

**SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA: ESTUDO PARA REDUZIR
ROTATIVIDADE EM EMPRESA DE MOBILIÁRIO CORPORATIVO.**

GUARULHOS

2023

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA: ESTUDO PARA REDUZIR ROTATIVIDADE EM EMPRESA DE MOBILIÁRIO CORPORATIVO.

1. RESUMO

Este artigo tem como objetivo destacar a relevância da implementação de um processo de seleção com base em competências como uma estratégia para combater a elevada taxa de rotatividade de funcionários em uma organização. A pesquisa se fundamentou em um Estudo de Caso e uma Revisão Bibliográfica. Foi explorada a importância de um método de recrutamento centrado nas habilidades e aptidões dos candidatos, visando a redução da rotatividade de pessoal existente. A empresa analisada não havia adotado essa abordagem anteriormente, mas agora, ao seguir as recomendações apresentadas, busca contratar profissionais mais capacitados para desempenhar as responsabilidades do cargo, o que, por sua vez, contribui para melhorar a eficiência da produção e a estabilidade do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Processo. Seleção. Competências. Rotatividade. Empresa. Candidatos.

ABSTRACT

This article aims to highlight the relevance of implementing a competency-based selection process as a strategy to combat the high rate of employee turnover in an organization. The research was based on a Case Study and a Bibliographic Review. The importance of a recruitment method focused on the skills and abilities of candidates was explored, aiming to reduce existing staff turnover. The company analyzed had not previously adopted this approach, but now, by following the recommendations presented, it seeks to hire more qualified professionals to carry out the responsibilities of the position, which, in turn, contributes to improving production efficiency and environmental stability of work.

Keywords: Process. Selection. Skills. Turnover. Company. Candidates.

2. INTRODUÇÃO

Uma das funções dos Recursos Humanos é a contratação de colaboradores preparados para ocupar a vaga disponível na organização.

O processo de seleção por competências é o meio aplicado para saber das qualificações e características do candidato que está concorrendo ao cargo. Antigamente, usava-se muito formulários de emprego, onde os candidatos colocavam as referências, habilidades e características. Através desse formulário, o entrevistador fazia as perguntas que julgavam ser pertinentes para a ocupação do cargo. Desta forma, conseguiam fazer uma pré-seleção; As contratações também eram realizadas por indicações, muitas vezes de parentes e colaboradores e por esse motivo raramente era realizado o processo de seleção adequado, ou seja, sem testes, dinâmicas de grupos, e entrevista. Segundo Bohlander, Snel e Sherman (2003), independente do método utilizado, é primordial que o processo de seleção seja ético,

respeitando a privacidade, confidencialidade e requisitos legais. A obtenção de informações confiáveis e válidas também é de extrema importância.

Nos dias atuais, testes de múltipla escolha, redação, avaliação psicológica, dinâmicas de grupo são realizados para que o candidato seja avaliado.

O processo de seleção vem se aperfeiçoando a cada dia e as empresas passaram a dar oportunidade aos próprios colaboradores já contratados, capacitando-os ao cargo disponível e os promovendo.

As entrevistas continuam sendo o dispositivo mais importante na contratação, porém hoje, com o avanço da tecnologia também são feitas de forma online.

O processo deixa de ser somente baseado na experiência e nas experiências técnicas dos candidatos. As organizações estão cada vez mais avaliando também a parte comportamental do funcionário.

De acordo com Chiavenato (1999), as organizações são formadas por indivíduos e contam com eles para alcançar seus objetivos e realizar suas missões.

É muito importante que o candidato saiba trabalhar em grupo, tenha um bom relacionamento com a equipe, carisma, comunicabilidade entre outras qualidades que o levam a ter um equilíbrio emocional para um bom desempenho profissional. Pessoas especiais que antes eram considerados inaptos para o trabalho, hoje assumem cargos em grandes empresas. desempenhando suas funções com muita eficiência.

Empresas devem manter investimentos em tecnologia para aprimorar a seleção de profissionais capacitados e se destacar no mercado como empresas inovadoras.

Utilizando-se de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, este artigo pretende responder a seguinte questão de pesquisa: Como melhorar os processos de seleção de candidatos levando em consideração as exigências do mercado?

