando as habilidades técnicas e habilidades comportamentais necessárias, conforme figura 3.

Figura 3 – Etapas da seleção por competência



Fonte: RHGestor (2021).

Nesta etapa, adentra-se também no conceito de gestão por competência, que engloba basicamente a ideia de que o acompanhamento das competências do candidato começa, é claro, no processo de seleção, mas não se finaliza no mesmo. É necessário continuar acompanhando o candidato e sua evolução, entendendo se realmente as competências observadas geraram o resultado esperado (GRAMIGNA, 2007). É possível fazer isso observando entregas, comportamentos e em *feedbacks* pontuais, tanto com a área de gestão de talentos quanto com líderes.

A gestão de competências faz parte de forma integral no processo de gestão de capital intelectual, já abordado nesta pesquisa, e trata-se de trazer os melhores talentos, identificar pontos fortes e fracos por meio de observação e entregas, fazer *feedbacks* e trazer oportunidades de desenvolvimento para todos os colaboradores da organização.

2.3.3.1 Entrevista por competência

Uma parte importante do processo de recrutamento e seleção é a entrevista. No processo normal ela ocorre após a seleção do currículo do candidato, ocorrendo de forma presencial ou então *on-line*. A entrevista em si é uma conversa com o candidato, para entender realmente sua experiência, suas competências e para conhecê-lo melhor, visando entender se ele se adequa ao perfil e às exigências da empresa (REIS, 2003).

Uma entrevista pode ter muitos formatos e/ou roteiros, podendo ser estruturada, não-estruturada, semiestruturada, em grupo, técnica, por vídeo ou então por competência. Quanto à estrutura de uma entrevista, se considera estruturada quando já existindo uma predefinição de perguntas e como elas serão feitas, sendo as mesmas para todos os candidatos (TRIVIÑOS, 1987). No caso da não-estruturada, ocorre uma conversa mais descontraída onde o entrevistador pode ter autonomia para decidir algumas perguntas e informações que deseja questionar, deixando o candidato à vontade. Ainda, uma entrevista pode ser semiestruturada, onde se traz algumas perguntas pré-definidas, mas o entrevistador tem autonomia para trazer assuntos próprios conforme o tipo e perfil do candidato (MANZINI, 2003).

Munindo-se de uma estrutura voltada para entender as competências de um candidato, a entrevista por competência é voltada para entender de forma semiestruturada ou estruturada, por meio de algumas perguntas que visam de forma

mais específicas situações vividas pelo candidato, sua forma de encarar situações do dia a dia, quais comportamentos ele demonstrou diante de um desafio e como o resolveu. Isso fará com que se tornem evidentes seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes, essenciais neste processo de seleção e gestão de competências (RABAGLIO, 2001).

Rabaglio (2001, p. 42) comenta, no caso dos diferenciais da entrevista comportamental:

[...] Investigação do comportamento passado do candidato, planejamento com base no perfil de competências, personalizado para cada perfil de cargo, estruturada, com perguntas abertas específicas, uso do verbo de ação no passado, utilização do método CAR (Contexto, Ação e Resultado) (RABAGLIO, 2001, p. 42).

Segundo Rabaglio (2001), ainda, a entrevista comportamental passa por diversas etapas. Primeiramente, há a triagem do currículo já com as competências em foco, a preparação de um lugar confortável, material a ser usado e pontualidade. O próximo passo é a condução da entrevista, que passa pela introdução, aprofundamento em informações pessoais e profissionais, aprofundamento de informações baseadas em um perfil de competências e então o fechamento. Depois, se analisa a entrevista e então se pontua atributos e competências para verificar o nível do candidato.

2.3.4 Treinamento de lideranças voltado à entrevista por competência

Assim como qualquer outra competência, a habilidade em fazer entrevista por competências, analisar perfis e fazer as melhores escolhas não é inata, deve ser desenvolvida. O treinamento, dentro do ambiente organizacional, deve ser a ferramenta utilizada para o desenvolvimento de um colaborador, ainda mais presente quando se trata de lideranças diretas que passarão por meio deste processo de recrutamento e seleção (CHIAVENATO, 2006).

