



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**DÉBORA CRISTINA SAMPAIO MENDES**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: FOCO EM SELEÇÃO POR  
COMPETÊNCIA  
EMPRESA KIMBERLIT AGROCIÊNCIAS  
(ESTUDO DE CASO)**

**Assis**

**2015**

DÉBORA CRISTINA SAMPAIO MENDES

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: FOCO EM SELEÇÃO POR  
COMPETÊNCIA  
EMPRESA KIMBERLIT AGROCIÊNCIAS  
(ESTUDO DE CASO)**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Instituto Municipal de  
Ensino Superior de Assis – IMESA, como  
requisito do Curso de Graduação.

Orientador (a): Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Assis  
2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

MENDES SAMPAIO CRISTINA, Débora.

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: FOCO EM SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA. EMPRESA KIMBERLIT AGROCIÊNCIAS (ESTUDO DE CASO)/ Débora Cristina Sampaio Mendes. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2015.

41 pág..

Orientador: Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Gestão      2. Gestão por Competência      3. Seleção por Competência

CDD 658

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: FOCO EM SELEÇÃO POR  
COMPETÊNCIA  
EMPRESA KIMBERLIT AGROCIÊNCIAS  
(ESTUDO DE CASO)**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Instituto Municipal de  
Ensino Superior de Assis – IMESA, como  
requisito do Curso de Graduação.

Orientador (a): Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Analizador (a): Ms. Tânia Regina de Oliveira Machado.

Assis  
2015

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus familiares, professores, a minha orientadora Ms. Maria Beatriz, amigos e ao meu noivo que me deram apoio na realização deste trabalho e não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força e coragem para percorrer este caminho que não foi fácil, mas que vale muito a pena.

Há tantos a agradecer por terem me ensinado. Quero agradecer a cada professor que esteve comigo nessa jornada.

Agradeço aos meus familiares, meu pai Antônio, minha mãe Elaine e ao meu noivo Luiz, que sempre estiveram ao meu lado nos momentos felizes e nos difíceis, sempre me apoiando me incentivando e dando forças para jamais desistir.

Agradeço a minha orientadora Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento por toda a ajuda, comprometimento e paciência para a realização deste trabalho da melhor forma possível.

Aos meus amigos de sala, pelo companheirismo, alegrias compartilhadas, pelos conhecimentos adquiridos nesses 4 anos de graduação.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca vencer obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

(José de Alencar)

## RESUMO

Este trabalho apresenta a Seleção por Competência, oferecendo ao leitor a oportunidade de obter informações sobre este novo método de seleção implantado nas empresas que têm o objetivo de alcançar vantagem competitiva no novo cenário econômico e social. A Seleção por Competência apresenta às empresas a possibilidade de terem em seu quadro de funcionários, profissionais capacitados, que prezam pela qualidade de seu trabalho e conseqüentemente pelo desenvolvimento daquela que representa.

**Palavras-chave:** Gestão, Gestão por Competência, Seleção por Competência.

## ABSTRACT

This work shows the Selection process through Competence, seeking to offer the reader the opportunity to get information about this new selection method deployed at the companies which intends to achieve more competitive advantages in the new economic and social scenario. The Selection process through Competence gives the companies the possibility to have included in their personnel, qualified professionals, who value the quality of their work and care about the company development.

Keywords: Management, Management through Competence, Selection through Competence

## RESUMEN

Este trabajo muestra el proceso de selección a través de competencias en una empresa, buscando ofrecer al lector la oportunidad de obtener información acerca de este nuevo método de selección desplegado en las empresas para conseguir más ventajas competitivas en el nuevo escenario económico y social. El proceso de selección a través de Competencia da a las empresas la posibilidad de haber incluido en su personal, profesionales cualificados, que valoran la calidad de su trabajo y se preocupan por el desarrollo de la empresa.

Palabras clave: Gestión, Gestión de las Competencias, Selección de las Competencias.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quatro funções da Gestão.....	17
Figura 2: “CHA” .....	21
Figura 3: Modelo de Gestão Por Competências.....	31

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2. GESTÃO</b> .....	<b>15</b>
2.1 CONCEITOS E FORMAS DE GESTÃO .....	16
<b>3. COMPETÊNCIA</b> .....	<b>20</b>
<b>4. SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA</b> .....	<b>24</b>
4.1 Vantagens do Processo de Seleção por Competência.....	27
<b>5. GESTÃO POR COMPETÊNCIA</b> .....	<b>28</b>
<b>6. KIMBERLIT AGROCIÊNCIAS</b> .....	<b>32</b>
6.1 Seleção por competência na Kimberlit Agrociências. ....	34
6.2 Competência na Kimberlit Agrociências.....	34
6.3 Instrumentos e técnicas utilizados na Seleção por Competência na Kimberlit Agrociências.....	35
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>38</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>40</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o contexto econômico exige das empresas presteza e postura diferenciada. As organizações buscam pessoas empreendedoras, criativas, com iniciativa e comprometimento.

As organizações utilizam vários métodos de seleção para buscar novos talentos, podemos destacar a seleção por competência, que procura identificar o candidato adequado para um determinado cargo, considerando suas características pessoais e profissionais.

Este trabalho pretende se ater à experiência da Empresa Kimberlit Agrociências, que utiliza a metodologia a Seleção por Competência em suas contratações. E a partir de entrevistas com a psicóloga responsável pela aplicação deste método nos processos seletivos, bem como por intermédio de pesquisa bibliográfica, notaremos as vantagens e desvantagens na utilização deste novo método. Este trabalho tem o intuito de mostrar o quanto está sendo importante este método dentro das organização.

A Gestão por Competência é uma ferramenta diferenciada na captação de recursos humanos, que cada vez mais vem sendo utilizada com o objetivo de auxiliar da identificação de competências pessoais e organizacionais.

A infiltração de Gestão por Competência nas organizações é muito importante, pois oferece métodos que ajudam as empresas traçarem planos estratégicos para que seus funcionários atinjam seus objetivos com mais desempenho e especificidade.

