
**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS
REQUERIDAS NO PROCESSO SELETIVO DA INDÚSTRIA DE
TRANSFORMAÇÃO**

***ANALYSIS OF BEHAVIORAL SKILLS REQUERID IN THE
SELECTION PROCESS OF THE TRANSFORMATION INDUSTRY***

ADRIANA KROENKE

Doutorado em Métodos Numéricos em Engenharia pela Universidade Federal do Paraná (2014). Professora do Departamento de Matemática da Universidade Regional de Blumenau. Atua no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) e Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Regional de Blumenau - FURB.

MARISIA RAQUEL CERRUTTI

Mestranda Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) pela Universidade Regional de Blumenau - FURB. Possui MBA em Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV (2009). Graduação em Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB.

FABIANA RUBIA VIEIRA

Administradora; mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) pela Universidade Regional de Blumenau – FURB. Especialista em gestão de pessoas e gestão estratégica pela FAE *Business School* (2007).

RESUMO

Esta pesquisa objetiva analisar os campos de vivência profissional, bem como as competências comportamentais no setor industrial do estado de Santa Catarina. As empresas buscam meios para minimizar os erros na aquisição de seus colaboradores e observa-se que uma delas é a terceirização nos processos seletivos. Os selecionadores de tais empresas terceirizadas, geralmente são especialistas que utilizam o método de seleção por competências, visando adequar a descrição do candidato as necessidades da organização.

Esta pesquisa considerou os dados fornecidos por uma consultoria especialista em processos seletivos, utilizando como método estatístico a análise fatorial, aplicando as competências comportamentais solicitadas por seus clientes nos processos seletivos. A pesquisa foi dividida por atuação profissional em três áreas específicas: (1) Financeira e Contábil, (2) Industrial e Produção e (3) Comercial e Marketing. Ao considerar estes campos com visão global, concluiu-se que as competências: Foco no resultado, Análise e solução de problemas e Comprometimento são as competências com maior reconhecimento nas indústrias de transformação em Santa Catarina nos três campos de atuação pesquisados.

PALAVRAS-CHAVE: Competências comportamentais; Organizações; Seleção profissional; Seleção por competências.

ABSTRACT

This study aims to analyse professional performance and behaviour skills areas in the industrial sector in Santa Catarina. The companies seek ways to minimize mistakes when hiring people and one of the solutions we have observed is outsourcing the selection processes. The outsourcing experts in this area commonly use selection by skills, adapting the candidate profile with what the company needs. This research has analysed data from a company specialized in selection processes with 14 behaviour skills required by clients, using the statistical technique of factorial analysis. The research has divided the professional activities in three areas: (1) Financial and Accounting, (2) Industrial and Production and (3) Commercial and Marketing. Considering a global analysis of the areas, we have concluded that the competences: Focus on the results, Analysis and solution of problems and Commitment are the 3 most valued skills in the industries in Santa Catarina.

KEYWORDS: Behaviour skills; Organizations; Professional selection; Skill selection.

INTRODUÇÃO

As organizações vivenciam significativas incertezas, motivado pelas rápidas mudanças tecnológicas e cenários competitivos, os quais necessitam da criação de conhecimentos novos e complexos, fazendo com que as competências, tornem-se

necessárias para apoiar as decisões estratégicas e melhoria no planejamento organizacional (KAMPRATH; MIETZNER, 2015).

O termo 'competência' envolve as habilidades, as atitudes o conhecimento e também os comportamentos envolvendo o desempenho elevado (MARZAGÃO; CARVALHO, 2016). Portanto, o conceito de competência é objeto de uma variedade de perspectivas, tais como: da economia, do direito e da administração (CRESCÊNCIO, 2012). Assim, a competência organizacional consiste na mobilização dos recursos e sua aplicação aparecerá como resultado no desempenho (RIBEIRO et al., 2017).

É nesse contexto que se observa a 'competência' como técnica e como comportamental. Segundo Camargo et al. (2013), a competência técnica relaciona-se com tudo que um profissional necessita para exercer uma função (idiomas, informática por exemplo); todavia, a competência comportamental, alude ao que o profissional necessita provar como destaque competitivo e que tem impulso em seus resultados (liderança, criatividade, por exemplo).

Com a economia globalizada, as organizações procuram por alternativas para realinhar as suas estratégias, além disso, mudanças contextuais e complexas fortalecem a competitividade e causam grande impacto (GRAMIGMA, 2007). Conseqüentemente, as indústrias almejam pela melhoria de seus produtos (bens e serviços) e demandam energia para tal. Há uma relação entre trabalho, desempenho e recursos. Os recursos humanos são de grande importância e há de se identificar as pessoas, com as competências requeridas, aos cargos em questão (BOHLOULI, et al, 2016).

As organizações elaboram diferentes estratégias que envolvem a combinação eficaz de recursos, estruturas e competências, para a confecção de produtos e serviços que sejam adequados aos desejos e necessidades de sua clientela, e dessa forma, conseguir vantagem competitiva (RIBEIRO et al., 2017).