Milkovich e Bourdreau (2010) tratam o treinamento como sendo um movimento sistematizado com o objetivo de incentivar a aquisição de habilidades, conhecimentos e atitudes, que resultam em uma melhor avaliação e vínculo entre as competências dos colaboradores e as exigências de seu cargo. Já para Chiavenato (2009), o

treinamento é um processo educacional breve, sistemático e organizado, sendo uma fonte de lucratividade pois desenvolve as pessoas para aumentar sua produtividade. Já Dessler (2003) define o treinamento como o repasse, por diversos métodos, de informações para novos e antigos funcionários, visando gerar habilidades necessárias para que exerça sua função.

Segundo Chiavenato (2010), as etapas do treinamento incluem o diagnóstico, que é o entendimento de uma demanda, a programação de um treinamento, a aplicação do mesmo e então a avaliação de resultados. O planejamento, neste caso, configura-se essencial.

No contexto em que se aplica a entrevista por competências, é necessário treinar os envolvidos neste processo, principalmente os líderes, que farão parte da escolha final do candidato a partir de um perfil bem definido. É necessário que o gestor em questão conheça as etapas de uma entrevista por competência, o que são as competências, como conhecer habilidades e conhecimentos necessários para uma função e como interpretar o candidato. Sobre a entrevista por competência e sua necessidade de compreensão,

[...] são elaborados de modo a provar por evidências comportamentais o que o candidato disse, fez, sentiu e pensou e quais foram os resultados da sua ação em determinada situação. Isso é o que possibilita ao entrevistador obter dados sobre as habilidades críticas relacionadas ao atributo ou competência investigada. Os treinamentos são montados, de acordo com as estratégias da organização. Para isso, são cruciais a criação e fortalecimento de valores que facilitem a aprendizagem, tais como respeito à diversidade, tolerância a erros e abertura a ideias alheias (PRADO, 2010, p. 177).

Para isso, é necessário levar conhecimentos, segundo Rabaglio (2001), como:

- O que são competências.
- O que são descrições de cargo ou então perfil de competências (PC).
- Como avaliar um currículo de forma assertiva.
- Que perguntas utilizar para expor o candidato em nota comportamental.
- Como aplicar a técnica CAR (Contexto, Ação e Resultado).
- Como fazer uma avaliação pós-entrevista.
- Como pontuar as competências identificadas e não identificadas.

Assim, é possível entender que o treinamento é o meio para o fim de melhor seleção de um candidato, garantindo que os líderes o escolham conforme melhor se encaixe na função a se exercer.

3 METODOLOGIA

A seção trará os recursos metodológicos escolhidos e utilizados durante o estudo, trazendo a forma de coleta de dados, processos da pesquisa e quais os métodos levados em consideração para se compreender os aspectos da gestão de pessoas e da entrevista por competência.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quando se fala de obter um resultado ou hipótese conclusiva a partir de um estudo, é necessário que se considere cuidadosamente a metodologia a ser utilizada (SOUZA, 2001). O presente estudo possui teor qualitativo, ou seja, sem coleta de dados em massa, avaliando em seu conteúdo a subjetividade a partir de observação (TRIVIÑOS, 1987). Foi feita análise e uso do estudo documental, ao mesmo tempo que foi realizada a leitura e o cruzamento dos levantamentos com toda a pesquisa bibliográfica realizada, utilizando-se de trabalhos e documentos já pré-existentes (MARCONI; LAKATOS, 1996).

A pesquisa foi realizada com finalidade exploratória, onde trata-se de basear novas hipóteses e sugestões a partir de planejamento e estudos anteriores, fazendo uso de dados de fonte primária, secundária e terciária, intercaladamente, conforme contexto (GIL, 1999). O estudo referido buscou, por meio de revisão bibliográfica extensiva de autores de renome na área, criar uma relação entre gestão de pessoas e seleção por competências, partindo também da observação realizada, enquanto caráter de estudo de campo, onde o pesquisador atuou enquanto observador durante alguns processos de seleção realizados por um gestor da empresa acima citado (VERGARA, 2000).