O presente trabalho se justifica por apresentar uma nova tendência que podemos encontrar dentro das organizações, focando no processo de seleção por competência, e assim apresentando as novas técnicas utilizadas para a aquisição de novos talentos e também alertar os gestores sobre a importância em investir em ferramentas com foco em competência para a contratação de novos colaboradores.

Há contribuições do trabalho para empresas e uma delas é o alto desempenho dos colaboradores, serem produtivos e leais são contribuições que devem ser oferecidas a uma organização. Assim, as pessoas têm mais foco e objetividade em seu trabalho, tendo como consequência maior realização profissional.

## 2. GESTÃO

Gestão é uma área das ciências humanas que trabalham com grupos de pessoas, procurando manter a união entre elas, a estrutura da organização e os recursos existentes.

A gestão também deve estar comprometida com a satisfação dos clientes e colaboradores, pois sem eles as organizações não têm propósito de existência.

Gestão pode ser vista como gerenciar, administrar uma organização, uma empresa, entidade social de pessoas a ser (em) comandada (s) ou organizada (s). O objetivo é o crescimento ou o desenvolvimento determinado pela organização através do esforço do grupo específico. Para atingi-los as empresas necessitam de gestores competentes e responsáveis.

Visa atender a demanda dos clientes, sendo necessário profissionais com competências, qualificados para o mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

A atuação de um gestor é evidenciada pela sua forma de delegar. Observar o desenvolvimento de habilidades exige dos gestores responsabilidade, competências, atenção ao relacionamento entre os indivíduos, para que consigam ter alto nível de desempenho e atinjam metas e objetivos.

Segundo Machado (2015), modelo de Gestão é um conjunto de concepção filosófica, ideias e ações administrativas que operacionalizam as práticas gerenciais nas organizações.

A Gestão é marcada por características próprias como:

- Era da Produção em Massa (1920): os modelos de gestão estavam alicerçados na administração científica e relações humanas, melhor dizendo, este modelo de produção era alicerçado no processo de linha de montagem. Neste período a atenção era voltada unicamente para a produtividade, as

empresas não assumiam o compromisso de satisfação dos clientes, buscavam somente a qualidade dos produtos que levavam seus nomes. O objetivo das empresas era baixar os custos da produção, aumentando a produção.

- Era da Qualidade (1970): esta era teve como alicerce as novas abordagens da gestão, em teorias da Administração. Havia a busca da satisfação dos clientes, sendo assim ofereciam treinamento aos colaboradores, para que oferecessem melhor atendimento e atingissem desenvolvimento e aumento dos lucros.
- Era da Informação/Conhecimento (2000): na busca pela sobrevivência da empresa, os funcionários passaram a ser colaboradores, o funcionário é aquele profissional que apenas cumpre as funções que lhe são determinadas, já um colaborador está sempre a disposição de sua organização para ajudá-la a melhorar, a desenvolver suas atividades visando a atingir seus objetivos, pois os clientes estão mais rigorosos e exigentes em relação às suas necessidades.
- Novos modelos de gestão aparecem com maior frequência como a gestão do conhecimento, informação, inovação, empreendedorismo, relacionamento e outros fatores importantes.

## **2.1 CONCEITOS E FORMAS DE GESTÃO**

A gestão envolve a administração de um negócio ou de uma empresa, organiza situações, desenvolve projetos, e demais fatores que favoreçam o desempenho e conseqüentemente o crescimento.

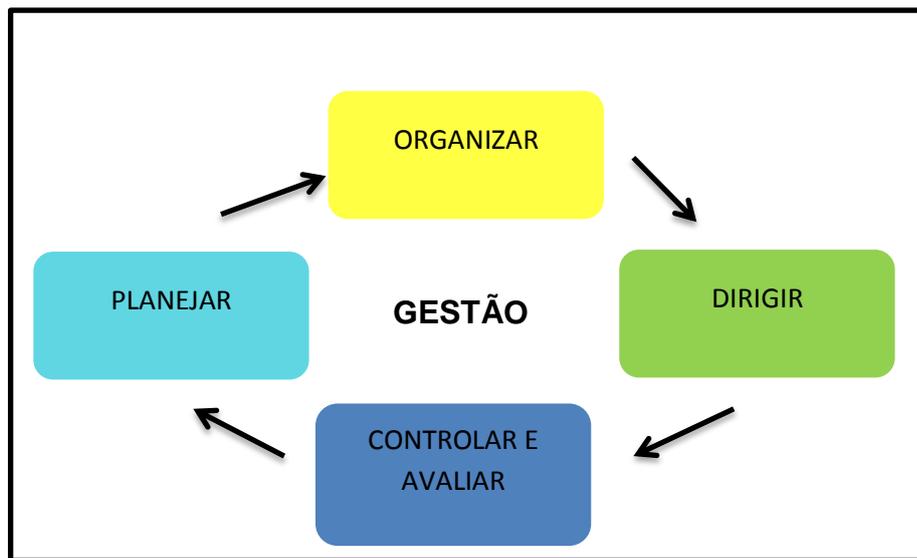
O estudo da Administração de Empresas por meio da gestão não deve ser visto apenas como uma ciência, mas também como prioridade que favorece o esforço e o desempenho gerencial.

Resende (2003, p.151) afirma “Gestão é um termo de significado abrangente, sinônimo de gerenciamento ou de administração”

Gestão é lançar mão de todas as formas e conhecimentos necessários, para almejar o objetivo de maneira eficiente e eficaz.

Há quatro funções importantes da Gestão:

Figura1: Quatro funções da Gestão



Fonte: Elaborada pela autora (2015)

- Planejar é definir antecipadamente os resultados almejados.
- Organizar é ordenar os recursos necessários para o trabalho a ser realizado.
- Dirigir pode ser também chamado de liderar, onde o responsável comunica as informações e coordena as atividades relacionadas ao trabalho, assim influenciando positivamente o comportamento das pessoas.
- Controlar, estar atento às atividades desenvolvidas, observando a sua evolução, fazendo as correções necessárias para assegurar a realização dos objetivos.

