

FELIPE PIERRY

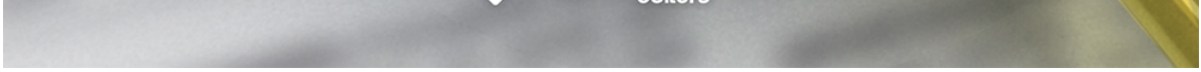
SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS



FELIPE PIERRY

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS





Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil

Pierry, Felipe

Seleção por competências : o processo de identificação de competências individuais para recrutamento, seleção e desenvolvimento de

peçoal / Felipe Pierry. -- 2. ed. -- São Paulo :Vetor, 2013.

Bibliografia.

1. Administração de peçoal
2. Peçoal - Avaliação de competência
3. Peçoal - Recrutamento
4. Peçoal - Seleção e colocação I. Título.

13-00723 | CDD - 658.3112

Índices para catálogo sistemático:

1. Seleção por competência : Administração de peçoal 658.3112
2. Recursos humanos : Avaliação de

competência : Seleção de pessoal :

Administração 658.3112

ISBN:978-65-89914-01-3

CONSELHO EDITORIAL

CEO - Diretor Executivo

Ricardo Mattos

Gerente de produtos e pesquisa

Cristiano Esteves

Coordenador de Livros

Wagner Freitas

Diagramação

Vetor Editora

Capa

Rodrigo Ferreira de Oliveira

Revisão

Vetor Editora

© 2013 – Vetor Editora Psico-Pedagógica Ltda.

É proibida a reprodução total ou parcial desta publicação, por qualquer meio existente e para qualquer finalidade, sem autorização por escrito dos editores.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

CARTA PARA ALGUÉM COMPETENTE

PRÓLOGO

AGORA SIM, A DEDICATÓRIA

PREFÁCIO À SEGUNDA EDIÇÃO

1. MAS, AFINAL, O QUE SÃO COMPETÊNCIAS?

2. ESPAÇO DE RESPONSABILIDADE E GRAU DE COMPLEXIDADE

3. TIPOS DE COMPETÊNCIAS

4. ESCALA DE COMPETÊNCIAS

5. IDENTIFICANDO COMPETÊNCIAS

6. IDENTIFICANDO TRAÇOS PSICOLABORAIS

7. TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO PSICOLABORAL

8. QUANTIFICANDO TRAÇOS DA PERSONALIDADE

9. FORMATANDO A TABELA DE PONTOS

10. CONCLUSÃO

REFERÊNCIAS

AGRADECIMENTOS

Agradeço à profissional psicóloga Professora Maria de Fátima Getner (Rondonópolis, MT), aluna e amiga, que colaborou muito para concretizarmos esta segunda edição.

CARTA PARA ALGUÉM COMPETENTE

Você foi o maior dos meus sonhos... Lembra-se disso? Você tinha apenas alguns minutos de vida e sua mãe ainda estava se recuperando do parto, quando enviei um enorme cartão comprado em uma loja da maternidade que, entre outras coisas doces, escrevi em letras garrafais: *Você foi o maior dos meus sonhos!*

Ainda no berçário, chorando pelos contrastes do mundo que você estava encontrando: um mundo cheio de luzes, frio (era final de abril), muita gente ao redor falando, muitos equipamentos com sons ritmados, sua mãe ainda na sala de parto se refazendo do esforço feito... De repente, tiram você de um lugar quentinho, gostoso, protegido, calmo e a colocam nessa... coisa! Deve ter sido muito estranho mesmo.

Durante o parto, eu estava lá fora encostado na parede tentando ouvir alguma coisa, saber quando chegaria para lhe dar as boas vindas. Esquisito não? Dar boas vindas em um mundo que, com certeza, você não gostou no princípio. Mas eu sentia que precisava estar lá, mesmo que não pudesse fazer nada, a não ser esperar, ficar aflito, ansioso.

Aquele médico alto, com um grande sorriso no rosto, perceptível através da máscara que usava mostrou você para mim, toda enrolada em uma toalha, inchada, ainda meio suja do parto, vestindo apenas uma etiqueta no pulso, com movimentos rápidos dos bracinhos e perninhas, como se quisesse mostrar o desconforto que estava sentindo. Apenas alguns minutos depois de você chegar, já no bercinho aquecido, você se acalmou mais e parou de chorar. Estava mais tranquila, acostumando-se aos poucos ao novo ambiente. Fiquei lá, boquiaberto feito um tonto, olhando para você com aquele olhar que só os pais têm e dizendo baixinho: *“Bem-vinda, meu amor! Prometo que farei tudo que puder para amenizar o impacto do mundo que você está encontrando agora.”*

Já aos 3 ou 4 anos, passeando pelo *shopping*, você se encantou com uma boneca que viu na vitrine de uma loja. Perguntou para sua mãe: “*Mã, pergunta quanto custa?*” E ela respondeu para você: “*É você que está interessada, vá até lá e pergunte o preço.*” Qual não foi a surpresa quando você soltou as mãozinhas, entrou na loja e se dirigiu à vendedora, perguntando o preço do brinquedo; logo depois você voltou, disse o preço e perguntou para nós: “*É caro?*”

Muitos episódios desse tipo se sucederam durante sua primeira infância, tenho certeza de que você se lembra.

Certa vez, quando entrou no segundo ano do ensino fundamental, mudando de uma escola para outra, chegou em casa chorando, desesperada. “*Mã, a professora perguntou a tabuada e eu não sabia de cor, todos sabiam, porque tinham cursado o ano anterior na mesma escola, mas eu não sabia.*”

Naquele mesmo dia, por sua própria iniciativa, fomos comprar um livro de tabuada e você passou o final de semana estudando, decorando aquele livrinho. A partir da semana seguinte, aquele seu sorriso largo continuou a dominar seu rosto, como de costume.

Uns poucos anos depois, já perfeita conhecedora da língua inglesa e fazendo o curso técnico para aumentar seus conhecimentos, você dava aulas de inglês em uma grande rede de escolas. Era meio sofrido, lembra? Mamãe ia buscá-la na escola e, enquanto a levava para dar aulas, você almoçava dentro do carro, rapidinho, pois o percurso levava uns dez minutos apenas. Quantas vezes as pessoas sentadas em outros carros não brincavam com você ali, almoçando? E você nem ligava, pois sabia por que e para que estava fazendo aquilo. Lá pelas 22 horas terminava seu expediente e eu ia buscá-la na escola. “*Oi, Pá!*” Nunca vi você triste, cansada sim, mas nunca triste!

Alguns anos se passaram e chegou a vez do vestibular. Você se decidiu pelo Jornalismo e resolveu que queria cursar na melhor faculdade. Estudou muito, dedicou-se ao vestibular paralelamente aos cursos de inglês que você ministrava. Fez o exame em um lugar longe, em São Paulo. Ficou apreensiva, mas sempre vi em seu rosto a luminosidade da certeza que você tinha de que estava

fazendo a coisa certa. Você conseguiu vaga nas duas melhores faculdades de Jornalismo do país e escolheu cursar aquela que queria.

Lembra como era difícil conciliar as duas coisas? Fazer curso de Jornalismo, em São Paulo, na parte da manhã, dar curso de inglês, em São Paulo e no ABC, à tarde e à noite. Ufa! Depois outros cursos: desenho, pronúncia em inglês, etc. Você saía de casa antes das 6 horas e chegava depois das 23 horas. Nossos corações – meu e de sua mãe – ficavam apertadinhos até você chegar em casa.

E quando você iniciou estágio “na rádio”? Exigia das pessoas, estudantes como você, o melhor delas. Por vezes, administrava alguns atritos no relacionamento por causa de seu caráter não perfeccionista, mas arrojado, consequente, responsável. Tinha de ser do jeito que você supunha melhor, porque acreditava que “aquele jeito” era realmente o melhor; o tempo se encarregou de provar isso e mostrou que seu jeito era sim melhor, na maioria das vezes. Às vezes, em que não tinha razão, desculpava-se e procurava melhorar a ideia. Hoje você está na televisão e seu “jeito” continua o mesmo; você coloca a visão de conjunto, a consequência de seus atos adiante de suas decisões. Você amadureceu, mas não perdeu seu jeito arrojado, de iniciativa, proativo, dinâmico e preciso de fazer as coisas.

Naquele sábado, quando estivemos em seu apartamento, algumas atitudes me impressionaram em você: o modo de receber as pessoas, sorridente, o cuidado com a casa, com a limpeza, o cheirinho gostoso do incenso. Aliado a isso, a atitude reflexiva antes de dar a opinião sobre algo, a forma de falar comigo, de colocar o tapetinho no chão para que eu não espalhasse água enquanto lavava os pratos, a maneira como você conseguia que as pessoas ponderassem também seu ponto de vista. Acho que naquele momento percebi uma nova pessoa, separada apenas por 21 anos do bebê a quem dei boas vindas na maternidade.

A história que contei se faz necessária, porque percebemos que as pessoas iniciam as coisas quase da mesma forma como nascem: *brigando* com o ambiente, *chorando* por causa das dificuldades

mesmo sem entendê-las, *nuas* de instrumentos para enfrentar as primeiras vicissitudes e obstáculos e *impotentes* perante as imposições do ambiente. Amadurecemos diante da vida, apenas quando não temos medo de enfrentá-la e receber informações, construindo nossa história a partir dessas informações. Adquirir instrumentos passa a ser o ponto principal de nossa vida. Serão esses instrumentos que nos tornarão competentes diante das situações.

Claro, nem sempre depende apenas de nós mesmos. Durante nossa caminhada, receberemos muitas informações. Uma construtivas que serão utilizadas diretamente para nosso desenvolvimento e outras destrutivas que deverão ser alavancas desse desenvolvimento. Portanto, não existem más informações, apenas informações, *inputs* que nos transformarão. Desse modo, o mais importante é o terreno em que essas informações serão semeadas, a capacidade para receber, armazenar, transformar e colocar na ação no momento necessário.