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A presente pesquisa visou estudar e propor melhorias no processo de seleção, implementando um roteiro enquanto sugestão de entrevista por competência, a ser aplicado na empresa Zucchetti Brasil, que atua no ramo de venda e desenvolvimento de software no mundo inteiro.

Conforme observação de uma colaboradora ligada ao processo de recrutamento e seleção, foi identificado que o líder não estava fazendo o processo de entrevista de acordo com os treinamentos já recebidos. Para chegar a tal conclusão, houve a participação em cunho de observação do pesquisador, acompanhando estes momentos e analisando-os em sua subjetividade segundo padrões anteriores, identificando-se assim, conforme objetivo, qual os processos existem quando cita-se a entrevista por competência dentro da Zucchetti Brasil, onde então sentiu-se a necessidade de implementar um treinamento com a estruturação de um roteiro de entrevista por competência.

Desta forma, as técnicas escolhidas foram a observação por meio de estudo de campo e pesquisa bibliográfica. Para chegar a quantidade de dados necessária para a análise, foram acompanhadas e observadas 6 entrevistas, realizada pelo gestor escolhido da empresa Zucchetti Brasil, das quais foram feitos apontamentos que originaram, a partir do embasamento bibliográfico, a proposta sugerida para a aplicação de perguntas-modelo para uma entrevista por competências eficaz.

3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para uma análise assertiva, foi necessário utilizar-se de vários métodos para a análise dos dados colhidos durante este estudo. Levando em consideração que os dados foram colhidos de forma qualitativa, ou seja, sem nenhum tipo de amostragem ou estatística, e sim a vivência própria do observador enquanto atuante em campo, a análise também trouxe essa abordagem. A partir da observação, cruzou-se o observado com pesquisa de diversos autores, como Rabaglio (2001) e Chiavenato (2009), que tem estudos de renome no assunto, entendendo o padrão que estes apresentam e fazendo a comparação devida com o que foi colhido.

Após, ainda se baseando na observação e anotações realizadas neste tópico durante a assistência nas entrevistas do gestor escolhido, utilizou-se de base bibliográfica e documental para criar a proposta de melhoria disposta na seção de proposição de entrevista por competência.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

A seção trará a discussão referente ao contexto e aos resultados originados a partir deste estudo, expondo mais informações sobre a empresa Zucchetti Brasil, relatando sobre o processo já existente de recrutamento e seleção da mesma e uma análise crítica dos dados colhidos.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

4.1.1 Zucchetti: história e missão

A Zucchetti em seu conceito nasceu em 1978, em Lodi, Itália. De início uma empresa pequena, voltada para softwares para processamento e controle de tributos e contabilidade, promovendo para os que utilizam este recurso a possibilidade de controlar suas vendas, seus clientes e pedidos recebidos. É necessário entender que, posteriormente, este serviço evoluiu para outras áreas até atingir o patamar atual. Hoje, a Zucchetti está presente em diversos países e continentes, abrangendo todos os tipos de venda de software, incluindo, mas não abstenho a: sistemas de RH (Recursos humanos), controlando funcionalidades como folha de pagamento, recrutamento e seleção, férias, admissões e rescisões, ERP (*Enterprise Resource Planning*, ou Planejamento de Recursos Empresariais), ferramentas de controle de documentação, ferramentas BI (*Business Intelligence*, ou Inteligência empresarial), sistemas de controle de Segurança no Trabalho, softwares bancários e controles de falência, controle de recursos e declaração de impostos.