Diante desses fatores podemos considerar a importância da atuação do gestor no contexto empresarial, pois é fundamental que assuma o compromisso com de praticá-los.

Existem vários tipos de gestão:

- **Empresarial:** área de trabalho que se une a todas as outras. O gestor tem papel importante no contexto organizacional, pois pode ter a responsabilidade de gerenciar um departamento ou uma empresa como um todo, tem o objetivo de gerenciar importantes pontos da empresa.
- **Social:** definida como um agrupamento de processos sociais, onde a ação gerencial se desenvolve com uma ação negociada entre seus membros, perdendo o caráter burocrático. Existem várias maneiras de praticar a Gestão Social, um exemplo é um projeto desenvolvido em benefício de uma comunidade, em que a empresa investe na melhoria da qualidade de vida de seus moradores, considerando suas necessidades como moradia, saúde, educação e alimentação. Em alguns casos essas comunidades se localizam nos arredores da empresa e lá residem parte de seus funcionários. Muitos desses projetos são desenvolvidos em parceria entre as empresas, governantes e cidadãos.
- **Por processos:** de acordo com Machado (2015) é um instrumento eficaz na busca da satisfação dos clientes e do aperfeiçoamento contínuo do Sistema de Gestão da Qualidade, ajuda e facilita o planejamento, a organização, a liderança e controla a organização como um todo. Gestão por processo inclui atividades como, reconhecer os processos empresariais, entender as suas interações, definir indicadores de desempenho dos processos entre outros.
- **Gestão do conhecimento:** trata-se de um conceito novo que se refere à transmissão (aos colaboradores) de conhecimentos e de práticas que fazem parte da realidade de uma empresa. É um tema bastante discutido no meio acadêmico e no empresarial, é a chave para o avanço competitivo e fonte para o sucesso. Este novo conceito de gestão vem fazendo parte das grandes organizações que buscam o crescimento. De acordo com Neto (2008, p.19): “O conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa ou organização e só existe na mente humana”. É a informação mais valiosa que um indivíduo pode ter, exige análise, reflexão e contextualização.

Outro novo método que vem ganhando espaço entre as grandes e pequenas empresas é a Gestão por Competência que terá ênfase no próximo capítulo desse trabalho.

É essencial possuir competência e conhecimento para quem quer atingir um objetivo e conquistar resultados esperados.

Este método classifica as competências de cada colaborador, pois as organizações necessitam de pessoas qualificadas, que tenham capacidade de desempenhar determinada função.

Segundo Parry (in Leme 2005, p. 17) competência é definida como:

Um agrupamento de conhecimentos e habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

É importante a implantação de gestão por competência nas organizações, pois oferece suporte que possibilita traçarem um planejamento estratégico, alcançando objetivos com mais especificidade.

### 3. COMPETÊNCIA

O termo competência passou a ser usado na área da Administração por volta da década de 1980, é uma forma de administrar pessoas, sendo um conjunto de características denominado pela sigla “CHA” (conhecimento, habilidade e atitude) que são diferenciais conforme as necessidades de cada empresa para que suas metas sejam conquistadas.

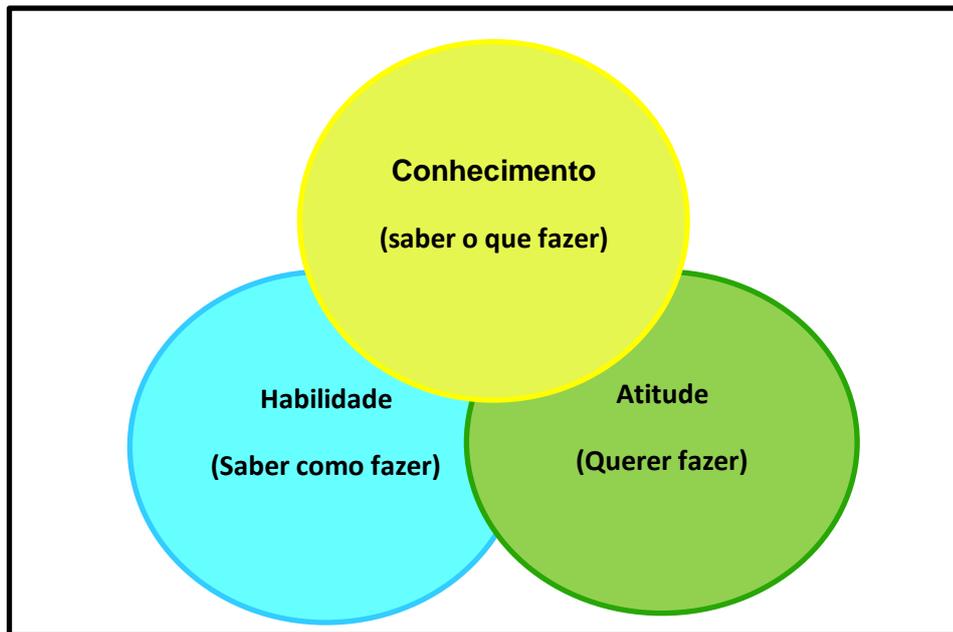
Competência é planejar, captar e avaliar os diferentes fatores distribuídos pelos setores e níveis de uma empresa sendo individual, organizacional ou grupal. Pode ser adotada, por exemplo, através de consultorias especializadas.

Conforme afirma Chiavenato (2000), logo após a Primeira Guerra Mundial os pesquisadores e profissionais da área começaram a usar o termo Administração Pessoal, nessa mesma época se dedicaram ao recrutamento, formas de pagamento de trabalhadores e treinamentos. Com o passar do tempo, ainda hoje são utilizadas algumas técnicas que eram realizadas no passado só que modernizadas e aperfeiçoadas.