Felipe Pierry

PRÓLOGO

Pelo modo como iniciei este livro, o leitor poderá imaginar o enfoque e o andamento que esta obra terá. Falar sobre competências em um mundo recheado de teorias da administração poderá parecer *mais um daqueles trabalhos chatos que só autores muito chatos poderiam fazer*. Ou, ainda, tentar passar para o leitor teorias e sistemas de administração e psicologia organizacional cheios de retórica técnica, de referências e teses internacionais e nacionais para tentar comprovar fatos que já são de conhecimento empírico geral. Um livro, que se pretende técnico em sua essência, não precisa ser necessariamente um livro de difícil compreensão, feito para poucos já iniciados ou experientes profissionais em sua área de atribuição ou, ainda, para aqueles profissionais que buscam novos conceitos para implantar em sua organização, buscando maximizar o desempenho de seus colaboradores ou a compreensão integral da dimensão humana das pessoas quando submetidas a processos de trabalho e desenvolvimento de tarefas.

Nada disso! Este livro pretende ser – e será – um trabalho direto, claro e objetivo sobre a identificação de competências individuais, ou melhor, como identificar, classificar, priorizar e diagnosticar as competências necessárias para o desempenho de atividades dentro dos processos e procedimentos de RH. Além disso, mostrará um trabalho profissional realizado, baseando-se nas teorias explanadas e defendidas aqui, demonstrando ao leitor que essas teorias estão perfeitamente ajustadas às necessidades e às atualidades das organizações e do mercado.

É claro que, como todo trabalho científico, receberá contribuições de diversos autores nacionais e internacionais, terá informações atuais sobre procedimentos utilizados em outros países e, acima de tudo, receberá contribuições inéditas sobre

trabalhos desenvolvidos em nosso país, reconhecidamente eficazes na identificação de competências.

Este livro se inicia e se baseia em meus próprios trabalhos realizados em seleção profissional e treinamento e desenvolvimento, como atuante e como consultor de empresas e profissionais envolvidos nesses procedimentos. Passa por estudos realizados e análise de teses desenvolvidas em diversas universidades para estruturar os conhecimentos e as experiências adquiridas em muitos anos de carreira profissional e termina com a explanação dos conhecimentos adquiridos, de modo a ser compreendido por todos os interessados.

As técnicas que utilizarei na identificação de competências individuais já foram explanadas em alguns de meus cursos e são de eficácia comprovada na utilização cotidiana nas atividades de consultoria em desenvolvimento humano e também servem como opção para o leitor em seu trabalho nas áreas de RH. Existem outras, mas esta será mais uma opção. Da mesma forma, as técnicas psicométricas e os conceitos utilizados serão do *Teste Palográfico* e da *Grafologia*. Nesse ponto, temos de fazer uma pequena pausa para explicação. Nas diversas obras com as quais tive contato nesses anos, nenhuma delas utilizava técnicas psicométricas na avaliação de competências individuais. De um modo geral, essa atividade é realizada por meio de *workshops*, dinâmicas e entrevistas individuais e em grupos, com resultados diretos e claros. Optei, porém, pela utilização das técnicas psicométricas, além das dinâmicas e entrevistas, pelo fato de que estas já apresentam um trato estatístico importante para o trabalho de avaliação de competências, o que elimina qualquer possibilidade de intervenção subjetiva do avaliador. Além disso, essas técnicas são de larga utilização por profissionais envolvidos na seleção de pessoal, absolutamente fidedignas e de atualização constante por parte de pesquisadores e psicólogos organizacionais, o que as torna um instrumento eficaz, de fácil utilização, rápido e assertivo.

Também procurarei demonstrar a utilização de dinâmicas e entrevistas na identificação e avaliação das competências

individuais, para não excluir os não psicólogos deste trabalho. Ainda assim, não utilizarei informações técnicas dos testes que demonstrarei, bem como não haverá informações com respeito às diretrizes de avaliação dessas técnicas psicométricas, o que tornaria este livro exclusivo para psicólogos.

AGORA SIM, A DEDICATÓRIA

Este livro é inteiramente dedicado à minha filha Flávia Pierry, uma das pessoas mais competentes que já conheci, dentro de seu espaço de responsabilidade.

PREFÁCIO À SEGUNDA EDIÇÃO

Chegamos à segunda edição deste livro. Nem é preciso dizer quanta felicidade qualquer autor sente quando percebe que sua obra é aceita, bem quista e, acima de tudo, utilizada. Nesses anos conversei com muitas pessoas sobre o livro, clientes, alunos, leitores em geral, e sempre obtive a afirmativa de que ele facilitou a identificação de competências e também quebrou certos paradigmas de há muito incrustados na *práxis* organizacional. Muitos consultores estão utilizando as teorias expostas e defendidas aqui, além de professores que utilizam essas teorias em seus cursos sobre Psicologia Organizacional e Seleção por Competências. Fico muito contente.

Já vi (e apoio, claro) essas teorias serem utilizadas não apenas em seleção e recrutamento, mas também em diversos processos organizacionais que vão do *coaching* à avaliação de desempenho, passando por treinamento e desenvolvimento. Claro que o objetivo deste livro não eram apenas as atividades de recrutamento e seleção, seria muito pequeno e mesquinho de minha parte estimar isso, seria injusto com o próprio livro, mas também não tive a noção da abrangência que essa teoria atingiria.

Além disso, acredito fielmente que os procedimentos de seleção por competências não são apenas o presente na organização, mas a sobrevivência das organizações no futuro; nada mais certo para as organizações do que estabelecer vínculos com as pessoas, oferecendo a elas o que precisam para seu desenvolvimento e indicando-lhes o que a empresa espera deles. Uma troca: você me dá o que eu preciso e eu ajudo em seu desenvolvimento.

Seleção por competências, a fundamental ferramenta da gestão por competências, torna a empresa mais justa com o funcionário, mais “humana”, mais consciente de suas responsabilidades com as pessoas e de suas próprias necessidades. Da mesma maneira, a

gestão por competências transforma funcionários em gestores de seu próprio desenvolvimento, responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento profissional, educacional e também pessoal.

Para demonstrar a facilidade no uso das teorias aqui abordadas, bem como a execução exemplificada do que foi exposto neste livro, servi-me de uma atividade profissional de consultoria realizada em uma empresa, que comparou dois candidatos a uma mesma vaga, indicando qual candidato estaria mais bem aparelhado em suas competências para ocupá-la. É apenas uma atividade entre muitas, visto que esses mesmos procedimentos demonstrados já utilizei em muitos concursos públicos e para identificação, estabelecimento e desenvolvimento de competências de grandes grupos de profissionais que ocupam um mesmo cargo (policiais, por exemplo).

Espero que quem já tenha lido o livro continue a usar as teorias aqui apresentadas (e agora exemplificadas) e que os novos leitores aprofundem seu conhecimento em análise de competências, buscando cada vez mais a excelência em suas atividades profissionais.

Felipe Pierry

Em tempo: continuo achando a Flávia Pierry a profissional mais competente em sua área de atuação e cada dia mais provando que eu estou certo.

1. MAS, AFINAL, O QUE SÃO COMPETÊNCIAS?

Muito se tem discutido sobre o que são competências, quais são, quais as mais importantes, quais aquelas necessárias para um determinado trabalho, competências gerenciais, competências operacionais, etc. Alguns consultores organizacionais asseguram que as competências não mudam e servem para identificar as capacidades para um determinado cargo ou grupo de cargos dentro da organização, outros ainda dizem que elas são flutuantes, isto é, ajustam-se às necessidades explicitadas da organização ou do ambiente, o que chamamos de *espaço de responsabilidade*.^[1]

Há outros profissionais que atribuem a um grupo de cargos (líderes, por exemplo) uma gama de competências comuns a todos envolvidos nessa tarefa; em outras palavras, qualquer líder, em qualquer área de qualquer empresa – acreditam esses profissionais – terá as mesmas características, potenciais e traços da personalidade que o gabaritem a liderar uma equipe, seja ela qual for. Para mim soa como dizer que se afogar em uma piscina com 30° C de temperatura à luz do sol e se afogar no rio Tietê a uma temperatura de 10° C de madrugada é a mesma coisa; ora, sabemos que as características de ambos os locais são diferentes e até mesmo as características ambientais; no entanto, a tarefa “se afogar” continua sendo a mesma.

Afogar-se em uma piscina é, obviamente, bem diferente do que se afogar no rio Tietê; apesar da comparação exagerada, serve para demonstrar que liderar uma equipe de doutores em medicina nuclear dentro de um ambiente acadêmico é uma coisa e liderar uma equipe de *motoboy*s em uma empresa de entregas expressas é outra bem diferente, sem qualquer tipo de

desmerecimento ou menosprezo a qualquer um desses profissionais.

Em minhas atividades como consultor em avaliação psicolaboral, tenho acompanhado muitas empresas que adotaram os procedimentos de identificação de competências na contratação e avaliação de seus funcionários e se viram de tal modo engessadas nesses procedimentos, que não conseguiam identificar no mercado os profissionais necessários para preencher as vagas em seu quadro de colaboradores. Imagine você, leitor, a seguinte situação: uma empresa procurar no mercado um auxiliar administrativo que *estivesse plenamente envolvido nos objetivos exportadores da organização* ou ainda um operador de torno mecânico *com iniciativa e discernimento para solução de problemas complexos para o adequado atendimento da demanda do cliente*.

Certa vez, de uma grande empresa de São Paulo, recebi uma lista de competências que deveriam ser identificadas em *todos* os candidatos que fossem avaliados, não importando o cargo que eles ocupariam na organização. Competências como:

1. demonstrar empenho e preocupação pela qualidade, buscando a melhoria contínua no projeto;
2. identificar problemas, estabelecer prioridades e propor soluções;
3. demonstrar empatia e capacidade para compreender outras perspectivas organizacionais;
4. assumir riscos calculados, considerando o impacto nos resultados do projeto;
5. propor soluções criativas e inovadoras e assim por diante.

Imagine meu espanto quando recebi cerca de 120 *trainees* para serem considerados dentro dessas competências propostas pela organização. Posteriormente, foram avaliados todos os funcionários dessa empresa com relação a essas novas competências, por exigência da direção da empresa.

Nesse ponto houve um impasse por parte da organização, quando percebeu que perderia a maioria de seus colaboradores, pois não se enquadravam (obviamente) no perfil de competências proposto pela consultoria contratada. A diretoria tomou consciência da situação e optou por “desempregar” a consultoria responsável pela identificação dessas competências a perder seus funcionários. Posteriormente foi proposta para a empresa uma nova identificação das competências necessárias, contando com a fundamental participação da área de RH. Foram, então, identificadas as competências que os funcionários tinham, e o setor de treinamento e desenvolvimento foi orientado no desenvolvimento das competências necessárias e não identificadas no perfil, de acordo com o campo de responsabilidade de cada funcionário.