Pequenas mudanças no gerenciamento das empresas, impactam em benefícios aos negócios (GRAMIGMA, 2007). É nesse contexto que se relaciona a competência com a capacidade de uma pessoa gerar resultados de acordo com metas da organização (RIBEIRO et al., 2017). É necessário que tais recursos humanos acompanhem as tendências que o mercado requer e desenvolvam competências diferenciadas e inovadoras para a resolução de problemas e agreguem valor aos negócios (BATISTA; CANÇADO, 2017).

A questão que norteia este estudo é: Quais competências comportamentais, são mais valorizadas nas áreas, do setor industrial em Santa Catarina? Nesse contexto, o objetivo foi de analisar quais competências comportamentais são relevantes no processo de seleção e contratação destes profissionais. Assim, acredita-se que esta pesquisa forneça um

panorama de competências, auxiliando os gestores das indústrias, quanto à tendência de mercado profissional e aos candidatos à vaga de empregos, para que eles possam identificar as competências desejadas pelas organizações deste setor econômico.

Além da introdução, o trabalho teve outras cinco seções. Na segunda seção, abordou-se a revisão da literatura, que deu o aporte teórico ao estudo. Na quarta seção demonstrou-se os procedimentos metodológicos empregados. Os resultados da pesquisa estão analisados e expostos na quarta seção. Finalmente, na quinta seção, demonstram-se as considerações finais desta pesquisa.

2 COMPETÊNCIAS

O termo competência, ao final da idade média, era pertencente a linguagem jurídica e remetia à capacidade de um indivíduo apreciar e julgar certas questões. Posteriormente, a competência designou-se como a capacidade de uma pessoa posicionar-se a respeito de algum assunto (GUIMARÃES, 2001).

Na esfera organizacional este termo é citado com certa frequência, notadamente pela área de recursos humanos e estratégia organizacional. Em mercado competitivo, a competência humana é um dos fatores que sustenta o negócio (BOZKURT, 2011). As organizações, preocupam-se em inserir no seu quadro funcional pessoas com determinadas competências (GUIMARÃES, 2001), com as quais, profissionais e organizações diferem-se no mercado (GRAMIGMA, 2007).

Para eficiente gestão dos recursos humanos, há que se elaborar mapeamentos das competências requeridas para as atividades, definindo e identificando lacunas entre as competências do que é adquirido e o que é exigido dos indivíduos (BOHLOULI, et al, 2016).

Entende-se por competências essenciais, aquelas em que as organizações se diferenciam no mercado, obtendo vantagem competitiva. Envolve organização do trabalho, aprendizagem coletiva, e entrega de valor (PRAHALAD; HAMMEL, 1990). As competências essenciais são aquelas percebidas pelo cliente e são as mais importantes para os negócios (GRAMIGMA, 2007).

Se no curto prazo atrela-se a competitividade organizacional a atributos e preços, a longo prazo, ela está na capacidade de construir um produto mais rápido e com custo menor que seus concorrentes. Tal capacidade encontra-se na possibilidade de converter habilidades de produção e tecnologias, em competências, permitindo que as empresas se adaptem as mudanças (PRAHALAD; HAMMEL, 1990).

Entretanto, as competências essenciais não se restringem a relação com a tecnologia, mas podem localizar-se em qualquer função. Para isso, é primordial que as empresas desenvolvam processos de aprendizagem e inovação constantes e sistemáticos (FLEURY; FLEURY, 2003). As competências organizacionais estão relacionadas à qualidade e particularidades que caracterizam o sucesso em toda uma organização e podem incluir os valores declarados pela missão organizacional (PEREGRIN, 2014).

2.1 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Um indivíduo, ao executar alguma tarefa e tê-la feito com competência em certa situação, pode, em outra situação não ter o mesmo êxito. Isso significa que nem sempre o indivíduo tem competências para executar todo e qualquer tipo de atividade. Assim, há a necessidade de alinhar os conhecimentos, habilidades e atitudes, com a atividade que for desempenhar (SOARES; ANDRADE, 2010).

As competências de um profissional, atualmente, tem sido assunto frequente em organizações, em busca de melhorar seus processos, bem como alocar as pessoas certas ao local certo. Ao pesquisar na literatura, encontra-se variadas definições para competências profissionais.

Competências podem ser definidas como conjunto de conhecimento habilidades e atitudes que permitem que um indivíduo desempenhe suas tarefas (RABAGLIO, 2001; PEREGRIN, 2014). O conjunto de atributos pessoais implícitos, tais como: criatividade, comunicação, análise e solução de conflitos (GUERRERO; DE LOS RIOS, 2012; MOREIRA; MUNK, 2010).

Competências profissionais são determinadas pelo conjunto de competências cognitivas, funcionais, éticas e comportamentais (GUERRERO; DE LOS RIOS, 2012; MOREIRA; MUNK, 2010). É algo possível de ser observado tanto diariamente, quanto no ambiente profissional (GRAMIGMA, 2007).