Após a Primeira Guerra Mundial, as relações humanas passaram a ser consideradas no contexto empresarial, porém houve um longo período de organização para que os indivíduos fossem considerados como parte dele.

A competência é baseada na prática de atividades que impõem ao indivíduo a criação de soluções, tomada de decisões em seu ambiente social ou profissional. A palavra competência é utilizada para escolher uma pessoa competente e capacitada para a realização de alguma tarefa.

Conforme citado acima, a competência está baseada em três pilares definidos pela sigla “CHA” que representa as palavras - conhecimento, habilidade e atitude.

**Figura 2: “CHA”**

Fonte: Elaborada pela autora (2015)

O termo competências na Idade Média pertencia especialmente à linguagem jurídica. Com a Revolução Industrial o termo foi implantado no contexto das organizações, ajudando a qualificar uma pessoa de acordo com a eficiência em desempenhar as atividades de um cargo. Brandão (2006, apud Gilbert, 1978, p.45) foi uns dos primeiros a discutir esse conceito, o mesmo afirma:

[...] competência é expressa em função do desempenho das pessoas no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que o indivíduo adota, mas também suas consequências, no tocante a realizações.

A gestão por competências reestrutura e faz mudanças nos processos gerenciais, competência é um dos novos métodos utilizados pelas grandes e pequenas organizações.

Diante da afirmação acima, deve ser estudada pelos gestores a fim de utilizarem-na no aumento da produtividade, na solução dos problemas, diminuindo as tomadas de decisões incorretas.

Competência pode ser considerada como característica de um profissional que tem aptidão para uma determinada área ou atividade e tem o propósito de tornar a organização que trabalha cada vez mais competitiva no mercado.

A Gestão por Competência, nas organizações, oferece métodos que proporcionam a oportunidade para traçarem planos estratégicos para que seus grupos de funcionários atinjam metas e objetivos.

Muitos autores procuram desenvolver definições próprias para o termo, apontando para vários aspectos da competência. Carbone (2006) relata duas grandes correntes, a primeira, representada por autores norte-americanos, entende a competência como um grupo de qualificações como conhecimento, habilidades e atitudes que possibilitam a pessoas exercer tal trabalho. A segunda representada por franceses não agrega a competência a um grupo de qualificações do indivíduo, mas sim as realizações das pessoas.

Com a integração dessas duas vertentes Carbone (2006, p.43) apresenta a competência humana como “Combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.”

As organizações buscam pessoas com espírito empreendedor, criatividade, iniciativa e comprometimento para que as empresas se desenvolvam periodicamente no mercado.

Segundo Fleury (2002, p.55) competência é definida como “Um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

No contexto acima podem ser extraídas três palavras-chave sendo elas: conhecimento, atitude e habilidade. O conhecimento está vinculado aos conteúdos vistos durante a educação formal. A habilidade é um fator que capacita e orienta como fazer, utilizada através do conhecimento para determinada atividade, a atitude

é dispendioso esforço para executar uma atividade relacionada a um conhecimento, ter iniciativa, fazer acontecer, agir de forma coerente quando decisões devem ser tomadas.

É necessário mais que um esforço para a implantação da teoria 'CHA' em uma organização. Com isso Leme (2006, p.8) afirma: "Praticar gestão por competência, então passa a ser, buscar resultados com competência através de seus colaboradores, e para isso apenas o "CHA" não é suficiente. " Competência é baseada na prática, na vivência de situações que impõem ao indivíduo criar soluções, agir e tomar decisões.

Fica determinado para Zafirian ([http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci\\_arttext.](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci_arttext)) que: "A competência é a inteligência prática para situações que aderem sobre conhecimentos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexibilidade das situações"

Existem mais definições de competência como visto no Dicionário Webster (1981, apud FLEURY; FLEURY, 2001 [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci\\_arttext.](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci_arttext)) que define competência como: " qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou bastante conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa".

Por meio da aplicação conjunta de conhecimentos e habilidades a pessoa expressa a competência gerando um resultado satisfatório ou não ao trabalho.

## 4. SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

A Seleção por Competência tem como objetivo fornecer aos profissionais de Recursos Humanos e gestores, ferramentas que permitem mapear o perfil em competência, sendo uma metodologia de seleção de pessoas que tem por base a representação de competências específicas para o cargo.

A Seleção por Competência ajuda a conhecer o perfil comportamental do candidato. Hoje não se baseia tanto mais em perfil técnico. Ela oferece duas ferramentas importantes para identificar o comportamento que são pré-requisitos de sucesso para atribuição do cargo.

A primeira ferramenta é a entrevista comportamental, com perguntas relacionadas à situação em que o candidato deve usar suas competências.

A segunda é ferramenta utiliza jogos com foco em competência, o importante é que sejam lúdicos, divertidos, que deixem o candidato tranquilo, que possa extravasar suas tensões e suas emoções. Que o aplicador tenha a possibilidade de observar o perfil específico do candidato.

A seleção por competência é um subsistema da gestão por competência, sendo importante a implantação de ambas na realidade das organizações.

Com esse perfil o recrutador realiza a entrevista, buscando no candidato a conduta essencial para melhor realização da função. Com esse método pode-se entender que o processo poderá ser mais preciso e ter como consequência o resultado satisfatório para a empresa.

O intuito da Seleção por Competência é trabalhar com objetivo e comunicação claros entre requisitantes e selecionadores, isto é, usando a mesma linguagem.

É um conjunto que serve para reconhecer as características do cargo e analisar o perfil do candidato, identificando ou não a capacidade para desenvolver as atividades.

Leme (2005) ressalta que esse é um método que ajuda a identificar no candidato as competências existentes em sua personalidade e seu comportamento.