Isso foi apenas um exemplo – entre muitos – da identificação de competências baseada apenas em teorias da administração ou, pior, em competências organizacionais que pouco, ou nada, tem em comum com os objetivos da organização. Isto é, não podemos buscar competências individuais com base apenas em uma visão genérica e retórica da organização e seus objetivos organizacionais; é necessário que identifiquemos quais são as competências que o indivíduo possui para desenvolvimento de determinada tarefa e desenvolver as competências necessárias para a maximização de seu desempenho. Torná-lo melhor e mais ajustado às necessidades da organização por meio de treinamento e desenvolvimento de suas potencialidades[2]. Simples.

Desse modo, fica fácil definirmos o que é competência. É um traço, uma característica da personalidade do indivíduo que o torna capaz ou competitivo dentro de seu espaço de responsabilidade[3].

E quantas competências existem e quais são elas? Existem dezenas de competências, se considerarmos cada traço ou característica que o indivíduo possui. Assim, força física pode ser considerada uma competência. Motivação também. Capacidade operacional, também. Iniciativa, visão de longo prazo, capacidade para responder de forma rápida e assertiva às solicitações,

relacionamento em equipes, arrojo, proatividade, dinamismo, etc. [4]

A necessidade da existência de determinada competência está diretamente relacionada ao espaço de responsabilidade com o qual o indivíduo está envolvido[5]. Assim, um indivíduo pode estar absolutamente ajustado às necessidades de determinado cargo e, quando promovido ou transferido para outras funções, pode perder esse ajustamento, porque a organização não determinou quais são as competências necessárias nessas novas atividades ou lhe atribuiu um grau de complexidade para o qual não estava preparado ou, ainda, a organização não teve a preocupação de desenvolver as competências necessárias nessas novas funções ou nesse novo espaço de responsabilidade.

Não faz muito tempo, em torno de 20 anos, ficava claro que a busca por profissionais e colaboradores para as empresas não se baseava na real necessidade das funções e cargos pleiteados; pelo contrário, havia como que uma “relação de características” que eram buscadas em todos os profissionais, independentemente de cargo, posição, tipo de atividade da empresa, profissionais pares em sua função, subordinados, etc.

Poderíamos até listar as características que eram “necessárias” para a contratação de profissionais, seja ele quem for: criatividade, motivação, relacionamento em equipes, nível intelectual, entre alguns.

Toda seleção era feita com base em algumas ou varias dessas características, agrupadas no que chamávamos de “perfil”. Sem dúvida alguma, era muito difícil e dispendioso localizar os profissionais que tivessem essas características, identificadas não pela indicação das funções, mas pela imaginação das pessoas envolvidas nos processos de administração de pessoas.

Gastavam-se muito tempo e dinheiro tentando identificar profissionais com o perfil desejado, fosse ele gerente ou ajudante, analista sênior ou júnior. Os profissionais envolvidos com recrutamento e seleção de pessoas acabavam negociando com o gestor/requisitante um “desconto” nos potenciais tidos como imprescindíveis para o bom desempenho da função, objetivando a

contratação de forma rápida, visto que o setor de Recursos Humanos era tido como causador dos atrasos na produção, em virtude da demora na contratação das pessoas requisitadas.

Com isso, o profissional recém-admitido já entrava da empresa como *aquela que, embora não estivesse totalmente dentro do perfil, era o que melhor se encaixava nas necessidades mais urgentes da função*. Ficava claro que essa pecha funcionava como um gatilho acionado, caso o funcionário não viesse a se adaptar logo nos primeiros meses da contratação, seja por qual motivo fosse.

É bastante comum ouvirmos a seguinte frase de um administrador: *“Perdemos um excelente porteiro e ganhamos um péssimo zelador!”* Isso porque o porteiro, nesse caso, tinha as competências necessárias para o bom desempenho dentro das funções requisitadas ou dentro de seu espaço de responsabilidade como porteiro; no entanto, na medida em que essas competências demonstravam o bom desempenho do indivíduo nas funções propostas, não foram identificadas as competências necessárias para o bom desempenho desse mesmo indivíduo em outras funções (zelador). É nesse momento que as áreas de recursos humanos são de fundamental importância dentro da organização, para identificar e desenvolver características da personalidade psicolaboral (além das *habilidades*) que tornem o indivíduo competente dentro de sua nova área de responsabilidade.

No parágrafo anterior coloquei entre parênteses a palavra *habilidades*, isso porque algumas pessoas não consideram as habilidades como competência. Na definição que demos anteriormente de competência, considerando traços e características da personalidade psicolaboral que tornam um indivíduo competitivo ou competente, as habilidades necessárias para o bom desempenho de uma tarefa podem ser consideradas também como competências, basta que as localizemos em um determinado ponto ou categoria. Teríamos, assim, competências:

- *técnicas*
- *afetivas* ou *emocionais*

- *racionais* ou *intelectuais*

Vale lembrar que essas competências estão diretamente relacionadas ao campo de responsabilidade ou à área de responsabilidade ou, ainda, ao espaço de responsabilidade do indivíduo. Dessa maneira, essas três categorias de competências estão diretamente relacionadas ao tipo de atividade ou grau de complexidade da atividade que o indivíduo desenvolverá. Vamos explicar cada uma delas nos próximos capítulos.

2. ESPAÇO DE RESPONSABILIDADE E GRAU DE COMPLEXIDADE

No capítulo anterior falamos da definição de competências, o que são, quais são e da importância de estarem ajustadas à área de responsabilidade do indivíduo. Mas o que vem a ser exatamente “área de responsabilidade” ou “espaço de responsabilidade”?

Pense em um analista de recursos humanos, quais são as funções desse indivíduo? Ele realiza atividades de seleção em uma empresa de consultoria, faz entrevistas analisando a experiência dos candidatos com relação aos requisitos da vaga propostos pela empresa-cliente, redige anúncios de jornal, atende telefonemas das empresas-clientes fazendo um relatório semanal da posição das vagas e a quantidade de candidatos recebidos, faz laudos das entrevistas realizadas, escolhe o melhor candidato entre os que compareceram à empresa, preenche a carta de encaminhamento e marca entrevista com o candidato e a empresa-cliente. Após isso, faz acompanhamento dos candidatos encaminhados para a empresa, convoca o candidato aprovado, envia as informações para o setor de faturamento e arquiva os currículos dos candidatos não aprovados.

Essas tarefas fazem parte da *área de responsabilidade* ou *espaço de responsabilidade* desse profissional. Elas têm um determinado grau de complexidade e necessitam de competências específicas para serem realizadas adequadamente, com assertividade e qualidade.

Posteriormente, esse mesmo profissional de recursos humanos é admitido em outra empresa para ocupar o mesmo cargo de analista de recursos humanos, que ele vinha ocupando na empresa anterior. As funções desse cargo são: elaborar o perfil profissional do candidato em entrevistas com as áreas

requisitantes, propor alterações no perfil de acordo com seu conhecimento de mercado, fazer contatos com outras empresas e profissionais de recursos humanos na busca de candidatos com o perfil proposto, fazer anúncios para serem colocados em jornais, propor alternativas de recrutamento para identificação de profissionais no mercado, analisar a viabilidade de recrutamento interno de candidatos, estabelecer políticas de recrutamento interno, administrar o fluxo de currículos recebidos, negociar com as áreas requisitantes o perfil dos profissionais identificados com relação ao solicitado, negociar com as demais áreas de recursos humanos (remuneração, treinamento e desenvolvimento, administração de pessoal) eventuais ajustamentos ao perfil proposto pelo requisitante, participar de reuniões com diversos níveis hierárquicos da organização, etc.

O que mudou? Tudo! Ainda assim, o cargo é o mesmo e as atividades genéricas são as mesmas: recrutar, entrevistar, identificar o candidato cujas competências mais se aproximam do perfil proposto e acompanhar a admissão desse novo funcionário. Mudaram a área de responsabilidade e o grau de complexidade das funções atreladas a esse cargo. Estaria esse profissional do primeiro caso apto a desempenhar as funções propostas no segundo caso de maneira competente? A resposta é simples: sim, desde que possua as características e habilidades (competências) necessárias para assumir um maior grau de complexidade nessa nova área de responsabilidade, ou desde que a empresa se disponha a desenvolver essas características[6]. Caso um determinado profissional venha a assumir uma área de responsabilidade que envolva maior grau de complexidade ou maior complexidade nas funções, ele deverá, na maioria dos casos, ser desenvolvido para isso; desenvolvido porque, mesmo em cargos muito semelhantes, mudam as competências organizacionais, mudam os objetivos da empresa, a cultura empresarial, a comunicação entre as áreas, as pessoas envolvidas nos processos, etc., o que faz que as competências individuais devam ser ajustadas a esse novo perfil de competências.

Dessa forma, é muito difícil para a empresa ou para os profissionais envolvidos na identificação de competências individuais, definir competências únicas para uma gama de cargos. Podemos definir competências genéricas, de acordo com o grau de complexidade de um determinado campo de responsabilidade, ou seja, podemos definir grupos de competências individuais de acordo com as competências organizacionais e as áreas de responsabilidade, o que vamos ver mais detalhadamente no próximo capítulo.

Assim, podemos definir *área* ou *espaço de responsabilidade* como a gama de atividades inerentes a um determinado cargo, isto é, às funções de cada cargo. Do mesmo modo, cada atividade, ou tarefa ou função, tem um grau de complexidade. A quantidade de tarefas (as funções) de um determinado cargo indica apenas o espaço de responsabilidade desse cargo, indiferentemente de sua complexidade. Vamos exemplificar:

Cargo: analista de RH em seleção de pessoal

Espaço de responsabilidade:

1. Prover os departamentos da empresa de profissionais em quantidade e qualidade suficientes para o preenchimento das vagas em aberto.
2. Propor, quando necessário, ajustamentos à política de benefícios e remuneração da organização de acordo com as informações que recebe do mercado.
3. Promover a integração dos novos funcionários às políticas da organização.