A história da Zucchetti no Brasil é um pouco mais tardia, iniciando em 2011, com a abertura de uma sede para supervisionar e traduzir as operações dentro do país, instalando-se em Natal, no Rio Grande do Norte. Em 2013 realizou sua primeira aquisição, a Infoles. Em 2018, houve a aquisição da DebCred (DebX). No ano de 2019, houve a aquisição da Novalis. No ano de 2020, realizando seu maior investimento, a Zucchetti expandiu-se de Mogi Mirim e Limeira, São Paulo, para Santa Catarina, adquirindo a *Compufour Software* e incorporando-a ao grupo. Em 2021, houve a incorporação na área de RH caracterizada pela empresa Elofy. Em 2022, houve a aquisição da Smallsoft e GDOOR, iniciando o movimento que se chama “Maior ecossistema de Varejo no Brasil”.

Atualmente, a Zucchetti conta com quatro cidades-sede: Mogi Mirim, São Paulo; Limeira, São Paulo; Concórdia, Santa Catarina; Florianópolis, Santa Catarina e Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Porém, a Zucchetti dedica-se com modelo híbrido de trabalho, o que significa que existem colaboradores desta empresa espalhados por várias outras cidades brasileiras.

A linha de produtos atual da multinacional italiana inclui basicamente três verticais: POS (*Point of Sales*, ou Ponto de Venda), ERP (*Enterprise Resource Planning*, ou Planejamento de Recursos Empresariais) e *HR Tech* (Linha de tecnologia para RH).

Dentro do escopo da empresa, suas ações baseiam-se em uma única missão: inovar para melhorar a vida de seus clientes (ZUCCHETTI, 2011). Neste alicerce, considera-se o foco total no cliente, campanhas assertivas, sistemas completos para atender necessidades e um time preparado e de alta performance. Quanto a isto, a empresa comenta:

Somos uma empresa que abraçou o mundo para ampliar o impacto positivo das nossas soluções. Com paixão pela inovação, aproximamos as pessoas da tecnologia, estabelecendo relações de confiança que nos fazem alcançar mais. Por meio de um ecossistema em constante evolução, incorporamos ideias de dentro para fora, sempre somando, pois acreditamos que a pluralidade nos leva às melhores soluções. Nós inovamos para melhorar sua vida (ZUCCHETTI, 2023, p. 02).

4.1.2 Processo de recrutamento e seleção dentro da Zucchetti Brasil

Na Zucchetti Brasil, trabalha-se com um processo bem afinado de identificação de perfil, recrutamento e seleção. Isso garante, de certa forma, que o candidato mais assertivo será escolhido para uma vaga em específico, e que esse candidato construirá carteira dentro da organização.

O primeiro passo é o levantamento do perfil ideal para o cargo. Basicamente, identifica-se as competências necessárias para a vaga a ser aberta, o nível de instrução necessário, anos de experiência exigidos e se algo a mais é necessário para determinada função ou rotina. Por exemplo, na contratação de um desenvolvedor de sistemas, será necessário considerar seu estágio, ou seja, Júnior, Pleno ou Sênior, e em cada um deles será necessário mais qualificações para adequação. Por exemplo, pode-se exigir de um perfil Júnior pelo menos um ano de experiência, enquanto para um perfil Sênior seja necessário mais de cinco anos.

Com a descrição de cargo e perfil definido, começa o processo de recrutamento em si. A vaga é aberta na plataforma utilizada, o *In-Recruiting*, e é divulgada em plataformas externas, como LinkedIn, *Indeed*, entre outras. Em caso em que a vaga apresenta maior dificuldade, ou menor concentração de candidatos, é feito também o processo chamado *Hunter*, que consiste na busca manual nas plataformas de contratação de candidatos que se enquadrem no perfil e se faz o convite sem que ele se inscreva espontaneamente.