O autor ainda afirma que:

Costumo dizer que todo o processo seletivo, naturalmente, é feito pela seleção por competência, no tocante as competências técnicas. A final ao contratar um profissional, investigamos se ele realmente tem experiência em todos os requisitos técnicos que a função que irá exercer exige. Por exemplo, se conhece ou não informática, um determinado equipamento, legislação, idiomas, procedimentos, enfim, características que, de certa maneira, estão escritas no currículo do candidato. (LEME, 2005, p. 119)

A Seleção por Competência visa vários pontos de uma organização, é considerada um dos papéis mais importantes durante um processo de seleção. Em uma organização a seleção visa, conforme Carvalho et al (2008, p.50):

- Identificar os sinalizadores de competência;
- Identificar objetivos de curto médio e longo prazo;
- Identificar missão e visão de uma empresa;
- Identificar competências básicas de uma empresa;
- Definir competências funcionais levantadas;
- Definir os indicadores para cada competência;

O processo de seleção muitas vezes utiliza outras técnicas como, provas de conhecimento, provas de capacidade, pesquisas de dados individuais, entrevistas de mapeamento de competência, testes psicológicos, estudos de casos, dinâmicas em grupo, jogos, provas práticas.

O entrevistador deve apresentar características importantes e necessárias durante um processo de seleção como estar apto para conduzir uma entrevista, analisar as competências do (s) candidato (s), ter postura ética e profissional, conhecimento das estratégias da organização, participação e execução dos planejamentos, interesse, clareza, objetividade.

Um dos grandes objetivos da seleção por competência, segundo Marques (2009), é gerar recursos personalizados que identificam, entre os candidatos, aquele que possui o perfil mais compatível com a vaga.

Um diferencial que a Seleção por Competência possui, é observar e ajudar a melhorar o Recursos Humanos e a organização em geral, com minimização da rotatividade e de treinamentos.

Dentre vários aproveitamentos que a Gestão por Competência possui para Gramigna (2002, p.17) estão:

- A produção de equipes administradas pelas competências necessárias aos diversos trabalhos;
- Aumento da produtividade de resultados;
- O poder de definir profissionais que irão favorecer uma grande produtividade em seu cargo;
- Saber lidar com os colaboradores quando apresentarem algum problema;
- Ser uma pessoa de muitos recursos, ou seja, saber se adaptar a mudanças, liderar sistemas complexos de trabalho, ser capaz de pensar estrategicamente e tomar decisões acertadas mediante pressões.

Seleção baseada na Competência apresenta vantagens para uma organização, como por exemplo, proporcionar boa adequação do profissional e as tarefas a serem realizadas, desenvolver o processo seletivo com objetividade e foco.

A Seleção por Competência abrange três ferramentas segundo Gramigna (2002, p. 23) sendo elas:

1. Ferramenta de mapeamento do perfil de competência: que seria reuniões orientadas por consultoria externa, realizadas com gestores e gerentes, convocados por serem formadores de opiniões e por influenciarem vários departamentos de uma empresa.
2. Entrevista Corporal: são reuniões realizadas por consultorias internas com a presença de pessoas chave e diretores.
3. Jogos com foco em Competência: a realização de workshop, seminários, feitos por consultorias externa e interna, onde são focadas as partes conceitual e metodológica bem como aspectos relativos a comprometimento e responsabilidades.

O método Seleção por Competência surgiu para modernizar e aprimorar as organizações. Nos dias atuais é vantajoso uma organização utilizar esse conceito para fazer frente às empresas de seu segmento, ela oferece às organizações a possibilidade de desenvolver conhecimento habilidades e atitudes.

## **4.1 Vantagens do Processo de Seleção por Competência.**

As vantagens de existir a Seleção por Competência nas organizações, de acordo com Rabaglio (2001, p. 22) destaca que:

- Facilidade maior do desempenho futuro da organização;
- A seleção passa a ser realizada com objetividade, foco e por um processo sistemático;
- O candidato deve citar fatos que realmente ocorreram, por isso tende a não mentir;
- A seleção mostra dados mais concretos sobre o desempenho do candidato facilitando o feedback para o mesmo;
- Maior garantia de contratação de sucesso.

A Seleção por Competência tem um diferencial dos demais métodos, é utilizada por empresas com o objetivo de fornecer aos profissionais de Recursos Humanos e gestores, instrumentos que permitam mapear o perfil de competências, facilitando a identificação do profissional certo para determinado cargo.

## 5. GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Gestão por Competência surgiu para atender as questões do cenário empresarial, uma nova tendência que vem ganhando espaço dentro de pequenas e grandes empresas com o objetivo de facilitar as metas e os objetivos a serem alcançados.

Segundo Carbone (<http://www.mundopm.com.br/download/gestao>) “A proposta da Gestão por Competência é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial ”

A Gestão por Competência tem como direção definir o perfil do profissional que alcance maior produtividade e que se adapte à organização, alcançando médias mensuráveis, identificando seus pontos fortes e fracos.

Gestão por Competência está lado a lado a Gestão do Conhecimento, são unidas, com particularidade e semelhanças no cenário organizacional.

Segundo o autor:

O principal recurso econômico será o conhecimento. O grupo social mais importante será aquele formado pelos trabalhadores do conhecimento. O trabalhador do conhecimento não será necessariamente aquele que opera um computador ou algum equipamento sofisticado, mas sim aquele que transforma os dados processados em benefícios para a sociedade[...]

O conhecimento constituirá o principal instrumento de ascensão profissional. As melhores oportunidades, a remuneração maior, os pontos mais elevados e as maiores chances de crescimento profissional estarão nessa trilha, cada pessoa valera pelo seu conhecimento e atualizar os já adquiridos, será fundamental para preservar o sucesso profissional. (CHIAVENATO, 2002, p.55).

Para fazer uso da Gestão por Competência, o profissional de Recursos Humanos (RH), tem que estar apto para analisar cada indivíduo a fim de ter à disposição da empresa as suas habilidades e competências.

Para CHIAVENATO (2005, p.9) “Competência significa a qualidade de uma pessoa e que é percebida pelos outros. ”, fundamental é conquistar e agregar cada vez mais novas competências que sejam necessárias para o alcance do sucesso da organização através de mudanças e inovações.

