

A seleção de talentos na gestão por competências

Balduir Carletto (CEFET/PR) bcarletto@uol.com.br

Dr. Antonio Carlos de Francisco (CEFET/PR) acfrancisco@pg.cefetpr.br

Dr. Luiz Alberto Pilatti (CEFET/PR) luiz.pilatti@terra.com.br

Resumo

O presente artigo aborda a questão da seleção de talentos nas organizações, seu objetivo foi o de identificar quais competências necessita-se desenvolver para possibilitar a transformação dos conhecimentos adquiridos em ações e resultados, adequando o perfil do futuro profissional às atuais necessidades do mercado. A metodologia utilizada foi o estudo exploratório realizado na área de recursos humanos da Batavia, e da Viação Iapó. A amostra constou de cerca de 2000 trabalhadores, recrutados para os diversos níveis hierárquicos. Foi identificada uma série de competências antes pouco prestigiadas, ou até relegadas, que se tornaram determinantes. Os caminhos propostos para gerar e garantir a empregabilidade, incremento de novas profissões e o reconhecimento profissional se sustentam em um novo modelo educacional baseado na aquisição de competências, educação continuada, programas de treinamento e de qualificação profissional.

Palavras chave: Talento, Competência, Empregabilidade.

1. Introdução

O ritmo das mudanças em nosso mundo é o mais rápido já alcançado. E o futuro nos acena com uma aceleração ainda maior em termos de inovação tecnológica, globalização e reconfiguração do modo como se trabalha e compete-se em todas as atividades.

A globalização impõe novos padrões de competitividade, o mundo exige mudanças na forma de pensar das empresas e na maneira como administram as suas atividades. Sobreviverá quem se adaptar aos novos tempos com diferenciais a oferecer aos mercados. Segundo Shinyashiki (1995, p,111):

Nas organizações, as pessoas falam que é preciso mudar os comportamentos, escutar os colaboradores, ouvir o chefe. É importante à gente mudar o comportamento, mas para que as coisas realmente mudem é preciso que a mudança de comportamento seja consequência da mudança de mentalidade. Não é só uma questão de escutar, mas de aprender a respeitar as opiniões dos outros. A mudança de mentalidade cria resultados permanentes.

Para serem ágeis e estarem em sintonia com as novas exigências, como competitividade, flexibilidade e adaptabilidade de forma diferenciada, as organizações precisarão contar em seus quadros com profissionais talentosos.

Estes profissionais estão sendo cada vez mais requisitados por não terem medo de mudar nem de transformar, por sua correlação direta com a criatividade e a adaptabilidade. Para eles nada é estático, gostam de desafios e diversidade de situações.

As empresas podem construir estruturas fantásticas, adquirir tecnologias de ponta, contudo todo crescimento tem que estar baseado no desenvolvimento humano. Hoje caminhamos para uma direção baseada no capital intelectual em que as pessoas é que vão fazer a diferença. São elas que poderão gerar novos empregos, criando novas empresas. E nesses tempos de alta competitividade, como conseguir despontar entre tantos outros? Como ser diferente entre tantos iguais? O verdadeiro talento faz acontecer.

Percebe-se atualmente que cada vez mais o auto conhecimento e a espiritualidade estão presentes. É importante o individuo ser equilibrado e conhecer seus pontos fortes, habilidades e competências e tentar melhorar os pontos que ainda não estão maduros. Temos de aprender onde nos situar e quais são nossas aptidões para extrair o máximo benefício disso. Devemos saber quais são nossos defeitos, quais as aptidões que não temos, onde estamos, quais são os nossos valores. Pela primeira vez na história da humanidade temos de aprender a assumir a responsabilidade de administrar a nós próprios. E provavelmente essa é uma mudança muito maior do que a trazida por qualquer tecnologia, uma mudança na condição do ser humano.

Diante da realidade exposta nosso objetivo foi o de identificar quais competências necessitam-se desenvolver para possibilitar a transformação dos conhecimentos adquiridos em ações e resultados, adequando o perfil do futuro profissional às atuais necessidades do mercado.

A metodologia utilizada foi o estudo exploratório realizado na área de recursos humanos da Batavia S.A. e da Viação Santana Iapó Ltda. Santos (1999, p.26) dá o sentido de Exploratórias, onde:

Explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. Quase sempre busca-se essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo, revelar ao pesquisador novas fontes de informação. Por isso, a pesquisa exploratória é quase sempre feita como levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam/atuam na área, visitas a *web sites* etc.