Para um processo eficiente de alocação dos recursos humanos, é imprescindível que as empresas conheçam as competências e qualificações necessárias para aquela posição de trabalho (BOHLOULI, et al 2017). Procura-se elaborar escores de competências usando um conjunto, atreladas a indicadores de desempenho e passíveis de mensuração (GRAMIGMA, 2007). Porém, algumas empresas possuem dificuldades em tal definição, resultando na utilização inadequada dos seus recursos humanos. Entretanto, o conhecimento e definição das competências, são a chave para o ajuste de emprego. (BOHLOULI et al, 2017).

Observa-se no mercado brasileiro, que algumas competências são mais requisitadas, estão desdobradas em, conhecimentos, habilidades e atitudes e são passíveis de desenvolvimento. Para Gramigma (2007, p. 44-45), é possível elencar algumas competências que servirão de suporte para a fase de mapeamento, conforme demonstrada no quadro 1. Cada organização terá um modelo de competência de acordo conforme sua atuação perante o mercado, bem como direcionado para as áreas internas e os cargos existentes. Encontra-se na literatura, diversas competências para suportarem a fase de mapeamento.

QUADRO 1 - Competências comportamentais requeridas pelo mercado.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento	Capacidade do indivíduo de reconhecer suas necessidades de desenvolvimento e aceitar a necessidade de investir seu tempo e energia em aprendizagem contínua.
Capacidade de adaptação e flexibilidade	Habilidade do indivíduo em adaptar-se as novas realidades, adequando a sua postura às diferentes exigências do meio de atuação
Capacidade empreendedora	Facilidade para reconhecer oportunidades bem como propor e implementar soluções, de forma adequada, aos problemas e necessidades, com assertividade e adequação ao contexto
Capacidade negocial	Capacidade e manter o equilíbrio entre a sua expressão e a do outro, e encontrar soluções de forma satisfatória diante do proposto pelas partes
Comunicação e interação	Habilidade em interagir com as pessoas, buscando a compreensão da mensagem ouvindo e processando as informações. Apresentar coerência e clareza na argumentação. Fornecer e receber feedback sempre que necessário
Criatividade e Inovação	Capacidade do indivíduo para apresentar soluções para as situações diversas, de forma inovadora, com viabilidade e adequadas
Cultura da Qualidade	Possuir orientação para a qualidade de produtos ou serviços, por meio de melhoria contínua, para a satisfação e superação das expectativas dos clientes internos e externos
Liderança	Habilidade para formar parcerias no grupo de trabalho, desenvolvendo equipes, instituindo clima motivador, com o objetivo de atingir as metas ou superar os objetivos organizacionais.
Motivação e energia para o trabalho	Facilidade do indivíduo em tomar iniciativas com atitude, demonstrando interesse e disponibilidade para as atividades que for executar
Orientação para resultados	Capacidade em concentrar-se no foco dos resultados a alcançar, por meio de orientação de objetivos e metas
Planejamento e organização	Habilidade em estabelecer prioridades no planejamento das ações que visem o atingimento do resultado das metas tangíveis e mensuráveis, conforme os critérios de desempenho válidos.
Relacionamento Interpessoal	Capacidade em demonstrar atitudes assertivas e empáticas, diante de situações conflitantes, apresentando comportamento maduro e não combativo
Tomada de decisão	Capacidade de implementar soluções adequadas aos problemas existentes e identificados apresentando soluções alternativas e sistematizadas, respeitando os limites e atentando para os riscos

Trabalho em Equipe	Habilidade para compartilhar ações, cooperando mutuamente com o grupo
Visão sistêmica	Capacidade para compreender as partes, ampliando a sua visão do todo, empreendendo ações necessárias e possíveis.

Fonte: Gramigma (2007, p. 44-45)

Os profissionais que mais se destacam, em qualquer área de atividades humanas, são aqueles que possuem domínio de competências superior à maioria (GRAMIGMA,2007). Conhecendo as competências principais requisitadas pelas organizações em geral, os profissionais poderão identificar aquelas que eles têm desenvolvidas e quanto conseguem contribuir com estas organizações e aquelas que terão necessidade de aperfeiçoamento (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

3 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

Nas organizações, a área de Recursos Humanos é responsável pelos processos de recrutamento e seleção, a qual busca candidatos que suprirão as posições disponíveis no seu quadro de pessoal (PEREGRIN, 2014). Entretanto é muito utilizada a *expertise* de empresas especializadas em processos recrutamento e seleção como também, o trabalho de *headhunters* (FAISSAL, et al, 2015).

Em mercados globais e competitivos exige-se alto desempenho organizacional e o triunfo das organizações segue em muitas direções, porém, não há como observa-las sem destacar a gestão das pessoas. Assim, o processo seletivo é a porta de entrada dos indivíduos nas organizações. A terceirização deste processo oferece para seus clientes os principais atrativos: especialização dos profissionais envolvidos, o *networking* com diversificado perfil de mercado, bem como, a garantia de substituição, quando necessário.