Cada empresa tem em sua origem competência própria e necessária e é a partir desse aspecto que percebe se o seu objetivo está sendo alcançado. O investimento em desenvolvimento humano é uma forma de adquirir vantagens e maior ganho em competitividade no mercado. Assim, as pessoas percebem que para a sua inserção no mercado de trabalho é preciso buscar o aperfeiçoamento.

Para DUTRA (2001, p.45) “(...) As pessoas devem estar preparadas e atentas para contextos cada vez mais existentes e complexos, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexidade. ”

Pessoas representam os recursos intelectuais da organização de acordo com a mesma rapidez que o ambiente necessita e exige. Muitas organizações com o intuito de estabelecer melhorias em relação ao planejamento, ação, desenvolvimento das competências necessárias para alcançar objetivos individuais e organizacionais estão em busca do novo método de seleção.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001, Carbone, 2006) para o desenvolvimento da Gestão por Competência é necessário um processo contínuo, para a etapa inicial a formulação de estratégia da organização, onde são definidos sua missão, visão e objetivos estratégicos.

A missão é a razão pela qual a organização existe, visão é o estado futuro que a organização deseja alcançar, as metas e objetivos que queiram conquistar.

Segundo Gramigna (2002, p.54) “A busca pela competência essencial deve ser acompanhada pelo investimento naquelas que constituem a base interna dos processos empresarias. ”

Para a implantação da Gestão por Competência nas organizações é necessário o desenvolvimento de todos os colaboradores juntamente com a direção. Segundo Leme (2005) para esta implantação a organização passa por etapas como:

**Sensibilizar/Conscientizar:** o início de toda estrutura é mostrar o motivo da implantação da Gestão por Competência dentro de toda a organização. Conscientizar pode ser feita de várias maneiras, podendo citar palestras para gestores e realização de fóruns de discussão.

**Definir as competências organizacionais:** nessa fase ocorre a implantação para definir as competências que serão usadas desenvolvidas, os gestores definem a missão, visão, estratégias e valores da organização.

**Definir as competências de cada função:** são definidas as funções das competências a serem implantadas pela organização e em qual proporção.

**Identificar as competências dos colaboradores:** ajuda identificar o que o colaborador tem a oferecer à organização. Ajuda a aprimorar o nível de competências.

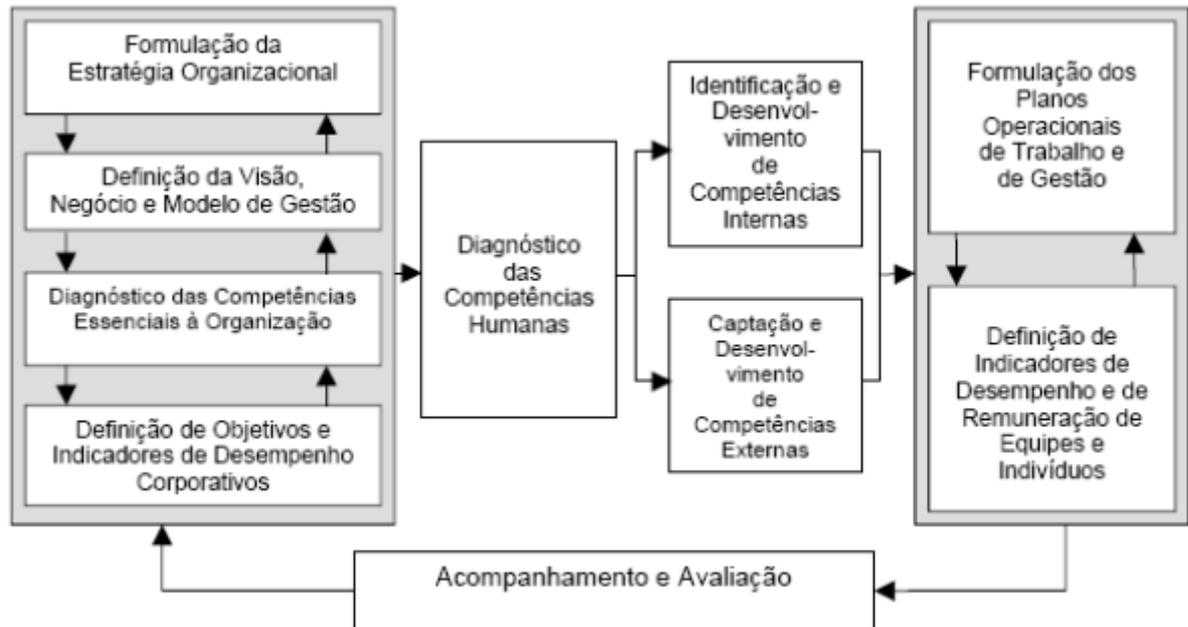
**Desenvolver os colaboradores:** essa etapa ajuda a identificar o que os colaboradores tendem a melhorar, assim através de treinamentos, palestras, workshops relacionados às competências definidas pela organização.

**Acompanhar a evolução:** apreciar a evolução que a Gestão por Competências realiza com cada trabalhador, como os colaboradores se desenvolvem, nessa fase nascem os novos talentos.

Segundo Brandão (2006, p.49) “Gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

A Gestão por Competência só poderá ser implantada na organização após a definição da missão, visão, estratégias organizacionais e valores para assim ser traçado um perfil ideal.

Figura 3: Modelo de Gestão Por Competências



Fonte: Guimarães et al (2001), com adaptações

Neste modelo podemos ressaltar uma formação de estratégias na organização, ou seja, na definição da visão, missão e objetivos estratégicos.

Muitas organizações buscam a capacitação de seus colaboradores que ganham cada vez mais espaços na organização.

Portanto, uma organização que decide aderir a Gestão por Competência, deverá inicialmente enfrentar mudanças de cunho organizacional, oferecendo condições para que esse processo de gestão saia do papel e possa realizar um acompanhamento real dos resultados obtidos, podendo medir esforços e oferecer *feedback*, para que assim, os objetivos traçados sejam alcançados de forma mais eficiente.