Os dados foram levantados a partir do desenvolvimento das atividades no exercício das funções de Chefe de Recrutamento e Seleção realizada na Batavia no período de 1991 a 1994 e de Coordenador da Qualidade na Viação Iapó no período de 2002 a 2003. A amostra constou de cerca de 2000 trabalhadores, recrutados para os diversos níveis hierárquicos. Durante todo o processo de seleção procurou-se identificar entre todos os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa visando à manutenção ou aumento da eficiência e desempenho funcional.

2. Descobrimo e cultivando talentos

As pessoas fazem toda a diferença na competitividade das empresas. Os talentos humanos são cada vez mais procurados e, quando encontrados adequadamente passam a valer muito no mercado de trabalho. Por outro lado, diante da competitividade empresarial e da procura de talentos, ocorre um fato de incoerência: a escassez do emprego aliada a falta de qualificação profissional. Parte desta situação é causada pelo avanço da tecnologia e outra pela falta de preparação das pessoas para assumir os postos de profissionais abertos nesse mesmo mercado de trabalho.

Para CHIAVENATO (2004) “Talento era o nome dado ao peso e moeda corrente na antiguidade grega e romana. Denota alguém que sabe fazer bem uma certa atividade com habilidade, engenho e sucesso. O talento está intimamente relacionado com a empregabilidade”.

Pessoas com talento são pessoas com dom e habilidades especiais em uma ou várias áreas. Quando nascemos com talento, podemos chamá-lo de dom, “donativo; dádiva; dotes naturais; título honorífico, que precede os nomes próprios em certas categorias sociais” (BUENO, 1996, p.221). Quando desenvolvemos o talento, podemos chamá-lo de habilidade que são atributos relacionados não apenas ao saber-conhecer, mas ao saber-fazer, saber-conviver e ao saber-ser. Quando exercitamos o talento, podemos chamá-lo de competência.

Segundo Perrenoud, “A noção de competência designará aqui uma capacitação de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situações.” (2000, p. 15). Enquanto para Brasil-Mec, Parecer 16/99 CNE/CEB, designa por competência profissional: “A capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”.

Quando cultivamos o talento, podemos chamá-lo de capacidade, “âmbito, volume interior de um corpo vazio; aptidão; honradez; possibilidade legal” (BUENO, 1996, p.120). Quando buscamos o talento em outras pessoas, chamamos de humildade, “modéstia; inferioridade” (BUENO, 1996, p.349). O talento é democrático, não discrimina nível social, sexo, raça, credo religioso, idade ou cultura. Uma pessoa pode ter sucesso porque tem dinheiro ou privilégios ou porque tem talento. Os mais afortunados podem até ter os três conjuntamente, no entanto dos três fatores, o único verdadeiramente sólido e que proporciona verdadeira riqueza é o talento. Esse ninguém pode tirar de ninguém.

Para identificar e atrair talentos, as organizações utilizam os processos de recrutamento e seleção, essenciais ao sucesso dos negócios. Para Chiavenato (1994, p.175):

Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. Aliás, a função de recrutamento é a de suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento.

O processo seletivo é importante também porque funciona como cartão de visitas da empresa diante dos candidatos. Segundo Chiavenato (1994, p.193):

A tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, enquanto a tarefa de seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores possibilidades de ajustar-se ao cargo vago. Assim, o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

Desta forma os indivíduos e as organizações estão empenhados em um processo contínuo de se atrair mutuamente. Durante o processo de seleção não se deve definir o candidato baseado na intuição e sim em fatos concretos que possam ser mensuráveis como o comportamento. Uma técnica que permite avaliar este candidato, permitindo uma análise criteriosa é a entrevista. Nela são preparadas perguntas abertas, buscando-se respostas que contenham ação e resultados, a fim de identificar se o candidato possui ou não as competências técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho do cargo.

Rabaglio (2001, p.5) define competências comportamentais como as atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. Durante o trabalho foram identificadas uma série de competências comportamentais antes pouco prestigiadas ou até relegadas, que se tornaram determinantes e que para facilitar a compreensão foram divididas em 3 grupos, o primeiro diz respeito às competências relacionadas à comunicação, o segundo ao relacionamento interpessoal e o terceiro a emoção.

GRUPO I – COMUNICAÇÃO: Iniciativa, capacidade de gerar entusiasmo, realizar várias tarefas ao mesmo tempo, ser altamente capacitado, possuir interesse no desenvolvimento,

transmitir energia, estar bem informado, possuir senso de urgência, ser pró-ativo, capacidade de antever cenários, demonstrar consistência entre princípios, valores e comportamento.

GRUPO II – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL – Capacidade de agregar valor, ser orientado para o cliente, capacidade de mobilização, possuir clareza de objetivos, habilidade de lidar com pessoas, visão sistêmica, trabalhar em equipe, ser mais facilitador do que controlador, compartilhar valores da empresa, demonstrar sensibilidade às diferenças culturais, reconhecer a contribuição dos outros, desenvolver habilidade de reconhecer talentos, capacidade de planejamento, estimular um ambiente de liberdade, confiança e respeito.