Nos processos seletivos, os profissionais são recursos valiosos, escassos e difíceis de copiar. Eles possuem um papel preponderante na criação de vantagem competitiva nas organizações (DONNELLY, 2011). No entanto, estes talentos são difíceis de identificar e a solicitação de serviços externos para auxiliá-las na procura de novos colaboradores, tem sido crescente.

Assiste-se a um grande crescimento na utilização de consultorias especializadas em recursos humanos, pelas quais, os clientes obtêm vantagem de utilizarem-se da vivência e experiência dos profissionais desta área (SHEEHAN et al, 2002). Como vantagem do recrutamento externo cita-se a possibilidade de novas ideias, o aumento do nível de

conhecimento, o aumento e renovação dos recursos humanos da organização (MAZON; TREVIZAN, 2000).

O *Executive Search* ou *Head-Hunting*, apresentou crescimento expressivo. Tal fato, está sobretudo relacionado com o fato de as organizações estarem inseridas num mundo em constante mudança, onde o ambiente de negociação e os mercados são globais. Para se ter sucesso é exigido que as organizações possuam executivos talentosos, nos seus quadros, preservando a sua sustentabilidade financeira nos mercados e a credibilidade junto aos clientes através de prestação de serviços de qualidade (LIM; CHAN, 2001).

Quando uma organização escolhe uma empresa de consultoria, há essencialmente a consideração de dois fatores: o nível de especialização desta empresa e dos seus consultores e o investimento do processo (FLOREA; BADEA, 2013), quanto mais elevada a posição em aberto, maior a probabilidade de uma empresa solicitar este meio de serviço para realizar o processo seletivo (CLARK, 1992).

No processo tradicional de preenchimento de vagas, seleciona-se os candidatos dentre o total dos recrutados que apresentarem maior possibilidade de adaptação ao cargo com vagas abertas. No processo seletivo por competências, as técnicas de escolha dos candidatos são elaboradas de modo a identificar aqueles que demonstram possuir as competências individuais demandadas pelas vagas em aberto (ALLES, 2006; BRANDÃO, 2012).

No que se convencionou chamar de recrutamento e seleção por competências, a atração (recrutamento) e a escolha (seleção) dos candidatos são praticadas visando contratar profissionais que detenham especificamente as competências individuais previamente mapeadas e tidas como necessárias à estratégia da organização (BRANDÃO, 2012). O processo seletivo é iniciado quando surge a necessidade de preenchimento das posições internas, ou seja, a contratação. Comumente, os processos de recrutamento e seleção são vistos como etapa única do processo, porém cada um deles é uma etapa de captação de pessoal (ALLES, 2006; BANOV, 2012).

Salienta-se que o método seletivo por competência é mais assertivo e confiável que nos métodos tradicionais, além de serem menos dispendiosos para as organizações (WEINSTEIN, 2012). Tal método contribui para a retenção de colaboradores, bem como para o gerenciamento e revisão dos talentos nas organizações (PEREGRIN, 2014).

É necessário mapear os saberes que os futuros ocupantes devem possuir. Estes saberes são constituídos em saber, saber fazer e saber ser e são fundamentais para a consolidação das competências organizacionais (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA 2008).

Para avaliar um candidato, por competências, pode-se utilizar várias ferramentas como: aplicação de entrevista por competência; inventários específicos de mapeamento potencial; avaliação presencial. O profissional de seleção optará por aquele que seja mais adequado ao contexto, ou por uma combinação de métodos (GRAMIGMA, 2007). Já os entrevistados consideram mais relevante e sentem maior motivação quando respondem às questões por meio de perguntas por competências. Neste formato, eles podem explicar melhor sobre si mesmo, com respostas menos ensaiadas (PEREGRIN, 2014).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

4.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho pode ser caracterizado como pesquisa exploratória com caráter documental, descritivo e quantitativo. Trata-se de estudo das competências valorizadas pelas empresas no segmento 'indústria' da região de Santa Catarina.

Quanto a pesquisa de caráter exploratório, então, "é realizada sobre uma questão ou problema de pesquisa com evidência de poucos ou nenhum estudo anterior em que seja possível captar informações sobre a tais questões ou o problema" (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24). Percebeu-se a falta de estudos referentes as competências comportamentais empregadas no segmento 'indústria'. Assim, a realização desse estudo é importante para analisar as competências comportamentais que são valorizadas no processo de seleção e contratação de profissionais nas indústrias de transformação de Santa Catarina.

A pesquisa denominada documental, é aquela aplicada em documentos armazenados em órgãos privados e públicos e todas naturezas e pessoas (VERGARA, 2000). Ela expõe os comportamentos e manifestações dos fenômenos e é aplicada para apontar e receber informações sobre um problema específico em questão (COLLINS; HUSSEY, 2005). A pesquisa descritiva envolve entrevistas por telefone, pessoalmente e questionários (MATTAR, 1996).