A partir dos currículos recebidos, se faz a triagem, onde são escolhidos os que melhor se enquadram no perfil, e são agendadas entrevistas com o setor de Gestão de Talentos. Posterior, é feita uma entrevista em especial com os gestores, onde os mesmos passam a ter sua própria avaliação sobre as competências do candidato. Passando por estas etapas, o candidato passará pela aplicação de testes técnicos e psicológicos, conforme a vaga, que identificarão competências em ambos os lados. Com o resultado dos testes em mãos, o gestor escolhe o candidato que mais se enquadra no que ele procura, e é feita uma proposta condizente com o cargo.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A observação é, conforme Ludke e André (1986), a forma que uma pessoa escolhe de ver algo que se propõe a acompanhar. Desta forma, foi realizada a observação de 6 entrevistas com um gestor da Zucchetti Brasil, das quais inferiu-se algumas informações referentes ao tipo de processo de recrutamento e seleção já existente. Portanto, a pesquisa realizada foi de cunho qualitativo, ou seja, seus resultados são interpretados e não calculados a partir da maioria.

Na Zucchetti, o processo de recrutamento e seleção por competências já existe, onde há um plano de cargos bem desenvolvido, com competências já indicadas previamente em seu perfil. O processo de recrutamento é bem organizado, cumprindo etapas com prazos específicos, buscando a maior assertividade possível a partir dessas informações.

Porém, existem alguns pontos de melhora, principalmente quando se trata da entrevista por competência em si, onde haveria a possibilidade de adição de perguntas mais bem direcionadas, podendo abranger mais assertivamente uma gama maior de competências, comportamentos, habilidades e resultados esperados. Além disso, abre-se espaço para que seja realizado também um treinamento a todos os

líderes, apoiando o conhecimento do processo, para que seja difundido em todas as suas diretrizes (CHIAVENATO, 2006).

4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

O presente trabalho analisou, em sua fundamentação teórica, as origens do trabalho e o que é a gestão de pessoas. Dessa forma, compreendeu-se que o trabalho é inato do ser humano desde sua origem, e que a gestão de pessoas vem da necessidade de ser assertivo em cuidar do capital humano de uma empresa (DRUCKER, 1993).

Porém, o processo de recrutamento e seleção vem, enquanto necessidade de uma gestão de pessoas assertiva, antes mesmo da preocupação em potencializar colaboradores já existentes. Neste processo, é necessário garantir que o melhor candidato seja escolhido para a vaga aberta, atendendo os requisitos para a executar de maneira apropriada.

Na gestão de recursos humanos moderna, fala-se não somente de realizar entrevistas baseadas na intuição, ou então puramente técnicas e acadêmicas, mas sim buscar por competências que são, como visto, conhecimentos, habilidades e atitudes (RABAGLIO, 2001). As competências são o que conhecemos hoje em grande maioria como a formação técnica mais os componentes comportamentais, que regerão o comportamento do candidato a partir do momento de sua contratação.

A Zucchetti Brasil enquanto empresa, com todos seus anos de história, modernizou-se para adaptar-se a essa nova demanda dos dias atuais, onde pessoas são o bem mais importante de uma organização. Assim, o processo de recrutamento e seleção é estruturado para assertivamente indicar o melhor candidato, porém com foco muitas vezes maior em sua capacidade técnica, e em segundo plano somente os aspectos comportamentais, a partir das entrevistas observadas, que foram executadas por sua gestão.

Assim, propõe-se por meio do presente estudo algumas perguntas para um roteiro de entrevista por competências mais assertivo, e também, conforme observado, que seja feito um treinamento capacitador para a gestão empresarial da Zucchetti como um todo, para incentivar que tópicos como comunicação, trabalho em equipe, trabalho sob pressão, foco no cliente, flexibilidade, entre outras competências tão importantes

tenham também seu espaço de análise, tornando o processo como um todo mais simples e, certamente, mais bem direcionado.

5 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA

A partir da pesquisa bibliográfica realizada, aliada com a observação de 6 entrevistas realizadas junto ao gestor da empresa escolhida, propõe o seguinte roteiro para uma entrevista por competência estrutura, voltada realmente para identificar comportamentos específicos e o perfil ideal para um candidato, podendo ser aplicado para diferentes áreas e cargos, conforme necessidade da organização.