Atividades ou grau de complexidade do cargo:

1. Prover os departamentos da empresa de profissionais em quantidade e qualidade suficientes para o preenchimento das vagas em aberto:
 - a) definir políticas de recrutamento de mão de obra, até mesmo antecipando-se às necessidades atuais da organização, fazendo contatos com entidades de classe,

- grupos de profissionais de RH e divulgação das necessidades de contratação existentes em curto, médio e longo prazo;
- b) definir processos de seleção de mão de obra que incluam métodos fidedignos de identificação das competências e potencialidades dos candidatos em tempo hábil para suprir as necessidades da organização;
 - c) criar e utilizar instrumentos que informem às áreas requisitantes com precisão o andamento dos processos de seleção e a contratação de candidatos.
2. Propor, quando necessário, ajustamentos à política de benefícios da organização de acordo com as informações que recebe do mercado:
- a) criar e utilizar instrumentos que informem às áreas de RH competentes as eventuais dicotomias entre os benefícios oferecidos pela organização com as atuais práticas do mercado para cada cargo ou grupo de cargos recrutado.
3. Promover a integração dos novos funcionários às políticas da organização:
- a) criar programas específicos de treinamento para os novos funcionários da organização;
 - b) desenvolver material didático para os novos funcionários sobre as políticas da organização;
 - c) atuar em sala de aula desenvolvendo palestras e cursos de integração de novos funcionários.

Podemos observar, por meio das atividades desenvolvidas no espaço de responsabilidade, que o grau de efetividade[7] indicará o grau de complexidade das funções. São os resultados obtidos que darão maior ou menor grau de complexidade às atividades desenvolvidas. Acreditamos que podemos definir espaço de responsabilidade e grau de complexidade de duas formas bem distintas:

Espaço de responsabilidade = capacidade operacional

Grau de complexidade = capacidade para obter resultados.

Desta feita, cria-se um vínculo ainda mais estreito entre as necessidades da organização, atuando nas necessidades dos indivíduos que irão orientar as diretrizes da aprendizagem.

Acredito que todo processo de construção de competências deva passar – necessariamente – por um processo de aprendizagem. Quando falamos em “ler” e “entender” as informações do ambiente, forçosamente estamos falando de processos de aprendizagem. Da mesma forma, quando nos referimos ao desenvolvimento do conhecimento, falamos em aprendizagem constante que nos leva ao amadurecimento de conceitos e vivências.

Assim quando falam em mescla de competências, vemos a necessidade de crescente amadurecimento em nossas relações com o meio circundante criando as condições essenciais (inteligência/percepção/intuição) para que se feche o ciclo de aprendizagem.

Quando propomos a existência predefinida e limitada de competências na personalidade laboral, estamos limitando o ser humano a uma gama de traços e características da personalidade que o habilitaria apenas à execução de certas tarefas de determinada complexidade. Entretanto, quando aceitamos que os processos de aprendizagem podem influenciar decisivamente o desenvolvimento desses traços e dessas características no indivíduo, colocamos o homem em um patamar superior, capaz de utilizar seus potenciais combinados, mesclando os diversos traços e competências e criando assim outras possibilidades e potenciais, que, ainda, o habilitariam a executar diversas outras atividades, de maior complexidade.

Esse processo de aprendizagem constante, alimentando e sendo alimentado pela autossatisfação pessoal e profissional, facilita o desenvolvimento de capacidades associadas ao conhecimento, à experiência profissional e ao amadurecimento pessoal, facilitando a adaptação do indivíduo às particularidades propostas pelas tarefas.

Interessante, acabo de receber uma frase pelo *Facebook*, teoricamente atribuída a Albert Einstein, que fala: “Somos todos

geniais, mas se você julgar um peixe pela sua capacidade de subir em árvores, ele passará a vida inteira acreditando ser estúpido.”

3. TIPOS DE COMPETÊNCIAS

Não existe uma empresa igual à outra, assim como não existe um profissional igual ao outro, uma pessoa igual à outra ou um grau de complexidade igual ao outro. Dessa maneira, podemos supor alguns tipos de abordagens nos processos de identificação de profissionais para uma vaga em uma determinada empresa: 1. buscar no mercado ou internamente um profissional que mais se aproxime das necessidades imediatas daquela organização ou 2. buscar no mercado ou internamente um profissional que apresente um conjunto de competências básicas que facilitará o seu ajustamento imediato às áreas de responsabilidades e à complexidade do cargo; as demais competências necessárias serão desenvolvidas pelos departamentos envolvidos na contratação, ou seja, a área de recursos humanos e a área que assume o novo funcionário, unidos no mesmo objetivo de construir, desenvolver as competências necessárias e ajustadas às necessidades imediatas e futuras da organização, como vimos no capítulo anterior.

No primeiro caso, estamos falando de empresas que não têm áreas de recursos humanos aptas para o desenvolvimento de competências específicas ou empresas que têm necessidade de contratação urgente de um profissional para dar continuidade a uma atividade já em andamento ou em substituição a um profissional responsável por um determinado projeto específico. Com isso, buscaremos um profissional que possua, em maior grau, o desenvolvimento de competências técnicas, isto é, a prioridade na seleção por competências desse profissional será das competências técnicas. As demais categorias de competências receberão prioridade menor.

No segundo caso, falamos de profissionais que serão colocados em treinamento pela empresa, visando às áreas específicas, mas

que não terão o compromisso de oferecer respostas rápidas às necessidades da organização. Nele encontram-se os *trainees* e os aprendizes, entre outros. Possivelmente, nesse caso, a prioridade recairá sobre as competências emocionais ou afetivas e/ou as competências intelectuais ou racionais, ficando a categoria das competências técnicas relegada a uma posição menor no *ranking* de prioridades na contratação.

É importante lembrar que ambos os casos podem ser encontrados nas organizações, embora o segundo seja mais indicado para empresas que desejam formar sua mão de obra, gerar o desenvolvimento de competências específicas e pessoas identificadas com as competências da organização.

Citaremos um exemplo específico, do qual participei intensamente, porém que foi praticado por muitas indústrias no período citado.

Na década de 1980, com o surgimento de algumas profissões dentro da área de informática, muitos adolescentes eram atraídos por essas novas áreas em detrimento de outras, buscando cursos específicos, visando conseguir uma colocação no mercado. Proliferaram escolas de informática que ofereciam diversos cursos em diversos níveis, para os mais diferentes indivíduos, bastando apenas que tivessem interesse na área, embora o fato de terem ou não vocação para a profissão pouco importasse. Obviamente o mercado de mão de obra ficou saturado por adolescentes em busca de emprego como digitadores, programadores, analistas, etc.

Muitas indústrias, então, ficaram com deficiência na contratação de operadores de máquinas, prensistas, torneiros, encanadores, mecânicos, etc., com competências técnicas suficientes para o desenvolvimento de atividades em um momento em que a implementação de programas de qualidade era imprescindível para enfrentar os processos de globalização e exportação que hoje conhecemos.

Mesmo pagando altos salários na ocasião, as empresas não conseguiam suprir suas necessidades de contratação de profissionais com as competências necessárias às características

da organização e, desse modo, atender às demandas de mercado com seus produtos.

As empresas, então, decidiram investir na formação dessa mão de obra dentro de suas próprias áreas fabris, em associação com as escolas técnicas e as áreas de recursos humanos. Na medida em que as escolas não podiam rearranjar rapidamente o conteúdo de seus cursos diante dessas necessidades específicas, as empresas criaram “escolas” em seus parques industriais, onde ensinavam aos aprendizes as competências técnicas necessárias para que cada indivíduo pudesse cumprir seu papel na organização.

Cursos específicos foram criados para esses indivíduos aprendizes que passavam parte de seu dia em sala de aula na organização e parte nas áreas de fabricação da empresa, acompanhando profissionais nas máquinas correspondentes à sua opção profissional. Em outro período, esses aprendizes davam continuidade à sua formação regular nas escolas técnicas associadas, nos cursos normais nos quais tinham se matriculado.

Para regularizar sua condição e dar os benefícios necessários, os aprendizes eram registrados na empresa, recebiam os benefícios de praxe (salário, assistência médica, refeições, uniformes, transporte, etc.) e eram aproveitados como funcionários regulares da organização assim que terminavam o curso técnico, no qual tinham um planejamento de carreira dentro da organização. O índice de aproveitamento desses aprendizes como funcionários regulares da empresa era da ordem de 80% dos que iniciavam o treinamento, visto que eram avaliados e acompanhados em suas dificuldades e seu desenvolvimento (atitudinal e técnico) mês a mês.

Na seleção desses aprendizes, as competências buscadas eram:

Competências técnicas • Estar cursando o regular técnico em uma série de cursos oferecidos e de interesse da organização.

Competências emocionais ou afetivas • Facilidade de relacionamento interpessoal nos diversos níveis

hierárquicos dentro da organização (analistas de RH, líderes, mestres, etc.); • Motivação e disposição para a carreira na área técnica operacional.

Competências racionais ou intelectuais • disponibilidade de horário;

- capacidade de aprendizagem.

Importante notar que, apesar do grande interesse nesse profissional e da pouca idade (a maioria desses garotos tinha em torno de 14 anos), o número de competências buscadas era mínima, eliminando assim o conceito antiquado de que quanto maior for a complexidade da função, maior será o número de competências buscadas. Isso seria trabalhar por quantidade, não por qualidade.

Acreditamos agora que entendemos um pouco melhor o que são área de responsabilidade e grau de complexidade. Não são objetos distintos, estão associados entre si, embora não exista necessariamente relação de causa e consequência entre ambas. Área de responsabilidade ou campo de responsabilidade é a gama de atividades que envolve o cargo que o indivíduo desempenha; são as funções inerentes a determinado cargo e o trânsito que o indivíduo tem nessas funções ou responsabilidades. Desse modo, podemos definir área de responsabilidade como o campo de desempenho do indivíduo; as atividades pelas quais ele transita para realizar as tarefas propostas pela organização e o grau de complexidade são os resultados obtidos nesse trânsito, a efetividade dos resultados e a consequência desses resultados no âmbito geral das funções ou da organização.

Vamos definir agora três tipos diferentes de competências, que estudaremos a seguir: • técnicas;

- emocionais ou afetivas;
- racionais ou intelectuais.

3.1 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

São a capacitação técnica, o conhecimento técnico do indivíduo, a quantidade de informação que ele consegue amearhar em sua carreira. Pode advir de duas formas distintas: Acadêmica – cursos profissionais ou profissionalizantes, cursos livres, cursos de formação ou pós-graduação, cursos de aperfeiçoamento, projetos de pesquisa, etc.