4.2 EMPRESAS ESTUDADAS

O estudo realizado utilizou como procedimento, a captação de informações a respeito das competências constantes nos formulários de requisições de abertura das vagas, gerados pelas empresas solicitantes. Os dados são quantitativos, e tem como base 14

comportamentos definidos previamente. As empresas clientes apontam as competências comportamentais pretendidas para a admissão dos profissionais nas áreas: Área 1- Financeiro e Contábil, Área 2 – Industrial e Produção e Área 3 – Comercial e Marketing. Os cargos pesquisados foram os de liderança: Gerentes, Coordenadores e Supervisores. A pesquisa quantitativa objetiva quantificar os dados e, geralmente, envolve alguma maneira de análise estatística (MALHOTRA, 2006).

4.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi de caráter primário, para a qual utilizou-se a base de dados de empresa especializada em processos seletivos de pessoas, atuando com cargos táticos e estratégicos, presente no mercado desde 2001. A atuação da empresa é em nível nacional, entretanto, a amostragem foi limitada para Santa Catarina.

A pesquisa possui caráter transversal, portanto, a coleta de dados foi com informações a partir do ano de 2012. Entende-se por dados primários aqueles coletados ou produzidos pelo pesquisador com a finalidade específica de resolver o problema de pesquisa (MALHOTRA, 2006).

4.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Com o propósito de responder à questão deste artigo, foram analisadas as competências comportamentais conforme a tabela abaixo. Cada empresa, no momento de solicitação de abertura de vaga, seleciona 5 (cinco) competências que considerar relevante para a sua área de atuação e que atenda a sua necessidade internamente, conforme demonstrado no quadro 2.

QUADRO 2 - Competências comportamentais apontadas pelos clientes.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Análise e Solução de Problemas	Capacidade de viabilizar soluções de forma ágil e rápida; analisar e ponderar as situações; identificar problemas, falhas e propor soluções.
Comprometimento	Capacidade de se adaptar e seguir as normas e regras da empresa; apresentar comportamento ético; conhecer os objetivos da organização onde trabalha; ter disciplina nas obrigações; apresentar vínculo com a empresa; “vestir a camisa”, contribuir para melhorias; gostar do que faz.
Comunicação	Apresentar comunicação falada, escrita ou gráfica de forma organizada e correta; comunicar-se por meio de argumentos, fatos e dados coerentes; é entendido e se faz entender; ser objetivo; ter boa fluência verbal: tom de voz; dicção.
Criatividade	Capacidade de criar e inovar tendências; criar campanhas de marketing e/ou publicitárias; criar coleções de roupas e estampas; criar peças e máquinas de engenharia; abertura a novas ideias e conceitos; apresentar gosto pelo novo.
Foco em Resultados	Capacidade de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar; valorizar resultados; administrar adversidades para atingir o resultado; ter foco na satisfação do cliente.
Inovação	Capacidade para conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para situações apresentadas; apresentar novas ideias para solucionar problemas; ser curioso e criar formas melhores para obter o que já existe.
Liderança	Capacidade para analisar e direcionar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador; manter a equipe comprometida com os resultados; capacidade de dar <i>feedback</i> ; apresentar autonomia e autoconfiança para tomar decisões.
Negociação	Capacidade de se expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes; preparar antecipadamente os planos de negociação; ter raciocínio ágil e boa argumentação; indicar os benefícios da negociação; ter clareza e objetividade no discurso.
Organização	Capacidade de planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meios do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos; administra o tempo; usar instrumentos de acompanhamento;
Pró-Atividade	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva e adequada para o contexto; tomar iniciativa, buscar informações;
Relações Pessoais	Capacidade de interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, comportamento maduro e não combativo; ouvir e respeitar a opinião das outras pessoas, se colocar de forma positiva, buscar os objetivos com visão de grupo.
Resiliência	Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades; conviver e enfrentar mudanças rapidamente, mantendo qualidade e produtividade;
Tomada de Decisão	Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo soluções adequadas diante de problemas; enfrentar situações arriscadas com assertividade e responsabilidade; definir rapidamente prós e contras e definir qual melhor caminho.
Visão estratégica	Capacidade para perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro; demonstrar capacidade de planejar e investir na sua vida profissional.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O quadro 2 apresenta as competências mais utilizadas pelo mercado para analisar o domínio e que destacam o profissional no mercado, baseado na literatura (GRAMIGMA,2007). Tais competências, podem ser aquelas consideradas contributivas às organizações e que atendam às suas expectativas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para atender a esta pesquisa, foram utilizados os dados foram disponibilizados pela consultoria especializada em seleção de profissionais e os cargos utilizados foram os de liderança. Após a seleção de cinco das quatorze competências disponibilizadas, os dados foram compilados inicialmente em planilha Excel.

O método utilizado para analisar os resultados, foi a análise fatorial, pois conforme Malhotra (2006, p. 548) “a análise fatorial é um tipo de procedimento destinado essencialmente à redução e ao resumo dos dados”. A análise fatorial é uma técnica estatística que através da avaliação de um grupo de variáveis, traduz o reconhecimento de dimensões de variabilidade comuns que existem em um grupo de fenômenos. O objetivo é identificar estruturas existentes, que não visíveis diretamente. Cada uma dessas dimensões de variabilidade de comum recebe o nome de fator. (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009, p. 74). A ferramenta usada para as análises estatísticas foi o IMB - SPSS *Statistics Base*, v 22. Optou-se por trabalhar com dois fatores para analisar as três áreas.