5.1 SUGESTÃO DE PERGUNTAS VOLTADAS A COMPETÊNCIAS

Comunicação:

- Descreva o que você faz para se certificar de que suas informações foram transmitidas com integridade?
- Conte-me sobre uma situação na qual uma informação foi compreendida de forma errada. O que você fez?

Trabalho sob pressão:

- Conte-me uma situação em que você teve que trabalhar sob pressão, como você reagiu?

Foco no cliente:

- Fale-me sobre clientes difíceis e cite situações em que lidou com cada um de maneira eficiente?
- Conte-me o que você já fez para fidelizar um cliente?

Flexibilidade

- Conte-me sobre uma situação na qual você teve que abrir mão de suas ideias?
- Descreva uma situação na qual você resistiu a alguma mudança implementada?

5.2 SUGESTÃO DE TREINAMENTO PARA GESTÃO

Sugere-se um treinamento, voltado a gestão da empresa Zucchetti Brasil, especificamente voltado ao setor de suporte técnico abordando pontos como: O que é um perfil de candidato, como definir as competências necessárias para uma função,

o que são competências e como ter uma entrevista voltada a elas, sua importância, entre outros tópicos. Este treinamento deve tornar a ocorrer periodicamente, principalmente quando novos líderes surgem ou então observar-se queda na qualidade de candidatos selecionados.

O treinamento deve ser dado pelo responsável de recrutamento e seleção do setor de Recursos Humanos, no formato que melhor atender a participação de todos, e com duração máxima de duas horas. Após este, é interessante persistir em medir a aplicação das competências desenvolvidas, o que pode ocorrer por observação prática, e realizar apontamentos necessários.

6 CONCLUSÃO

O trabalho é inerente do ser humano e faz parte de sua essência desde que a humanidade se caracterizou como um grupo social. É claro que por natureza este enfrentou diversas modificações, principalmente com o advento da tecnologia, onde todas as formas de comunicação, interação e influência foram repensadas, transformadas permanentemente na era da informação.

Assim como o trabalho em si, a gestão de pessoas, que é o time de recursos humanos aliado aos líderes organizacionais e que busca cuidar das pessoas que fazem parte da empresa, também precisou se modernizar, aderindo a técnicas mais assertivas de gestão de desempenho e clima, treinamentos, entre outras, mas principalmente a forma de fazer seu processo de seleção. Surge nesse contexto a seleção por competência, onde se olha para o candidato de forma mais humanizada, entendendo que além de sua formação acadêmica e técnica, ele pode ser julgado por seus conhecimentos, habilidades e atitudes, que o ajudarão a ser mais assertivo em âmbito comportamental na realização de suas tarefas.

Neste trabalho, realizou-se a análise do processo de recrutamento e seleção por conhecimento da empresa Zucchetti Brasil, empresa italiana de software com sede em diversos estados brasileiros. Nela, observou-se algumas entrevistas realizadas pela gestão local, entendendo pontos que precisariam ser melhorados, e como trazer estes à tona de forma diligente. Assim, sugeriu-se um modelo mais assertivo, buscando trazer mais vastidão para o repertório da referida empresa, apoiando-os no sentido de que podem contar com as perguntas indicadas em qualquer um dos contextos descritos.

Conclui-se que, conforme o mundo muda e mudam seus preceitos, é necessário que as organizações se adaptem para trazer pessoas que também sejam agentes de mudança, sendo a seleção por competências uma das principais ferramentas atuais para tal fim. Portanto, é primordial que as empresas aprendam a utilizar, refinar e disseminar suas diretrizes, treinando suas lideranças, para que assim tenham as pessoas certas, com os comportamentos certos nas posições ideais para que possam ter seu melhor desempenho.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. 2. ed. São Paulo: Editora brasiliense, 1971.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão por competências em organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

ALMEIDA, P. *et al.* **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais**. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2023.

AQUINO, C. P. de. **Administração de recursos humanos: uma Introdução**. São Paulo, 1980.