O próximo capítulo apresentará a empresa Kimberlit Agrociências, que usa a Gestão por Competência em seu contexto organizacional.

## 6. KIMBERLIT AGROCIÊNCIAS

A Empresa Kimberlit Agrociências foi fundada por C.G.J, que na época tinha poucos recursos financeiros, porém com visão empreendedora e senso de oportunidade, habilidade para negociar.

A empresa teve início em 1989, atuando no mercado regional de fertilizantes foliares em Batatais, estado de São Paulo, com quatro funcionários e um representante de vendas.

Em 1999 a Kimberlit foi transferida para a cidade de Olímpia, também estado de São Paulo, onde passou a produzir sua própria matéria prima, progredindo na cadeia produtora, o que foi considerado uma estratégia significativa. Contudo passou a ter controle total sobre a qualidade de seus produtos acabados. O alto padrão dos produtos, a qualidade da assistência técnica da equipe de técnicos e agrônomos e a importância dada a satisfação dos clientes, contribuem para o sucesso da empresa. A Kimberlit Agrociências produz fertilizantes, tendo as linhas de produtos Foliar, Kincoat e ADX.

Com esse crescimento, investiu na diversificação de produtos, aumento da produção e na ampliação da empresa. Hoje a Kimberlit ocupa uma área de 250 mil metros quadrados e conta com uma equipe composta de engenheiros agrônomos e pesquisadores responsáveis por acompanhar e desenvolver o que há de mais moderno para a nutrição de plantas, com isso a empresa desenvolve pesquisas constantes em busca de inovações tecnológicas e qualidade no segmento agropecuário.

Hoje a Kimberlit Agrociências conta com mais de 200 funcionários e 250 distribuidores em todo o Brasil. Existem setores dentro da organização, como fora dela.

A Empresa Kimberlit atualmente possui os setores relacionados a seguir:

- Industrial

- Administrativo
- Comercial
- Financeiro
- P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)
- Recebimento
- Recursos Humanos (RH)
- Almoxarifado
- Manutenção
- Logística
- Marketing
- Fiscal
- Qualidade
- Controladoria
- Laboratório
- Tecnologia da Informação (TI)
- Vendas

Os colaboradores externos são os representantes técnicos de venda (RTV) e os coordenadores, que em ambos os casos podem ser nacionais ou regionais.

A Empresa Kimberlit tem como Visão: Ser reconhecida nacionalmente como a empresa de nutrição vegetal com soluções que mais agrega valor aos clientes.

E a Missão de: Desenvolver, produzir e comercializar soluções inteligentes em nutrição vegetal que agregam valor aos clientes.

## **6.1 Seleção por competência na Kimberlit Agrociências.**

Na cidade de Olímpia, a Seleção por Competência ainda é pouco divulgada e por consequência pouco usada pelas empresas, sendo uma delas a Kimberlit.

Nessa empresa a Seleção por Competência vem sendo utilizada há dez anos. Foi feita uma entrevista com os profissionais de Recursos Humanos da referida empresa, para que se possa entender os motivos que levaram a empresa a optar por esse método de seleção.

A elaboração das perguntas (anexo I) se baseia em estudos previamente feitos sobre o tema.

Segundo a equipe a Kimberlit prioriza soluções eficazes, inovadoras e sustentáveis para superar as expectativas de seus clientes e consumidores.

Segundo os colaboradores entrevistados, com a utilização da Seleção por Competência, a empresa vem se aperfeiçoando em relação a busca do candidato certo para a vaga certa.

## **6.2 Competência na Kimberlit Agrociências**

As pessoas já irão encontrar no seu trabalho algumas ferramentas como o dinâmicas e entrevista comportamental. Esses recursos apresentados de diferentes formas, com ajustes precisos que auxiliam o selecionador a trabalhar com mais consciência e objetividade.

Cada perfil de competência ocasiona uma entrevista específica na qual utilizam perguntas hipotéticas fechadas ou de múltipla escolha e entrevista comportamental é uma técnica personalizada que são diferenciadas de acordo com os cargos.

A psicóloga do setor de Recursos Humanos da referida empresa afirma que as competências para cada cargo são específicas, assim as habilidades avaliadas diferem conforme o cargo e as atividades desenvolvidas nele.

O mapeamento, técnica utilizada para analisar o desempenho dos colaboradores de um setor em uma empresa, na Kimberlit é um trabalho muito complexo do setor de RH com o gestor, há um estudo que considera as necessidades da empresa no que se refere à pessoa a ser contratada, o cargo a ser ocupado e as atividades a serem desenvolvidas. Sendo assim, os entrevistadores têm consciência das competências e habilidades que devem ser buscadas.

É importante salientar que a visão, assim como os valores, a missão e a cultura da empresa são considerados no processo de seleção.

### **6.3 Instrumentos e técnicas utilizados na Seleção por Competência na Kimberlit Agrociências.**

A Seleção por Competência geralmente é atribuída a candidatos que possuem experiência anterior, mas estão se adaptando à novas realidades, algumas empresas utilizam este novo método de seleção através de entrevistas com estagiários e menores aprendizes.

Na Kimberlit a seleção de colaboradores é realizada através de testes psicológicos, dinâmicas em grupo, jogos, além da entrevista por competência. Essa forma de entrevista é flexível e pode ser alterada conforme a situação.

A psicóloga destaca o quanto essas ferramentas são importantes no processo de seleção, jogos e testes favorecem uma avaliação completa. São utilizados vários tipos de testes como raciocínio lógico, atenção, concentração, personalidade, inteligência. Através dos jogos conseguem avaliar as competências do candidato.

Um dos testes e/ou dinâmica que a empresa utiliza na hora da contratação são:

Teste dos Pontos: Consiste na conexão de pequenos pontinhos pretos numa folha de papel. Que funciona da seguinte maneira, ligue um ponto ao outro mais próximo em linha reta sem voltar pois, dessa forma as psicólogas ou o avaliador poderá afirmar que você é capaz de tomar caminhos mais curtos para as suas decisões.