Para cada uma das três áreas foi determinada uma carga fatorial de acordo com Hair et al. (2009) pois ela destaca o nível de significância dos dados conforme o tamanho da amostra. Além disso verificou-se o KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin (Measure of Sampling Adequacy - MSA)* para avaliar a adequacidade amostral para aplicação da análise fatorial. Hair et al. (2009) sugere que no mínimo de 0,5 para que a análise se revele apropriada. Além disso, considerou-se o teste de esfericidade de *Bartlett* que valida a análise fatorial caso a significância se mostre menor do que 0,05.

Para a Área 1 – Financeira e Contábil, foi utilizada a carga fatorial de 0,7. O teste de KMO apresentou um percentual que torna a análise viável, 87,6% e, portanto, mostra-se adequado. O teste de esfericidade de *Bartlett* validou a utilização da Análise Fatorial (Sig. < .05) para os 14 indicadores. A Tabela 1 apresenta os fatores resultantes para a área 1.

TABELA 01: Matriz de componente rotativa

Competências	Componentes	
	Fator 1	Fator 2
Liderança	.907	
Negociação	.870	
Foco nos resultados	.742	
Criatividade	.741	
Resiliência		.827
Pro atividade		.710
Comprometimento		.703

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

A variância total explicada apresentou o percentual de 69,52%, de explicação. Na matriz de componentes rotacionada, apresentada na tabela 1, foram extraídos 2 fatores para a Área 1 (Financeira e Contábil) observando-se que as competências que compõe o fator 1 são: Liderança, Negociação, Foco nos Resultados, e Criatividade. No fator 2: Resiliência, Pró-atividade e Comprometimento. Em termos organizacionais, estas são as áreas que administram os “números” das empresas.

Se a organização produz e vende, mas não administra bem seus custos, investimentos e resultados não terá lucro, desta forma, pode-se afirmar que os profissionais da área financeira e contábil são determinantes para o sucesso das organizações. Observa-se que em relação as rotinas desta área regida por protocolos e regulamentos, onde existe uma forte legislação é fundamental que os candidatos tenham as competências apontadas na tabela 01.

Para a Área 2 – Industrial e Produção, utilizou-se a carga fatorial de 0,7. O teste de KMO apresentou 82,8% apropriado para esta situação.

TABELA 02: Matriz de componente rotativa

Competências	Componentes	
	Fator 1	Fator 2
Análise e Solução de Problemas	.923	
Comprometimento	.938	
Foco nos resultados	.829	
Liderança	.832	
Negociação	.887	
Pro atividade	.917	
Relações Pessoais	.938	
Tomada de Decisão		.918

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

O teste de esfericidade de *Bartlett* validou a utilização da Análise Fatorial (Sig. < .05) para os 14 indicadores. Na matriz de componentes, apresentada na tabela 2 foram extraídos

2 fatores. A Matriz de Variância Total Explicada permite verificar o grau de explicação dos fatores, que foi de 63,62% das variações totais dos 14 índices inicialmente utilizados. Na Tabela 2 apresenta-se os fatores relacionados a área 2.

Com base na tabela 2 pode-se observar que para a área 2 (Industrial e Produção) as competências que compõe o fator 1 são: Análise e Solução de Problemas, Comprometimento, Foco nos Resultados, Liderança, Negociação, Pró-Atividade e Relações Pessoais. O fator 2 apresentou somente uma competência e, portanto, não sendo analisada como fator.

A área produtiva normalmente está ligada ao maior volume de investimento nas organizações, sejam investimentos financeiros, tecnológicos ou em recursos humanos. Esta área é o “coração” das organizações e demanda forte energia em relação ao trabalho de forma ordenada, orientada e comprometida, observa-se que as competências em destaque na tabela 2 validam esses comportamentos dentro das áreas industrial e produção.

Para a Área 3 – Comercial e Marketing, utilizou-se a carga fatorial de 0,55. O teste de KMO apresentou boa adequação para análise, 89,4%. O teste de esfericidade de *Bartlett* validou a utilização da Análise Fatorial (Sig. < .05) para os 14 indicadores. Na Tabela 3 apresenta-se os fatores obtidos para a área 3.

Observa-se que para a Área 3 (Comercial e Marketing) há uma ampliação de características observadas. As quatro competências que compõe o fator 1, são: Análise e Solução de Problemas, Comprometimento, Comunicação, Criatividade e Foco nos resultados. O fator 2 é composto por: Inovação, Liderança, Negociação, Organização, Relações Pessoais, Pró-atividade, Resiliência e Visão estratégica.