Como hipóteses, acredita-se:

- Hipótese 1: Melhorando as fases/etapas do processo de seleção;
- Hipótese 2: Implantando o processo de seleção por competências;
- Hipótese 3: Entendendo como os índices de rotatividade impactam diretamente nos resultados da empresa.

Esse assunto justifica-se pela importância e para que as empresas possam melhorar e/ou até implementar a seleção para contratação de talentos preparados para tal função. Empresas que investem no processo de seleção têm mais chances de encontrar colaboradores preparados para ocupar o cargo em questão e assim contribuir para que a organização permaneça no mercado sem problema de rotatividade.

3. OBJETIVOS

O objetivo geral deste artigo é melhorar e/ ou implementar o processo de seleção por competências, com objetivo de diminuir a rotatividade.

Já os objetivos específicos são:

- Compreender a importância do processo de seleção por competências;
- Alcançar uma seleção mais precisa para reduzir a rotatividade;
- Ampliar a produtividade através do processo de seleção por competência.

4. METODOLOGIA

Para esse relatório científico, foi usado o método Revisão Bibliográfica, que segundo o autor Gil (2002) entende-se a leitura, a análise e a interpretação de material impresso como livros, artigos, imagens, etc. E o Estudo de Caso é descrito como uma investigação intensiva conduzida em uma única organização ou em um número limitado delas. Essa abordagem tem como objetivo reunir informações abrangentes e minuciosas para capturar integralmente uma determinada situação. (DUARTE; BARROS, 2006).

Através dos métodos escolhidos para a realização do artigo, pretende-se demonstrar a importância de um processo de seleção por competências. O objetivo é compreender a importância do processo de seleção por competências, alcançar uma seleção uma seleção mais assertiva, ampliando assim a produtividade e diminuindo a rotatividade.

5.DESENVOLVIMENTO

• PROCESSO DE SELEÇÃO

Segundo Chiavenato (1983) a definição para seleção de Recursos Humanos nada mais é que a escolha da pessoa adequada para o cargo, que preencha os requisitos existentes da organização visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho no quadro de pessoal.

A seleção é a comparação entre duas variáveis: a primeira são os pré-requisitos para o cargo a ser ocupado e a segunda o perfil dos candidatos. (CHIAVENATO, 1999).

É um processo que analisa as necessidades da organização e termina com a escolha do candidato que mais se adequa ao cargo em questão. (FLIPPO, 1984).

É muito importante que a empresa se prepare para esse processo, é necessário organização e planejamento. (ROCHA, 1997).

Chiavenato (2009) ainda, traz duas fases importantes para o planejamento de seleção:

- ❖ Pesquisa interna: sempre em andamento identifica as necessidades de contratação no presente e no futuro, com todos os setores colaborando para encontrar pessoas com as habilidades certas para os objetivos da empresa.

- ❖ Pesquisa Externa de Mercado: foca em cargos específicos, explorando o mercado de trabalho para decidir quais técnicas de seleção usar. Existem diversas técnicas de seleção que podem ser utilizadas pelas empresas para identificar candidatos qualificados para suas vagas, porém as mais usadas segundo Chiavenato (2004) são:

- entrevista;
- prova de conhecimento ou capacidade;
- testes psicológicos;
- testes de personalidade;
- técnicas de simulação.

- Entrevista Tradicional pesquisa o interesse na empresa, habilidades, experiências vividas e pontos fortes/fracos. (PASSOS, 2005);

- ❖ A Entrevista Técnica é realizada pelo supervisor direto do candidato e foca em aspectos técnicos e experiências. É importante para a tomada de decisões (MENDONÇA, 2002);

- ❖ A Entrevista Psicológica, não é tão comum pois geralmente é realizada por psicólogos (PASSOS, 2005);

- ❖ Provas de Conhecimento ou Capacidade medem conhecimentos específicos para a posição. (CHIAVENATO, 1999);

- ❖ Testes de Personalidade avaliam traços individuais. (ANASTASI; URBINA, 2000);

- ❖ Testes de Conhecimento verificam habilidades em áreas como idiomas e matemática financeira, podendo ser online ou usados em concursos (ALMEIDA, 2004);

- ❖ Testes Psicológicos analisam intelecto, aptidões e personalidade (FORMIGA; MELO, 2000);

- ❖ Testes de Inteligência exploram personalidade, motivação e interesses, auxiliando a encontrar características desejadas (CUNHA, 2000);

Outra análise importante feita na seleção é a triagem de currículo. A mesma identifica os candidatos que possuem as qualificações para a vaga. Essas qualificações são

complementadas por outras técnicas de seleção e habilidades. (IVANCEVICH; MATTESON, 2005).