Teste de Integração: Neste tipo de técnica aplicada, o objetivo é analisar o perfil e comportamento de cada um individualmente ou em grupo a partir dos exercícios aplicados pelo recrutador.

De acordo com as psicólogas, tais dinâmicas se bem aplicadas, podem contribuir na hora da escolha do profissional, mais apropriado para a empresa. Escolher o colaborador correto pode ser um diferencial muito importantíssimo para o sucesso de qualquer equipe ou organização.

A Kimberlit possui cargos em diferentes níveis hierárquicos, devido a necessidade da empresa situações que exigem profissionais especializados em situações diferenciadas.

A Seleção por Competência apresenta muitas vantagens para a empresa. A seleção é realizada com mais foco e objetividade, através de uma ferramenta consistente e de fácil utilização. Com as ferramentas utilizadas na Seleção por Competência pode se observar os comportamentos, que devem ser avaliados e considerar se o candidato está preparado para o cargo.

Na entrevista, a psicóloga avalia a Seleção por Competência como uma ferramenta importante para a empresa, pois aumenta a possibilidade de uma boa contratação, pois destaca características importantes como o respeito à diversidade humana.

A seleção também pode apresentar as características que devem ser evitadas em um colaborador, como relacionar assuntos profissionais e pessoais, comprometendo sua atuação no ambiente de trabalho.

A Seleção por Competência realça e aprimora o desempenho dos colaboradores e setores e executa adaptações que permitem o desenvolvimento da empresa de forma dinâmica e inovadora, alinhando as técnicas para atender aos seus objetivos estratégicos.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.**

Com a grande competitividade que existe no cenário atual, as organizações passaram a procurar ferramentas que se destacam cada vez mais no mercado, e com essa busca a Gestão por Competência passou a ter espaço cada vez mais, pois além de ser um diferencial do mercado, vem somando benefícios como o aumento da produtividade dentro das organizações, com o comprometimento dos colaboradores e fortalecimento na busca de resultados.

Hoje, ainda são poucas as empresas que utilizam este novo método, porém as que o praticam vem se destacando, como a Kimberlit Agrociências.

Através dos dados fornecidos pelas profissionais do setor de recursos humanos da empresa, notamos que a metodologia de Seleção por Competência, é ressaltada por sua objetividade e transparência na hora de um resultado final, e com isso fortalece a parceria entre a área de RH e as áreas solicitantes, possibilitando troca de informações importantes para a contratação de novos profissionais.

A Seleção por Competência vai além de uma forma de administrar, sendo considerada uma filosofia de desenvolvimento e até mesmo descobrimentos de novos talentos na empresa. Oferece a possibilidade de um bom planejamento, orientação das ações das pessoas, objetivando construir uma organização que atinja suas metas e seus objetivo.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

\_\_\_\_\_. **Uma nova metodologia no gerenciamento do capital humano. Gestão por Competência**, Editora Mundo Ltda, 2005. Disponível em: <http://www.mundopm.com.br/download/gestao.pdf> . > Acessado em 13.fev.2015.

CARVALHO, Fabio. **Sistemas de Gestão Integrada e Cultura Organizacional**, Santo André, 2012. Disponível em: <http://sistemasdegestaointegrada.blogspot.com.br/2012/10/as-quatro-funcoes-administrativas.html> . Acessado em 04.fev.2015.

CARVALHO, Leda Maria Vecchioni, PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani, Suzana Barros Correa. **Recrutamento e Seleção por Competência**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Carreira e Competência: Gerenciando o seu maior Capital**. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por Competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci_arttext). Acesso em 01.mar.2015.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competência e Gestão dos Talentos**. São Paulo, Pearson Makron Books, 2002.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática da Gestão de Pessoas: Mapeamento Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para**

**remuneração por competência.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LOIOLA, Léia de Melo. **Breve Histórico do Termo Competência.** Revista HELB - História de Línguas de ensino no Brasil, 2007. Disponível em: [http://www.helb.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=212:breve-historico-do-termo-competencia&catid=1114:ano-7-no-7-12013&Itemid=18](http://www.helb.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=212:breve-historico-do-termo-competencia&catid=1114:ano-7-no-7-12013&Itemid=18)> Acessado em 13.fev.2015.

MARQUEZ, Kelly. **O que é Seleção por Competência?**, 2009. Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento\\_Selecao/Roteiro/5272/o-que-e-selecao-por-competencias.html](http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Roteiro/5272/o-que-e-selecao-por-competencias.html)> Acessado em 03.mar.2015.

NUNES, Paulo. **Conceito de Gestão (ou Administração).** Enciclopédia Temática, 2008. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/gestao.htm>> Acessado em 22.jan.2015.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competência.** São Paulo: Infinito, 2000.

RESENDE, Ênio J. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

KIMBERLIT AGROCIÊNCIAS. Disponível em <http://www.kimberlit.com> acessado em 13/05/2015

# **ANEXO**

## **Entrevista realizada com a profissional responsável pelo Setor de Recursos Humanos – Kimberlit Agrociências.**

- 1) Há quantos tempo trabalha com seleção?
- 2) Há quanto tempo trabalha com seleção por competência?
- 3) Esse método de contratação foi implantado na Kimberlit Agrociências há muito tempo?
- 4) Por qual motivo e a empresa buscou esse método de seleção de pessoas?
- 5) Ele é utilizado em todos os cargos?
- 6) Quais as técnicas usadas na execução desse processo?
- 7) Em seu ponto de vista, quais as vantagens que a Seleção por Competência trouxe para a Kimberlit Agrociências?
- 8) Na Seleção por Competência existem aspectos negativos?
- 9) Quais a ferramentas utilizadas no processo de seleção?
- 10) Qual delas tem maior relevância no momento da escolha do candidato?
- 11) A empresa está satisfeita com essa nova forma de seleção?