TABELA 03: Matriz de componente rotativa

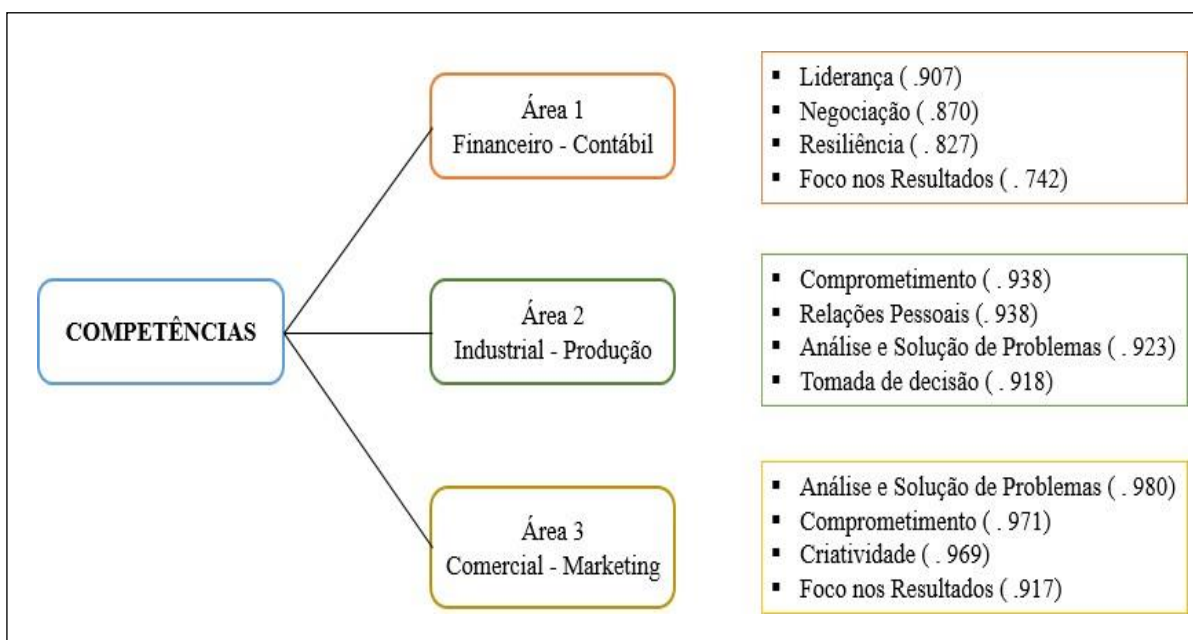
Competências	Componentes	
	Fator 1	Fator 2
Análise e Solução de Problemas	.980	
Comprometimento	.971	
Comunicação	.915	
Criatividade	.969	
Foco nos Resultados	.917	
Inovação		.701
Liderança		.821
Negociação		.867
Organização		.828
Relações Pessoais		.740
Proatividade		.579
Resiliência		.729
Visão Estratégica		.611

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

As áreas que “mostram” o produto para o mercado tem papel fundamental no processo de crescimento das organizações. Afinal, para que fim uma organização produziria, se não o de vender? A área comercial e marketing, estão simultaneamente ligadas a como mostrar o produto para o mercado, criar a necessidade do consumidor e, enfim, convencê-lo a comprar. Competências ligadas ao vínculo com a empresa e mercado mostram-se claras na tabela 3, quando tratam de comportamentos ligados a compromisso, criatividade e solução de problemas.

A figura 1 demonstra as quatro principais competências solicitadas para cada área. No momento da contratação, o cliente opta por quatro competências, as quais ele considera mais importantes, dentre as quatorze apresentadas para a sua opção. Conforme o resultado final destacado na figura 1, três competências comportamentais foram recorrentes e comuns às áreas pesquisadas, são elas: “Comprometimento”, “Análise e solução de problemas” e “Foco nos Resultados”.

FIGURA 1. Competências comportamentais com maior carga fatorial.



Fonte: Autores com dados da pesquisa

A análise destas competências direciona ao entendimento de que as empresas buscam profissionais com perfis comportamentais descritos na matriz conforme quadro 2, neste caso, profissionais que possuam um laço ético com a empresa, que consigam trabalhar com as incertezas do dia-a-dia e capacidade de promover soluções assertivas rapidamente.

CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi analisar quais as competências comportamentais são mais requeridas nos processos seletivos, nas de transformação de Santa Catarina. Para isso, foi aplicada uma pesquisa quantitativa exploratória. Os dados utilizados foram primários, coletados em uma consultoria especialista em processos seleção profissional. A análise fatorial foi utilizada para obtenção dos resultados, isso, que apontou as principais competências desejadas pelas indústrias de transformação na contratação dos seus colaboradores.

Três grupos foram denominados na pesquisa como: Área 1, Área 2 e Área 3. Na técnica da análise fatorial, foram apontadas as competências comportamentais indicadas com mais frequência, pelas empresas clientes, no momento da abertura da vaga.

De maneira geral o modelo apresentou-se adequado para análise destas competências, quanto os processos de contratação profissional para indústria de Santa Catarina. Este estudo auxilia os níveis acadêmicos e organizacionais, para esta questão frequentemente discutida, porém, sem evidências empíricas.