ARAÚJO, L. C. G. de, GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

CARNEIRO, M. **Entrevista por competências: o que é e como usar em 2022**. Gupy.io, 1 dez. 2017. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/entrevista-por-competencias-como-usar>>. Acesso em: 25 ago. 2023

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, T.; SANTOS. **Capital Humano: a riqueza organizacional**. Disponível em: <<https://www.unaerp.br/documentos/4000-capital-humano-riqueza-organizacional/file>>. Acesso em: 23 set. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KEYLA, C.; BULGACOV, S. **Mudando para Seleção por Competência: um caso Paranaense**. Disponível em: <

eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/bulgacov_-_mudando-para-selecao-por-compe_33012_0.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2023.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 2. Ed. São Paulo: Educator, 2001.

REGINATTO, A. P. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SANTOS, A.; KREIN, J.; CALIXTRE, A.. **Micro e pequenas empresas**. 1. ed. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2012. *E-Book*. Disponível em: https://www.dbd.puc-rio.br/ipea/livro_micro_pequenasempresas.pdf. Acesso em: 15 set. 2023.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

ANEXO A – Perfil de candidato para Suporte Técnico na Zucchetti Brasil

OPERADOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE TRAINEE, JR, PL E SR

OBJETIVO DO CARGO:

Realizar atendimento a clientes através de telefone, e-mail, chat, etc, prezando pela excelência no atendimento, a fim de estar solucionando os problemas identificados no software, fornecendo informações e esclarecendo dúvidas. Deve prezar pela aprendizagem contínua e pelo aprimoramento na função, necessitando de apoio e supervisão.

RESPONSABILIDADES:

- 1) Atender os clientes, através de ligação, chat ou e-mail e solucionar os problemas identificados;
- 2) Orientar e treinar novos funcionários sobre processos e padrões do departamento;
- 3) Orientar os clientes quanto a implantação da ferramenta e conversões;
- 4) Fornecer informações e esclarecer dúvidas originadas pelos clientes a respeito do sistema e suas funcionalidades;
- 5) Acessar a base de dados para resolução de problemas do cliente;
- 6) Monitorar os indicadores de desempenho individual;
- 7) Executar atividades afins, conforme necessidade da empresa e atendendo solicitações de superiores.

REQUISITOS NECESSÁRIOS:

Requisitos Operador de atendimento ao cliente:

Escolaridade

Cursando Superior ou técnico em Sistemas da informação, engenharia de Software ou áreas afins. Cursando Superior ou técnico em Sistemas da informação, engenharia de Software ou áreas afins. Cursando Superior ou técnico em Sistemas da informação, engenharia de Software ou áreas afins. Cursando Superior ou técnico em Sistemas da informação, engenharia de Software ou áreas afins.

Experiência S/ experiência

De 6 meses a 1 ano de experiência na área De 1 a 2 anos de experiência na área De 2 a 3 anos de experiência na área.

Competências Técnicas

- Informática 2
- Rede e infraestrutura 1
- Banco de dados 1

Competências Comportamentais Organizacionais

- Foco no Cliente 3
- Relacionamento Interpessoal 2
- Espírito Colaborativo 2
- Autonomia - 1
- Responsabilidade 3
- Coragem 2
- Criatividade 1
- Capacidade de Aprendizado 3
- Abordagem Positiva 2
- Foco no Resultado 2
- Protagonismo 1

Competências Comportamentais do Cargo

- Inteligência Emocional 1
- Comunicação Clara e Aberta 2
- Trabalhar Sob Pressão 2
- Flexibilidade Cognitiva 2
- Organização 1
- Agilidade 2
- Planejamento 1
- Trabalhar em equipe 2

Legenda Competências Comportamentais do Cargo

- 1) Raramente Presente
- 2) Eventualmente Presente
- 3) Permanentemente Presente
- 4) Marcante
- 5) Muito Marcante

Legenda Competências Técnicas/ Ferramentas

- 1) Conhecimento

- 2) Conhecimento e habilidade básica
- 3) Conhecimento e habilidade Intermediário
- 4) Conhecimento e habilidade Alta
- 5) Conhecimento e habilidade Avançado