GRUPO III – EMOÇÃO: Saber ouvir, ser criativo, ter capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças, bom senso, ter prazer pelo trabalho, desenvolver intuição acentuada, ser ético, possuir uma dose de humildade, coragem e humanidade.

3. Desenvolvendo competências

Sabemos que nesta época de mudanças rápidas, fatores como fusões, aquisições e competição globalizada, os padrões destinados a formar profissionais ou especialistas funcionais não se adequam mais a nossa realidade. Por isso, a área de recursos humanos procura por líderes de visão ampla, que dominem simultaneamente a arte e as ciências, o detalhe e o quadro geral, a cultura local e o contexto global, profissionais ávidos por mudanças de ambientes e desafios, que possuam habilidades e competências refinadas, desenvolvidas continuamente.

Desse modo, chegamos ao lugar onde apenas saber fazer não basta, e o saber fazer é substituído por ser competente (DESAUNIERS, 1997). Fato que reforça o surgimento do conceito de competência no mundo da educação como tentativa de atender exigências específicas do mercado de trabalho e da sociedade atual.

Bencini e Gentile (2000), ressaltam que até a Conferência em 1990 realizada em Jomtien, na Tailândia, onde foi elaborada a Declaração Mundial Sobre Educação Para Todos, os processos educativos estavam calcados no ensino cartorial que significa um agrupamento de assuntos para memorizar ou exercícios para praticar à exaustão. Nesse encontro concluiu-se que havia necessidade de mudanças estruturais na educação. Ficou claro que reformar a educação era uma prioridade mundial e as competências seriam o único caminho.

Atualmente, as melhores empresas, aquelas que puxam o cordão das mudanças, já estão procurando os verdadeiros talentos, aqueles que venham agregar valor às empresas, que venham somar, acrescentar, trazer resultados e melhorar o ambiente de trabalho.

4. Caminhos propostos

Diante do objetivo que é o de identificar quais competências necessita-se desenvolver para possibilitar a transformação dos conhecimentos adquiridos em ações e resultados, adequando o perfil do futuro profissional às atuais necessidades de mercado, os caminhos que propomos para gerar e garantir a empregabilidade, o incremento de novas profissões e o reconhecimento profissional, se sustentam nas bases de:

a-Educação Continuada. Que visa procurar desenvolver uma série de palestras, cursos, seminários, cursos de pós-graduação Lato sensu e Stricto sensu, para acompanhar os avanços e tendências de novas tecnologias e comportamentos, sintonizados com as recentes exigências profissionais. Para Drucker (1998, p.289):

A aprendizagem contínua não substitui o adestramento destinado à aquisição de novas aptidões. Ela procura atingir outras metas e atender a outras necessidades. Acima de tudo, ela atende à necessidade que sente o empregado de contribuir com o que ele mesmo

aprendeu para melhorar seu desempenho, para melhorar o desempenho de seus companheiros e para chegar a um método de trabalho não só melhor e mais eficaz, mas também mais racional. Ela constitui também o único meio de fazer frente a dois problemas básicos: a resistência dos trabalhadores à inovação e o perigo de os trabalhadores se tornarem “obsoletos”. A aprendizagem contínua não precisa ser transmitida em reuniões formais, mas precisa ser sempre organizada. Há necessidade de um desafio contínuo ao trabalhador: “Que é que você aprendeu que pode fazer com que seu trabalho e o de todos nós se mostre mais produtivo, mais funcional e mais realizador? Que é que você está precisando em matéria de conhecimentos, ferramentas e informações? E de que forma poderemos nos preparar melhor para as novas necessidades, os novos métodos e as novas capacidades de desempenho?”

b-Investimento em Treinamento. Realizando levantamento das necessidades de treinamento, considerando as competências e habilidades dos colaboradores e os objetivos de capacitação definidos pelo setor de recursos humanos da empresa. Para Chiavenato (1994, p.416):

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

c- Educação Baseada nas Competências. A sociedade tem hoje outras prioridades e exigências em que a ação é o elemento chave. Dar o conteúdo e esperar que ele seja reproduzido não forma o indivíduo que o mercado de trabalho e a sociedade exigem. Quem não estiver preparado para o trabalho conceitual e criativo pode estar fadado à exclusão social, através do desemprego. Reformar, portanto a educação é prioritária e o ensino baseado nas competências é o caminho. O objetivo agora não é só passar conteúdos, mas preparar o cidadão para a vida na sociedade moderna. Segundo Antunes (2001, p.21):

Trabalhar inteligências e competências não é ir passando de um capítulo a outro de um programa, é antes trabalhar internamente esses capítulos para perceber onde seus temas se refletem no cotidiano, de que forma seus saberes permitem a geração de situações-problema. Os alunos serão desafiados e motivados a pesquisar essas situações, a descobri-las e ver como seria possível apresentá-las com outra “linguagem” que não fosse a textual ou verbal. Reter a informação não é tão importante quanto saber lidar com a mesma e dela fazer um caminho para solucionar problemas; aprender não é estocar informações, mas transformar-se, reestruturando passo a passo o sistema de compreensão do mundo.