Não acadêmica – informação obtida por outros meios, como mídia, internet, etc.

De modo geral, as competências técnicas vão-se aprimorando de acordo com o grau de complexidade e o espaço de responsabilidade[8]. São informações atualizadas e que servem de base para a realização de determinada tarefa.

Por exemplo, vamos imaginar um técnico de manutenção; ele é assim titulado quando obtém a formação do curso técnico. No entanto, se ele se interessa em manutenção de geradores, em um grau de complexidade maior, é necessário que ele atualize suas competências técnicas para aprimorar seu conhecimento e, dessa forma, obter resultados mais efetivos na área de responsabilidade que escolheu. Então, serão necessários outros cursos que complementem seu conhecimento (competências técnicas) na área de geradores.

Imaginando que esse técnico de manutenção fará manutenção preventiva ou corretiva de um determinado equipamento em uma empresa, equipamento único no Brasil, ele terá a necessidade de atualizar seus conhecimentos por outros meios (manuais do equipamento, site da empresa fabricante na internet, etc.), alimentando de informações sua formação original, o que causará maior efetividade em seu espaço de responsabilidade e, conseqüentemente, melhores resultados. Nesse ponto, é a organização que propõe maior efetividade ao indivíduo em função de suas necessidades e competências organizacionais (patrimônio de conhecimentos) associadas às competências técnicas individuais (patrimônio de efetividade).

É praxe em muitas empresas enviar seus técnicos a outros países ou estados para se aprimorarem em novos projetos, novas

máquinas ou novos processos de fabricação, antes de oferecerem esses produtos a seus clientes.

3.2 COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS OU AFETIVAS

É, em suma, a capacidade para se adaptar às mudanças impostas pela organização e lidar satisfatoriamente com as adversidades encontradas nas alterações de grau de complexidade e responsabilidade nas funções propostas. Em suma, porque muitas características da personalidade estão envolvidas na gama de competências emocionais ou afetivas, sobre quais falaremos a seguir[9].

A título de exemplo, faz muito tempo que a clínica psicoterapêutica classifica como sinal de *normalidade* a capacidade do indivíduo de se adaptar às mudanças impostas externamente; sendo assim, as patologias mais conhecidas são tidas como *sociopatias*, isto é, a incapacidade de se adaptar às mudanças e novas solicitações do ambiente em que vive. Que nos desculpem os psicoterapeutas por simplificar muito essa definição, mas isso serve apenas para exemplificar o que queremos dizer sobre competências afetivas ou emocionais.

Indo mais além, utilizaremos a definição de *inteligência emocional* para auxiliar a explicação de competências emocionais. Ser *emocionalmente inteligente* (se é que podemos chamar dessa maneira) é usar de seus atributos[10] emocionais e afetivos na solução de problemas emergentes e imediatos (dificilmente os emocionalmente inteligentes lidam de maneira satisfatória com soluções em prazos longos ou planejamento em prazos distantes, isso é mais fácil para os racionalmente inteligentes). Com isso, as pessoas que utilizam suas emoções em primeiro lugar são mais rápidas nas soluções, podem ser mais inventivas e criativas e mais vivazes e inquietas[11].

Vale lembrar que emoções e afetos fazem parte de nossa personalidade, são inerentes a nossa conduta e nossas decisões e não podem ser dissociados de nossas atitudes de modo algum, sob

risco de termos seres de conduta esquizofrênica, eliminando (ou tentando eliminar) suas emoções de sua conduta no geral. Muitos são os casos conhecidos que procuram dissociar suas emoções de suas decisões e atitudes em seu dia a dia. Falaremos disso em outra oportunidade.

Voltando...

Ser *competente emocionalmente* está relacionado com uma grande quantidade de traços que atuam diretamente sobre as decisões e a conduta do indivíduo, não apenas naquelas relacionadas à determinada área de responsabilidade, mas também a graus diferentes de complexidade nas funções. À medida que, como vimos anteriormente, a inteligência emocional torna o indivíduo mais rápido e fugaz em suas decisões e conduta, as competências emocionais tornam o indivíduo mais “preparado” para diversas decisões e condutas em diferentes oportunidades.

Mas e a raiva, por exemplo, em que auxiliaria nas decisões de um indivíduo ou na vivência em equipes que ele talvez necessitasse em determinado espaço de responsabilidade? Lembremos que as emoções são inerentes às pessoas, aos seres humanos e não podem ser dissociadas da conduta dos indivíduos. Assim sendo, todos os seres humanos possuem a raiva como componente em suas ações. Não podemos conceber um ser humano composto apenas de “emoções superiores” (como costumam chamar alguns poucos), um ser humano composto apenas de alegria, espírito de companheirismo, facilidade para trabalhar em equipes, facilidade para lidar com riscos, etc.; esses mesmos indivíduos são compostos de ira, cólera, inveja e outros atributos emocionais/afetivos considerados “baixos”; mesmo na *Bíblia* identificamos algumas condutas levadas pela ira, pela inveja e pelo medo.

Se sabemos que as emoções são inerentes a todos os seres humanos, sejam elas consideradas *superiores* ou não, então não podemos dissociar o ser humano de suas emoções, sob o risco de não termos mais um ser humano e sim um robô programado apenas para determinadas ações e grau de complexidade.

Vamos analisar um caso em particular que, em princípio, pode parecer sem qualquer relação com o que estamos falando, mas que demonstrará sua atualidade e utilidade.

Faz algum tempo, um caso muito rumoroso de um homicídio que escandalizou o País: um homem assassinou a namorada a tiros em virtude da separação proposta por ela. Ele, premeditadamente, armou-se, seguiu-a e desferiu alguns disparos contra ela, matando-a instantaneamente. Recebi um pequeno bilhete escrito por esse homem, agredindo a namorada (já separados). Analisando a letra dessa pessoa, identifiquei alguns componentes na personalidade que, certamente, o teriam levado a praticar aquele crime: impulsividade, passionalidade, sentimento de superioridade e impositividade (fazer valer as suas vontades).

O sentimento de superioridade o fez se sentir atingido em sua “honra”, ao ser descartado pela namorada (a qual lhe trazia alguns benefícios ao ego); a passionalidade facilitou para que considerasse essa conduta da separação proposta pela namorada de maneira pessoal, envolvida e potencializada; a impositividade não permitiu que se flexibilizasse diante dos motivos da moça e reagisse de forma agressiva a essa estimulação (separação) e a impulsividade o fez agir de maneira reativa, inesperada a essa separação. Um perfeito quadro de crime passional. Diga-se de passagem, *raros* são os crimes cometidos com essa atrocidade e que apresentam uma combinação tão perfeita de fatores.

Analisemos as mesmas emoções envolvidas no crime relatado anteriormente do ponto de vista laboral.

Sentimento de superioridade – auxilia para que as decisões e a conduta sigam um padrão de qualidade elevado, a fim de que o resultado possa identificar positivamente o autor.

Passionalidade – pessoas passionais dedicam-se intensamente às tarefas e responsabilidades recebidas; são pessoas que “vestem a camisa” da empresa e que amam (ou odeiam) o que fazem e amam também as pessoas que os cercam. São pessoas dedicadas e que necessitam estar inteiramente identificadas positivamente com o ambiente e as responsabilidades.

Impositividade – facilita para que suas ações e decisões sejam respeitadas pelo grupo e faz valer suas decisões e iniciativas.

Impulsividade – agir de maneira rápida nas solicitações, iniciativa rápida e facilidade para lidar com riscos.

Esses traços da personalidade fizeram do indivíduo citado anteriormente um grande profissional em sua área de atuação, um dos maiores profissionais brasileiros em seu espaço de responsabilidade. Na medida em que não podemos dissociar o homem de suas emoções ou apenas considerar emoções *superiores*, temos um homem completo em seus afetos, capaz de utilizar suas potencialidades nas mais diversas áreas de atuação.

E como evitar que certas emoções ou certos afetos interfiram negativamente no desempenho de uma tarefa? Não há como: é como considerar que um indivíduo utilize apenas “certas” emoções em determinadas ações. É como considerar que Cristo seria a mesma pessoa se não tivesse ficado irado com os vendedores no templo; é como considerar que Aquiles seria o mesmo se não tivesse o sentimento de vingança que o acometeu; é como considerar que Pelé teria sido “Pelé” se nunca tivesse perdido um pênalti ou errado um passe; é como supor que uma pessoa feliz nunca tenha chorado de raiva ou tristeza algum dia. Aliás, só podemos saber quando estamos felizes, se algum dia já tivermos sentido tristeza.

Um indivíduo, um ser humano, só pode ser assim considerado se for contemplado em sua universalidade de sentimentos, afetos e emoções, experiências, conhecimentos, vivências, etc. Caso contrário, seria apenas parte de uma pessoa, seria apenas um ser dicotomizado em suas potencialidades, e seres assim estão aos milhares nos divãs de psicoterapeutas.

Da mesma maneira, temos de considerar a competência emocional e sua *contrapartida*, isto é, seu *lado distante*. Algumas pessoas consideram como “lado negativo” de determinado traço ou como aquele determinado traço pode interferir negativamente no desempenho do indivíduo. Aprendi a pensar, em psicologia, que traços não são opostos ou opositores ao desempenho, mas apenas lados *diferentes* do mesmo quadro, pontos extremos do mesmo

traço, assim como o norte e o sul, o leste e o oeste não opostos. Teríamos então que a prática é o ponto mais distante da teoria, que o amor é o ponto mais distante do ódio, que a facilidade em trabalhar em equipes é o ponto mais distante da facilidade para tarefas individuais, etc.

Acreditamos que tenha ficado claro o que são competências emocionais ou afetivas; sendo assim, vamos agora citar algumas para ilustrar: • capacidade para trabalhar em grupos;

- iniciativa;
- ânimo realizador;
- capacidade para lidar com riscos;
- facilidade para lidar com pressões;
- sociabilidade;
- flexibilidade nas negociações;
- visão de longo prazo;
- visão de conjunto das situações e muitas outras.