- **SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA**

Para Matos (2010), a seleção por competência está sendo reconhecida pelas organizações como um método eficaz no processo de seleção, pois ela mede a habilidade que os indivíduos têm para um bom desempenho no cargo. A principal diferença entre o método tradicional de seleção e o método por competência é que o primeiro utiliza a descrição do cargo para a definição das qualidades técnicas, enquanto o segundo é voltado para o comportamento do colaborador mediante a execução da atividade.

Pereira, Primi e Cobero (2003) destacam que as empresas agora veem a seleção como vital para o sucesso, buscando constantemente aprimorar as técnicas para eficácia. Rompendo com métodos tradicionais, as empresas avaliam candidatos por conhecimento, habilidades e atitudes, não só requisitos do cargo.

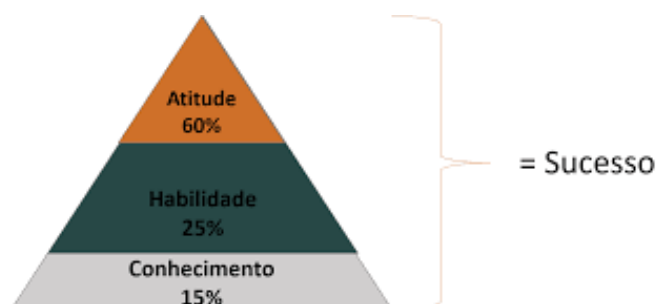
Na seleção por competências, apesar dos cargos continuarem sendo o foco, deverá ser analisada também as habilidades e o conhecimento que os colaboradores devem ter. É preciso saber, fazer e ser, levando-se em conta que tais conhecimentos vão dar suporte às competências organizacionais para que elas possam acontecer (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

. Ambas as competências técnicas e humanas agem diretamente no desempenho das organizações;

O modelo mais conhecido é o C.H.A, que definem três pilares:

- conhecimento: é o saber de informações necessárias para realização da função;
- habilidade: habilidades que podem ser desenvolvidas por meio de treinamentos;
- atitude: saber agir diante das situações positivas ou negativas.

Imagem 1: Pirâmide C.H.A : Conhecimento, habilidade e atitude: definição de competências.



Fonte: .Pirâmide C.H.A (PROJEP, 2021)

A empresa que espera ter destaque no mercado, precisa contar com colaboradores capacitados e não apenas possuir equipamentos de última geração, buscando sempre a eficácia organizacional (FERREIRA; SOEIRA, 2013).

- ROTATIVIDADE

Segundo Chiavenato (2002) A rotatividade é medida através do número de contratações e desligamentos de pessoas com relação ao número de colaboradores da empresa no decorrer de um certo período de tempo.

A rotatividade envolve tanto os funcionários que se demitem voluntariamente quanto aqueles que são mandados embora e podem ser medidas por índices mensais ou anuais, que permitem saber se providências precisam ser tomadas, mesmo que seja por prevenção. (CHIAVENATO, 2002)

Para Pontes (2008), as taxas de rotatividade quando são muito altas geram problemas para o mercado de trabalho e para as empresas.

Sendo assim, quando se aumenta a rotatividade, os trabalhadores sofrem com os problemas gerados, pois tem que procurar por novas oportunidades e competir por novos empregos no mercado de trabalho. Isso para o trabalhador gera insegurança e eleva o desemprego, que segue em busca de uma nova contratação. (DIEESE, 2011)

O aumento da rotatividade pode estar ligado a fenômenos internos e externos. Segundo Chiavenato (2002), a rotatividade é o efeito, a consequência que esses fenômenos causam na atitude comportamental dos funcionários da organização. Ainda no parecer do mesmo autor, os fatores internos são aqueles de dentro da organização, como política salarial, benefícios, condições de trabalho, políticas de RH. Por outro lado, os fenômenos externos, estão ligados ao comportamento do mercado e a economia.