Os resultados colhidos promovem uma reflexão no que tange os objetivos das organizações, na contratação de profissionais. Observou-se que na área 1 (Financeira e Contábil) as competências são focadas na capacidade de avaliar e dar direção organizacional de forma a atingir os objetivos da empresa. Na área 2 (Industrial e Produção) competências que se empenham em adaptar e perseguir as metas da empresa, promovendo melhorias com o objetivo de gerar maiores resultados. Na área 3 (Comercial e Marketing) capacidade de viabilizar soluções para os problemas de forma ágil e estimular a percepção para as inovações, proporcionando diferencial competitivo.

Como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se explorar um número maior de competências, além de ampliar este estudo em outras áreas da empresa, outros segmentos, em nível nacional ou regional, bem como, expandir a pesquisa em empresas que utilizam o seu processo seletivo na própria empresa.

REFERÊNCIAS

ALLES, M. *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2006.

BANOV, M. R. *Recrutamento, seleção e competências*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BATISTA, K.; CANÇADO, V. L. Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. *REG-Revista de Gestão*, v. 24, n. 1, p. 24-

34, 2017.

BOHLOULI, M. et al. *Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach*. **Expert Systems with Applications**, v. 70, p. 83-102, 2017.

BOZKURT, T. **Management by Competencies**. 2011.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CAMARGO, R. C. et al. A percepção dos auditados em relação às competências comportamentais dos auditores independentes: um estudo empírico na região da Grande Florianópolis/SC. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Florianópolis, v. 7, n. 18, p. 37-47, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19980/a-percepcao-dos-auditados-em-relacao-as-competencias-comportamentais-dos-auditores-independentes-um-estudo-empirico-na-regiao-da-grande-florianopolis-sc>> Acesso em: 25 abr. 2017.

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

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M.; (Coordenadores). **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2009.

DONNELLY, R. *The ambiguities and tensions in creating and capturing value: Views from HRM consultants in a leading consultancy firm*. **Human Resource Management**, v. 50, n.3, p. 425-440, 2011.

FAISSAL, R. et al. **Atração e seleção de pessoas**. Editora FGV, 2015.

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLOREA, V. N.; BADEA, M. *Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations*. In: **Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation**. 2013. p. 344-352.

GRAMIGMA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

GUERRERO, D.; DE LOS RÍOS, I. *Professional competences: a classification of international models*. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 46, p. 1290-1296, 2012.
GUIMARÃES, T. de A.. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias

distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

KAMPRATH, M.; MIETZNER, D. *The impact of sectoral changes on individual competences: A reflective scenario-based approach in the creative industries*. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 95, p. 252-275, 2015.

LIM, G. S., CHAN, C., (2001). *Ethical Values of Executive Search Consultants*. **Journal of Business Ethics**, v. 29, n.3, p. 213-226, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARZAGÃO, D. S. L.; CARVALHO, M. M. Influência das competências comportamentais dos líderes de projetos no desempenho de projetos Seis Sigma. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 62, p. 609-632 out./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42972/a-influencia-das-competencias-comportamentais-dos-lideres-de-projetos-no-desempenho-de-projetos-seis-sigma>> Acesso em: 25 abr. 2017.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAZON, L.; TREVIZAN, M. A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Rev.latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81- 87, agosto 2000.

MOREIRA, W. R.; MUNCK, L. O PROCESSO DE ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIAS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS. **Revista Alcance**, v. 17, n. 2, 2010.

PEREGRIN, T. *Competency-based hiring: The key to recruiting and retaining successful employees*. **Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics**, v. 114, n. 9, p. 1332-1335, 2014.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, Boston, p.79-91, May/June 1990.

RIBEIRO, J. S. A. N. et al. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competência e recursos. **Perspectiva em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, número especial, p. 4-17, mar. 2017. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44767/gestao-do-conhecimento-e-desempenho-organizacional--integracao-dinamica-entre-competencias-e-recursos>> Acesso em: 25 abr. 2017.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. Educator. São Paulo. 2001.

SILVA, Ricardo Marcassa Ribeiro Da; SÉLLOS-KNOERR, Viviane Cêlho de. O TRABALHO COMO INSTRUMENTO DA PROMOÇÃO DA DIGNIDADE DO PRESO. **Revista Jurídica**, [S.l.], v. 1, n. 38, p. 136 - 158, dez. 2015. ISSN 2316-753X. Disponível em:

<<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1269/828>>. Acesso em: 22 dez. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v1i38.1269>.

SHEEHAN, C.; NELSON, L.; HOLLAND, P. ***Human Resource Management and Outsourcing: the impact of using consultants. International Journal Of Employment***

Studies, v. 10, n. 1, p. 25, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEINSTEIN, D. *The psychology of behaviorally-focused résumés on applicant selection: Are your hiring managers really hiring the 'right' people for the 'right' jobs?*. **Business Horizons**, v. 55, n. 1, p. 53-63, 2012.