3.3 COMPETÊNCIAS RACIONAIS OU INTELECTUAIS

Neste ponto, poderíamos pensar que competência racional ou intelectual é “o que sobra” do rol de competências listadas até agora, mas não é bem assim. Algumas vezes, as competências racionais se “mesclam” com as competências emocionais e técnicas, até por serem muito semelhantes em alguns casos[12]. Gostaríamos de traçar aqui uma diferença útil para considerarmos as competências racionais em uma categoria única. As competências racionais são traços ou características da personalidade laboral que podem ser desenvolvidas com maior facilidade em menor espaço de tempo ou que podem ser mescladas com as demais categorias e formar um *tempero* especial, dar maior densidade as demais categorias e potencializar as competências emocionais[13].

São importantes na medida em que, além de potencializarem algumas outras competências, podem ser formadas também por elas e facilitar o desempenho de outras competências. Teremos assim como competências racionais ou intelectuais: • a capacidade para visualizar objetivos e metas[14]; • o raciocínio lógico dedutivo e indutivo;

- nível intelectual (capacidade para solucionar problemas);
- visão de conjunto das situações; diretividade;
- produtividade;
- ritmo de trabalho, entre outras.

Desse modo, podemos traçar paralelos entre duas ou mais competências (ou categorias de competências) e potencializar determinadas características ou traços da personalidade. Assim, quando somamos/acrescentamos (potencialização) uma competência a outra, ou uma categoria a outra, podemos obter como resultado o exemplo a seguir:

Competências racionais	Competências emocionais	Competências técnicas	Resultado/potencialização
Visão de conjunto das situações	Motivação		Busca por resultados efetivos
Nível intelectual médio-superior	Imediatismo de ações		Soluções rápidas às solicitações
Raciocínio lógico-indutivo (intuição)	Impulsividade	Conhecimentos gerais amplos da área de responsabilidade	Proposta de soluções criativas e rápidas

Isso para citar apenas alguns exemplos. Temos certeza de que o leitor atento está encontrando nesse momento, muitas outras possibilidades de potencialização das competências pelo cruzamento das informações[15].

Nem sempre encontraremos traços puros de competências, esses traços se encontram “mixados”, misturados, a outros traços que potencializarão ou amenizarão o resultado final no desempenho. Vamos observar como isso acontece:

	Competências	Competências técnicas	Resultado/
--	---------------------	------------------------------	-------------------

	emocionais		amenização
Produtividade elevada	Desânimo	Baixo índice de conhecimento da área de responsabilidade	Ansiedade e pouca assertividade nas ações
Nível intelectual médio inferior	Motivação	Pouco conhecimento periférico	Dificuldade para solucionar problemas
Visão limitada das responsabilidades	Impulsividade		Dificuldade para lidar com pressões

Como dissemos anteriormente, não é tarefa das mais fáceis identificar corretamente as diferenças entre os traços para caracterizá-los entre categorias de competências (racionais, técnicas e intelectuais), pois muitas vezes a grande semelhança entre alguns traços pode nos levar a confundir a categoria a que pertencem.

Entretanto, o mais importante é sabermos identificar que existem três categorias distintas de competências (técnicas, emocionais e racionais) e que, quando associadas, podem potencializar ou amenizar os traços de personalidade correspondentes e, com isso, alterar o resultado final na análise de determinada competência na forma de desempenho dos indivíduos.

4. ESCALA DE COMPETÊNCIAS

Como vimos no capítulo anterior, podemos identificar uma gama de competências necessárias para as funções propostas, inclusive com a possibilidade de cruzar informações para obtermos maior complexidade e profundidade de análise dessas competências.

No entanto, à medida que aprofundamos nossa análise e identificamos uma grande variedade de competências e características envolvidas na execução de uma determinada tarefa, torna-se fundamental focarmos nosso trabalho de seleção dessas competências, para que possamos dirigir melhor nossos esforços de seleção profissional. Imagine você selecionar um determinado profissional com base em toda a variedade de competências que podemos encontrar na execução de determinada tarefa. Imagine a quantidade de atividades envolvidas na execução da atividade de programador de computador, ou mesmo na atividade de psicólogo organizacional, ou de administrador de empresas, sociólogo, engenheiro, etc. Além disso, teremos subdivisões do mesmo cargo, que envolvem características e competências absolutamente diferentes e, muitas vezes, opostas.

Analisemos as atividades de um analista de RH; por exemplo, será que um profissional analista de RH envolvido nas atividades de seleção de pessoal terá as mesmas competências que um profissional analista de RH envolvido nas tarefas de treinamento e desenvolvimento gerencial? Ou o mesmo analista de RH que trabalhe com avaliação de desempenho? Consideremos que aqui não se trata apenas do grau de complexidade de cada atividade, mas também de priorizar as competências que deverão ser identificadas na seleção desse profissional. Chamaremos isso de *Escala de Competências*.

Escalar competências é *priorizar* aquelas que serão fundamentais para a execução de determinada tarefa e aquelas

que complementam (de uma forma ou de outra) a atividade proposta. Assim, podemos *escalar* as competências em dois grupos: *fundamentais* e *acessórias*.

4.1 COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS

Competências fundamentais são aquelas básicas para a realização de determinada tarefa em um determinado espaço de responsabilidade e grau de complexidade; são as competências sem as quais é impossível, ou muito difícil, o indivíduo exercer as tarefas propostas. É a condição *sine qua non* para exercer determinada atividade. Por exemplo, é impossível para um engenheiro de manufatura exercer a atividade proposta (engenharia de manufatura), se não tiver a formação em engenharia. É impossível para um vigilante que porte arma de fogo exercer a atividade se ele não tiver pleno controle da agressividade e da emotividade. É impossível para um guarda-vidas exercer plenamente suas funções se ele não souber nadar perfeitamente e assim sucessivamente.

Você poderá dizer: “*Mas isso é óbvio!*” Claro que é óbvio, por isso são consideradas competências fundamentais; são características e traços absolutamente necessários para a execução de determinada atividade; são traços que, caso não estejam presentes na personalidade laboral, tornam a execução da atividade impossível ou muito difícil.

É claro também que citei algumas competências muito óbvias, para que o leitor possa identificar com clareza o que pretendo dizer; porém, imagine outras competências menos óbvias, como controle da emotividade, tônus muscular, visão de longo prazo, capacidade de análise, relacionamento em equipes, firmeza de propósitos, ânimo e disposição, etc. Aí já não fica tão óbvio assim. Imagine também cruzar a informação de grau de complexidade e espaço de responsabilidade com as competências fundamentais necessárias. Vai complicando, não? Mas, calma, vamos explicar

tudo com clareza quando falarmos de *Identificação de competências*.

4.2 COMPETÊNCIAS ACESSÓRIAS

Competências acessórias são aquelas que, embora não sejam fundamentais para a execução de determinada atividade, poderão *complementar* o desempenho do indivíduo nessas atividades, ou seja, *competências acessórias* são os traços e características da personalidade laboral que maximizam o desempenho do indivíduo em seu espaço de responsabilidade e grau de complexidade.

Por exemplo, imaginemos que, embora o relacionamento interpessoal não seja uma condição *sine qua non*, uma condição fundamental para o desempenho das atividades de programador de computador, poderá facilitar seu desempenho e melhorar seus resultados na medida em que esse indivíduo for colocado em equipes multidisciplinares no desenvolvimento de algum projeto específico.

Em outro exemplo, imaginemos um engenheiro de cálculos que, embora não tenha contemplado em seu cargo a característica de *visão de conjunto das tarefas*, apresente esse traço na personalidade laboral; ele terá a facilidade de perceber a consequência de seus atos e suas decisões no ambiente e a interface que suas atividades terão em outras áreas da organização, o que certamente maximizará seu desempenho nas tarefas propostas; ele terá condições de *ir além* em seu espaço de responsabilidade e estará pronto para enfrentar maior grau de complexidade, caso assim seja exigido pela organização.

De modo geral, a Escala de Competências visa a identificar nos indivíduos um *plus*, um *algo mais*, em suas capacidades, para exercer determinadas funções, o que pode facilitar muito o trabalho do analista de RH na avaliação de desempenho e também do analista de desenvolvimento, além de proporcionar ao indivíduo a possibilidade de uma carreira ascendente e, para a

organização, uma força de trabalho disponível para promoções e realocações em outras atividades de maior grau de complexidade.

Da mesma forma, a Escala de Competências pode facilitar o trabalho do analista encarregado da seleção profissional, quando tiver sob sua responsabilidade a localização de determinado profissional. Pode a empresa optar – por questões de rapidez, economia ou escassez de mercado – pela contratação de profissional que possua apenas as competências fundamentais ou pode ainda, pensando em futuro aproveitamento desse profissional, buscar localizar no mercado profissional que tenha, além das competências fundamentais para exercer determinada tarefa, competências acessórias, visando à promoção em prazo determinado.

Não devemos nos esquecer, também, de que esse *plus* das características profissionais, muitas vezes, não é identificado ou conhecido pelo próprio profissional, o que fará o analista responsável pelo desenvolvimento ou superior imediato desse profissional identificar essas características e desenvolvê-las no indivíduo, para que ele possa contar com uma maior gama de competências que trarão mais benefícios a ele próprio e à empresa que o contrata.

É também importante conscientizarmos os superiores imediatos desses indivíduos de que essas competências acessórias poderão ser, se adequadamente desenvolvidas, uma alavanca para o desempenho do setor na busca de resultados e para o próprio gestor, que saberá utilizar essa habilidade acessória em prol de seus próprios resultados.

É fácil perceber nesse contexto, a importância da habilidade do analista em avaliação de desempenho na identificação de Escala de Competências, não apenas as fundamentais, mas também (e, muitas vezes, principalmente) das competências acessórias, para oferecer à organização aqueles profissionais que, muitas vezes, estão escondidos atrás de cargos e tarefas para os quais estão plenamente adaptados e que buscam novos desafios e uma carreira mais promissora. Esta é a verdadeira essência do recrutamento interno de candidatos, que algumas empresas

chamam de *Identificação de Talentos*: identificar e desenvolver na própria organização aqueles profissionais aptos a atividades mais complexas, mesmo dentro de um idêntico espaço de responsabilidade.

4.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Impulsionados pelas dificuldades econômicas e pelas crises internacionais que vão se intensificando desde a década 1990, muitas empresas viram como solução emergencial o corte de funcionários, muitas vezes em áreas estratégicas dentro das organizações, criando, assim, um ambiente em que indivíduos tinham de assimilar novas funções, mudanças de ambiente, assumir novas responsabilidades e maior grau de complexidade nas funções propostas.