Para Perrenoud (2000, p.155):

As competências são da mesma família. Não são pedras preciosas que se guardam em um cofre onde permaneceriam intactas, à espera do dia em que se precisasse delas. Organizar e dirigir situações de aprendizagem, administrar a progressão das aprendizagens, conceber e fazer evoluir dispositivos de diferenciação, envolver os alunos em sua aprendizagem e em seu trabalho, trabalhar em equipe, participar da administração da escola, informar e envolver os pais, utilizar tecnologias novas, enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão: todas essas competências conservam-se graças a um exercício constante.

d-Qualificação Profissional. Permite a inserção, reinserção e atuação cidadã no mundo do trabalho em consequência dos ajustes macro econômico.

5. Conclusão

Repete-se à exaustão que o mundo mudou, que as empresas mudaram e que a concorrência mudou. O mundo exige cada vez mais das empresas e as empresas exigem cada vez mais das pessoas. Só os melhores sobrevivem e ser o melhor hoje é muito mais do que ser o melhor antes. O lado técnico, coisas objetivas e fáceis de comprovar, como ter diploma de uma

faculdade, conhecer informática e falar outra língua virou obrigação e pré-requisito. Sem isso ninguém é sequer recebido para conversar numa empresa de primeira linha.

Foram identificadas uma série de competências comportamentais antes pouco prestigiadas ou até relegadas, que se tornaram determinantes e que foram divididas em três grupos:

GRUPO I – COMUNICAÇÃO: Iniciativa, capacidade de gerar entusiasmo, realizar várias tarefas ao mesmo tempo, ser altamente capacitado, interesse no desenvolvimento, transmitir energia, estar bem informado, possuir senso de urgência, ser pró-ativo, capacidade de antever cenários, consistência entre princípios, valores e comportamento.

GRUPO II – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL – Capacidade de agregar valor, ser orientado para o cliente, capacidade de mobilização, possuir clareza de objetivos, habilidade de lidar com pessoas, visão sistêmica, trabalhar em equipe, ser mais facilitador do que controlador, compartilhar valores da empresa, demonstrar sensibilidade às diferenças culturais, reconhecer a contribuição dos outros, desenvolver habilidade de reconhecer talentos, capacidade de planejamento, estimular um ambiente de liberdade, confiança e respeito.

GRUPO III – EMOÇÃO: Saber ouvir, ser criativo, ter capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças, bom senso, ter prazer pelo trabalho, desenvolver intuição acentuada, ser ético, possuir uma dose de humildade, coragem e humanidade.

Diante de tudo isto, podemos dizer que o intangível e o imprevisível são o que faz a diferença. Quanto mais o profissional puder incorporar qualidades subjetivas e souber administrá-las face às exigências objetivas mais ele valerá no mercado de trabalho.

Para que este profissional possa se adequar ao perfil exigido pelo mercado se faz necessário que trilhe o caminho da Educação Continuada, do Treinamento, da Qualificação e da Educação Baseada nas Competências.

Referências

- ANTUNES, Celso. **Como desenvolver as competências em sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BRASIL – MEC – Ministério de Educação, CNE – Conselho Nacional de Educação – Diretrizes Curriculares Nacionais para a educação profissional de nível técnico. Parecer nº16 de 05/10/1999.
- BENCINI, Roberta, GENTILE, Paola. Para aprender (e desenvolver) competências. **Nova Escola**. São Paulo, p.12-17, set.2000.
- BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD: LISA, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Talento e Empregabilidade**. Disponível em: <http://www.chiavenato.com>. Acesso em: 10 março 2004.
- _____. **Recursos Humanos- Ed. Compacta**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- DESAUNIERS, Julieta Beatriz Ramos. **Formação, competência e cidadania**. In: Revista Educação & Sociedade. São Paulo: CEDES. Nº60,1997.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909. **Introdução à Administração**/Peter F. Drucker; tradução de Carlos A. Malferrari.- 3. ed. – São Paulo: Pioneira, 1998 – (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).
- PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.
- SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro : DP&A, 1999.
- SHINYASHIKI, Roberto. **A revolução dos campeões**. São Paulo: Editora Gente, 1995.