Esse último é um dos problemas que a maioria das empresas encontram, pois em uma economia competitiva e mais atrativa, deve-se avaliar se perder um funcionário devido a diferença de salário e benefícios é vantajoso. Todos esses fatores geram consequências para a organização e precisam ser estudados e identificados para que possa ser reduzida a rotatividade. (CHIAVENATO, 2002).

6. RESULTADOS

A empresa apresentada nesse artigo, foi fundada em 2010 e atua no ramo do e-commerce desde 2019. Está situada na região de Guarulhos-SP, no bairro Cidade Brasil, é uma empresa familiar, de pequeno porte e conta hoje com 15 colaboradores.

Desde a sua fundação a empresa conta com uma grande rotatividade de pessoas devido a falta de um processo de seleção adequado. Toda a contratação era realizada a partir de indicação dos funcionários e o início das atividades já se dava de imediato.

A entrevista era realizada somente com o RH e o gestor não participava da mesma. Ou seja, o setor desconhecia o que de fato o candidato deveria ter de habilidade técnica e competência.

O colaborador começava no serviço sem saber o que fazer ao certo, ficava perdido em meio de tanta informação que ele era obrigado a obter para que a linha de produção não parasse. Com isso ele se sentia desconfortável em não acompanhar o restante da equipe. Essa falta de preparo causava a demissão prematura do colaborador.

A melhoria apresentada para a empresa foi além de criar uma descrição de cargo, seria a de procurar os colaboradores nos canais corretos como plataformas de empregos, universidades, feiras e redes sociais.

Assim como a aplicação de testes e entrevista com o gestor para que o candidato pudesse entender mais da vaga e do dia a dia no ambiente de trabalho.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste artigo foi destacar a importância de um processo de seleção por competência bem realizado, para a diminuição da rotatividade e contratação de funcionários que sejam compatíveis com a vaga na empresa. Importante destacar que é de suma importância que o departamento de Recursos Humanos, tenha conhecimento de todo o processo de seleção, respeitando os candidatos, levando em conta a ética profissional e diferenças dos entrevistados. Assim como requisitos a serem procurados, questões e testes a serem realizados no momento da seleção.

A organização que aplica um bom processo de seleção e que investe em tecnologia nesses processos acaba diminuindo a rotatividade, contratando bons funcionários e se mantendo viva no mercado de trabalho.

Após a apresentação dos passos do processo à empresa, os proprietários e gestores reagiram positivamente, validando as hipóteses do artigo e reforçando a conquista dos objetivos

gerais e específicos. Com isso, temos a confiança de que tanto a melhoria no processo de seleção quanto a redução da rotatividade serão efetivamente alcançadas.

8. FONTES CONSULTADAS

ANASTASI, A. **Testes psicológicos.** São Paulo: EPU, 1977.

BOHLANDER, G; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos.** Tradução de Maria Lúcia G. Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CARVALHO, I.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e seleção por competências.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Recursos humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.**

DUARTE, M. Y. M. **Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2006

FIILIPPO, A. C. (1984). **A diferença entre a história da psicologia e a psicologia histórica (Dissertação de Mestrado não publicada).** Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, M. R, **Modelo de competências e gestão de talentos.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

IVANCEVICH, J. M. **Human resource management.** New York: Richard D. Irwin, 1995.

PASSOS, A E.V.M, **Atração e seleção de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, F.; PRIMI, R.; COBÊRO, C. **Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores**. Psicologia: teoria e prática. São Paulo, v. 5, n. 2, 2003.

PIRÂMIDE C.H.Á. Disponível em:<https://projepjr.com/c-h-a>. Acesso em: 26 abr. 2023.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 5. ed. São Paulo: LTR, 2008.

ALVES, CHRISTIANE. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA, MONOGRAFIAS BRASIL ESCOLA**. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/recrutamento-selecao-uma-revisao-bibliografica.htm> Acesso em: 26 abr. 2023.

SOUZA, ROSEMARI DE MELO (2011). **RETENÇÃO DE TALENTOS E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**, UNIFIL (2011). Disponível em: <https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000451.pdf>. Acesso em: mar. 2023.

ROCHA, J. A. O. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.