De outro modo, essas mesmas organizações começaram a perceber a utilidade da informática e o uso racional das informações contidas na internet como modo de desenvolver habilidades e conhecimentos técnicos de seus funcionários e colaboradores. Desse modo, o conhecimento passa a ter uma nova fonte de informação, muito mais acessível às pessoas de modo geral por meio de processos de Ensino à Distância (EAD); no entanto, a maioria dos interessados passa a ter acesso a essas informações, porém de maneira pouco estruturada e dirigida.

É difícil para as pessoas, em geral, estabelecerem para si um processo de aprendizado estruturado, pelo fato de não se conhecerem em suas potencialidades e capacidades e, ainda, a própria organização não ter critérios bem definidos de suas próprias necessidades de desenvolvimento. As empresas sabiam que precisavam mudar, mas não conseguiam identificar os caminhos que deveriam trilhar, muito menos orientar seus colaboradores sobre quais eram as suas necessidades de curto, médio e longo prazo.

O sistema de gestão por competências, ferramenta da gestão de pessoas, oferece ao funcionário não apenas a possibilidade de

identificar suas capacidades e potencialidades inerentes às necessidades da organização e da atividade, mas também facilitar ao gestor a identificação e o desenvolvimento de potencialidades e capacidades de seus subordinados.

Com isso as empresas desenvolveram um sistema gerencial que identificava as competências que o indivíduo tinha e indicava quais as capacidades que deveriam ser desenvolvidas tendo em vista as necessidades da função atual e/ou futura.

As organizações ainda não tinham um sistema que pudesse identificar com clareza quais eram as competências necessárias para a atividade proposta, nem em que “quantidade” essa característica era necessária para que o indivíduo se mantivesse sempre motivado e buscasse a autossatisfação a cada investimento que fizesse em seu conhecimento e experiência.

Assim sendo, o indivíduo alcançaria patamares de qualidade e autorrealização à medida que conseguisse acrescentar informações e experiências suficientes para que a perfeita execução da tarefa lhe desse retorno e autossatisfação, evitando que uma grande quantidade de conhecimento e experiência em determinada tarefa ou atribuição pudesse estar além dos desafios daquela atividade, o que prejudicaria a motivação.

Primeiramente devemos definir o que é necessário na execução de determinada atividade;isso fortalece o foco nas qualificações que devem ser potencializadas ou atenuadas.

A consequência disso é que a própria organização repensa seu modelo e suas estratégias em prazos curtos, médios e longos, visando manter os funcionários engajados nos processos organizacionais e visualizando as oportunidades oferecidas pela organização quando de seu desenvolvimento pessoal. Também leva a organização a estabelecer metas e missões, para que ela própria esteja envolvida nos processos de desenvolvimento e percepção de seu mercado consumidor e de fornecedores.

Alguns autores apontam a necessidade de mudanças no mundo das relações do trabalho que justifiquem o modelo de gestão por competências apontado anteriormente:

Noção de evento – o que foge à rotina do proposto, que vem atrapalhar o desenvolvimento normal do sistema produtivo; essa característica indica a necessidade de o indivíduo não apenas estar preparado para a tarefa, mas também – e, muitas vezes, principalmente – para as mudanças e alterações não previstas inicialmente no planejamento da tarefa e da função. É importante nesse momento que descubramos a inteligência emocional em todas as suas nuances e toda sua grandeza; ser emocionalmente inteligente é, entre muitas outras coisas, estar preparado para o evento desconhecido, é estar *aberto* a novas possibilidades não previstas. O que está previsto e programado geralmente é fácil de assimilar, de entender, de lidar, mas o desconhecido, o inesperado, só poucas pessoas conseguem administrar adequadamente.

Comunicação – partilhar normas comuns, demonstrar suas dificuldades e acertos, indicar novos caminhos descobertos e novas possibilidades de realização. Para exemplificar, sou um grande admirador da culinária e gosto muito de assistir na televisão a programas sobre gastronomia; lembro que em um desses programas, quando tudo parecia dar errado, o *chef* sempre dizia aos auxiliares: “*Comuniquem-se, falem um com o outro!*” É a forma de todos saberem quando temos dificuldades ou qual é a situação em que nos encontramos naquele momento; e é preciso entender essa comunicação não como fraqueza, de desconhecimento, incapacidade, mas sim como um modo compartilhar erros, acertos, dificuldades e novas possibilidades, o que ajuda a todos.

Noção de serviço – focar sempre na atenção ao cliente (externo ou interno) e estar presente em todas as atividades. Só assim é que podemos balizar nossas ações diante daquilo que esperam de nós, de nossas atividades. Chamamos a isso de proatividade de ações, estar adiante das necessidades e dos acontecimentos e ter visão sistêmica (global, de conjunto) das situações.

Segundo alguns autores, entre eles Dutra (2001), esse conceito de gestão por competência traz para a organização diversos ganhos, tais como:

- a) Possibilidade das gerências definirem perfis profissionais que favorecerão a produtividade – com isso foca-se a necessidade da organização ou da tarefa em um determinado contexto e grau de complexidade das funções.
- b) O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho – forma-se com isso uma visão menos especializada e unilateral dos profissionais envolvidos nas tarefas; todos os funcionários envolvidos na execução de uma determinada tarefa somarão conhecimentos suficientes para a realização daquela atividade dentro dos padrões de excelência propostos pela organização.
- c) A identificação dos pontos de insuficiência – o que facilita aos setores de Recursos Humanos e gerência envolvida na tarefa a identificação e levantamento das necessidades de desenvolvimento dos profissionais.
- d) O gerenciamento do desempenho baseado em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta – diminui-se o risco de a avaliação do desempenho dos funcionários ser realizada apenas em métodos intuitivos ou atendendo a propósitos pessoais; a avaliação passa a ser regida por conceitos matemáticos, diretos e mensuráveis em todos os momentos.
- e) O aumento da produtividade e a maximização de resultados – com o estabelecimento de pontos mensuráveis, fica mais fácil entender os pontos de estrangulamento da produtividade e corrigi-los diretamente onde ocorrem, em vez de se gastar um enorme tempo em auditorias e na tentativa de localizar falhas.
- f) A conscientização das equipes para assumirem a corresponsabilidade pelo seu autodesenvolvimento – com isso a responsabilidade sobre o sucesso não é apenas do funcionário, mas sim da união das ações da organização e dos funcionários; todos têm responsabilidade sobre o sucesso e o fracasso.
- g) Quando a gestão por competências se instala, não se perde tempo com programas de treinamento e desenvolvimento que nada têm a ver com as exigências do trabalho – o foco passa a

ser o necessário para o sucesso na realização das tarefas; com isso, programas que têm pouco sentido para o funcionário passam a ser vistos como opcionais e não mais como fundamentais na avaliação do colaborador.

Mas como definir quais as competências necessárias para determinada atividade ser realizada perfeitamente? Em que nível essas competências devem ser consideradas? Como investir no desenvolvimento dessas competências? Como avaliar o desempenho de um indivíduo dentro desse referencial?

5. IDENTIFICANDO COMPETÊNCIAS

Neste capítulo, discutiremos sobre como identificar as competências individuais, a técnica que utilizamos há muitos anos para conseguir identificar com segurança as competências necessárias para o bom desempenho de uma atividade dentro de um determinado espaço de responsabilidade e grau de complexidade.

Na verdade, embora seja um instrumento bastante simples e objetivo, são necessárias algumas explicações antes de iniciarmos.

Em primeiro lugar, é fundamental esclarecermos que não existe competência que não esteja ligada a uma área de responsabilidade ou grau de complexidade; dessa forma, não podemos identificar qual será competência necessária para o desempenho de uma atividade, se não tivermos a identificação ou quantificação dessa atividade ou atribuição. Assim sendo, perguntamos, por exemplo, qual competência (ou competências) é necessária para exercer uma atividade de liderança? Precisamos saber que tipo de liderança, que tipo de grupo será liderado, que tipo de ambiente, etc. Será impossível identificarmos as competências necessárias para exercer liderança, se não identificarmos previamente essas informações.

Teríamos então: quais competências são necessárias para um indivíduo exercer uma atividade de liderança em um grupo de 20 pessoas, com idade entre 20 e 30 anos (os liderados), em uma atividade de telemarketing, em uma empresa multinacional prestadora de serviços nessa atividade, em que, além de liderar a equipe, o líder deverá negociar prazos com os clientes e superiores, definir prioridades com os subordinados, cobrar resultados e a operacionalização das tarefas e algumas outras informações.

Lembre-se sempre que, quanto mais esmiuçada, mais detalhada for a informação, mais fácil será a identificação das competências

necessárias para a atividade. Em nossa tarefa como consultores em RH, não existe “pensamento premonitório”, isto é, adivinhar o que o cliente deseja é tarefa para outro profissional, mais ligado às áreas esotéricas. Trabalhamos com ciência, com fatos que se repitam sob as mesmas condições; “adivinhar” coisas não é atribuição do profissional em recursos humanos, por mais que nos cobrem essa função algumas vezes.

Analisemos mais uma vez o que foi dito anteriormente: como identificar competências necessárias para exercer determinada atividade, sem conhecermos o grau de complexidade e o espaço de responsabilidade dessa atividade? Impossível. Portanto, a primeira etapa de nosso trabalho na identificação de competências individuais será conhecer as funções que serão exercidas pelo profissional considerado. Só a partir daí conseguiremos identificar com segurança quais as competências necessárias.

5.1 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE FUNÇÃO

Existem alguns instrumentos à nossa disposição utilizados por outros departamentos de Recursos Humanos, que poderão ser utilizados por nós com algum critério e restrição, para nos auxiliar em nossa tarefa de identificar as competências individuais. Como não vamos nos aprofundar nesses instrumentos, pois demonstraremos uma forma mais ajustada às nossas necessidades, sugerimos que o leitor interessado em pesquisar mais a fundo, recorra à literatura especializada no assunto.

Descrição de cargo ou *Descrição de função*, que é realizada geralmente pelo departamento de remuneração para embasar seu trabalho. A descrição de cargo é uma atividade em que se consideram todas as atividades/funções desenvolvidas por determinado grupo profissional dentro da organização. Dessa maneira, embora não seja um trabalho individual, poderá nos

servir na identificação das funções exercidas pelo profissional que nos interessa.

O analista encarregado da realização dessa atividade *observa* o trabalho dos profissionais de um determinado grupo (operadores de máquinas injetoras, por exemplo) e anota quais as funções/tarefas que esses profissionais executam em um determinado período de tempo, classificando por tarefas cotidianas, esporádicas e periódicas. Esse trabalho também pode ser feito por meio de entrevistas com os profissionais que executam essas atividades e com os superiores imediatos. Posteriormente o resultado dessas entrevistas é discutido e ajustado com os executores das tarefas e com os seus superiores e é atribuído um peso a cada função.

Embora seja um trabalho adequado para a finalidade a que se propõe (para o setor de remuneração), ainda não é adequado para nossas necessidades, pois nos fornece uma visão mais genérica das funções. Para que esteja adequado às nossas necessidades, é necessária uma visão mais individualizada do profissional executor das tarefas que serão analisadas. Lembremos que estamos falando muitas vezes de competências emocionais ou afetivas e não apenas de competências técnicas, que é o objeto da descrição de função.

Levantamento de necessidades de desenvolvimento ou *necessidade de estudo* é um instrumento utilizado pelo setor de treinamento e desenvolvimento e visa identificar as necessidades de aprendizagem que os indivíduos têm e orientar o departamento específico em suas atividades, propondo meios de melhorar sua performance em determinado momento ou instância. Geralmente são realizadas entrevistas com os indivíduos em cada setor e com o superior imediato para verificar quais as necessidades desses profissionais; posteriormente, é realizado um trabalho de equalização das necessidades da organização e as características individuais dos funcionários, visando à implementação de um determinado projeto (implantação de um novo sistema de qualidade e produtividade, por exemplo) ou a melhoria contínua dos processos de

aprendizagem dos colaboradores. Embora esse instrumento, diferentemente da Descrição de Função, visualize o indivíduo, na maioria das vezes, ele objetiva as necessidades de treinamento e desenvolvimento, e não as competências necessárias na execução de atividades propostas.

Outro instrumento que podemos utilizar emergencialmente é a coleta de dados para *Avaliação de desempenho*, que também é realizada por meio de entrevistas com o superior imediato, comparando-se o esperado diante do encontrado no desempenho do indivíduo. De modo geral, esses dados são coletados apenas com o superior imediato do funcionário avaliado ou comparando-se as informações da descrição de cargo/função com a visão do próprio superior imediato. Essa coleta de informações, apesar de ter a característica individualizada e utilizar a descrição de função em sua realização, tem um caráter mais avaliativo do que identificador de competências, isto é, visa identificar se o desempenho do indivíduo está dentro do esperado para o superior imediato e a descrição de sua função.

5.2 PROPOSTA DE INSTRUMENTO PRÓPRIO DE AVALIAÇÃO

Embora os instrumentos anteriores sejam perfeitamente aplicáveis à utilização a que se propõem, seja em treinamento e desenvolvimento ou em remuneração e avaliação de desempenho, além de outros instrumentos que não citamos, é necessário que o profissional envolvido na identificação de competências utilize um instrumento plenamente ajustado às suas necessidades e não adaptado de outras áreas. Isso porque necessitamos de informações específicas sobre o desempenho dos indivíduos e das necessidades e características apresentadas na personalidade laboral, para que possamos implementar ações que visem identificar, desenvolver e avaliar as competências individuais, coisas que os instrumentos demonstrados anteriormente não conseguiriam realizar com perfeição.

Propomos, a seguir, a utilização de um instrumento próprio, ajustado às necessidades do analista e que pode ser aplicado a outras necessidades também: *Perfil psicolaboral* ou *Perfil de competências*.

Esse instrumento pode ser adaptado do *Perfil profissional* ou *Perfil profissiográfico* utilizado pelo analista em recrutamento e seleção de pessoal, embora necessite de algumas alterações fundamentais para nosso trabalho.

5.3 OBJETIVO DO PERFIL PSICOLABORAL

O perfil psicolaboral visa identificar competências necessárias, sejam técnicas, racionais ou emocionais, para o desempenho de uma determinada tarefa em um determinado espaço de responsabilidade e grau de complexidade.

Pode ser realizado por meio de entrevistas individuais com os envolvidos diretamente e com as chefias imediatas ou por meio de questionários individuais que serão respondidos por essas pessoas. Pessoalmente prefiro as entrevistas individuais, uma vez que a interação com as pessoas pode trazer informações não verbais importantes para os resultados objetivados no perfil.

O primeiro passo é identificar o objetivo da realização do perfil psicolaboral ou de competências, se é para seleção profissional, treinamento e desenvolvimento ou avaliação de desempenho do indivíduo em um determinado espaço de responsabilidade e grau de complexidade.

Isso é importante para que o analista de RH possa identificar quais os aspectos motivacionais envolvidos na avaliação de determinado cargo e ponderar os interesses ocultos nessa avaliação.

5.4 IDENTIFICANDO AS FUNÇÕES

Como primeiro passo dado para identificar o objetivo, vamos considerar todas as funções do indivíduo ou cargo avaliado,

pensando-se sempre que *uma pessoa* estará ocupando aquele cargo. Dessa forma, com o superior imediato ou o nosso *cliente* nessa atividade listaremos todas as tarefas/atividades desenvolvidas pelo ocupante do cargo. Essa entrevista, para que seja fielmente definida, deverá ser realizada também com o ocupante do cargo, visto que ele é o detentor das informações inerentes às suas atividades, em outras palavras, ninguém melhor do que o ocupante do cargo para saber exatamente quais as características necessárias para o bom desempenho de suas atividades. Entretanto, essa entrevista de coleta de informações *nunca* deverá ser feita apenas com o ocupante da vaga, pois poderemos ter uma visão tendenciosa da função e dos traços necessários. No caso de a entrevista ser realizada apenas com o superior imediato, deveremos considerar apenas as atividades realizadas pelo ocupante do cargo, para evitarmos também com o superior imediato as tendências na avaliação da função. Algumas pessoas, com o intuito de valorizar exageradamente o ocupante de determinado cargo ou a importância das atribuições de seu departamento no âmbito da organização, tendem a sobrelevar alguns aspectos técnicos ou características da personalidade dos colaboradores. Isso é claramente verificado quando se estabelece o perfil para seleção profissional, em que, muitas vezes, o responsável pela vaga tende a valorizar exageradamente certas características dos cargos por razões diversas.

Lembre-se também que nosso trabalho nesse momento é tão somente *listar* as atividades desenvolvidas pelo ocupante do cargo que se quer avaliar e não traçar *ainda* nenhuma consideração de valor sobre as atividades ou características psicolaborais. Esse trabalho analítico será realizado posteriormente.

5.5 OPERACIONALIZAÇÃO

Marque antecipadamente a entrevista com o cliente, para que possa ter tempo suficiente para *conversar*: você conseguirá muito

mais com os clientes demonstrando uma atitude amistosa do que essencialmente técnica.

Busque primeiro amenidades para poder estabelecer um *rapport* adequado com o cliente e *ir entrando* no assunto da avaliação. Pergunte coisas do tipo: *O que “fulano” faz* (referindo-se à pessoa e não apenas ao cargo)? Essa conduta por parte do analista fará o cliente entrevistado pensar no indivíduo e não apenas no trabalho que ele fazia ou faz.

Busque o detalhe das informações, pois muitas vezes o que pode parecer novidade para nós é algo muito comum nas atividades do cliente e ele pode simplesmente menosprezar certas informações que considera supérfluas ou muito comuns.

Explicita o que você vai fazer e o objetivo de seu trabalho, mesmo que o cliente já tenha essa informação, isso poderá dissolver alguns entraves na relação e ajustar o nível de expectativa de ambas as partes.

Deixe o cliente falar, pois é mais fácil e útil filtrar os excessos do que perder informações.

Demonstre curiosidade pelo assunto, para motivar o entrevistado a discorrer sobre tudo.

Escreva tudo, não confie apenas na memória.

Não tenha vergonha de perguntar, com certeza seu cliente sabe muito pouco com respeito a seu trabalho também.

“Desça do salto alto” é uma expressão que utilizamos quando devemos demonstrar humildade; o cliente é o especialista no espaço de responsabilidade que ele transita, mas você é especialista em seu espaço de responsabilidade.

Se ainda tiver dúvidas, volte a procurar o cliente, pois é a melhor maneira de obter informações adicionais sobre o assunto. Muitas vezes ele pode ter esquecido alguma coisa que pode significar a diferença entre um bom resultado e um resultado apenas regular em seu trabalho.

De posse das informações iniciais e sem qualquer sombra de dúvidas, dê início ao trabalho anotando em formato de itens as tarefas realizadas pelo seu alvo, como no exemplo a seguir.

Na coluna periodicidade, anote, pelas informações prestadas pelo cliente, a frequência com que essa tarefa é realizada pelo alvo; isso servirá como base para definir a Escala de Competências.

Note também que as tarefas apontadas indicam, de certa forma, a Escala Fundamental das tarefas propostas, a condição *sine qua non* para a realização das atividades de operador de máquinas, por exemplo. Outras atividades poderiam ser consideradas como Escala Acessória para a função, por exemplo, capacidade de aprendizagem, relacionamento em equipes pequenas, comunicação verbal, etc., que, apesar de não interferirem decisivamente no desempenho das tarefas, poderiam facilitar ou maximizar os resultados obtidos pelo ocupante da vaga.

Objetivo: identificação de competências		
Alvo: operador de máquinas	Setor: produção	Periodicidade
Tarefas realizadas	1. Verificar a máquina quando assumir o posto no início de seu turno.	Diário
	2. Estar devidamente uniformizado, inclusive com equipamentos de segurança individuais ao assumir o posto.	Diário
	3. Solicitar a carta de produção.	Diário
	4. Solicitar a presença do preparador de máquinas.	Diário
	5. Retirar as ferramentas necessárias no almoxarifado da produção.	Quando necessário
	6. Iniciar o processo produtivo.	Diário
	7. Verificar durante o fabrico, as medidas definidas para a peça.	Constante
	8. Alertar o preparador ou mestre do setor sobre eventuais não conformidades na peça.	Quando necessário
	9. Propor melhorias no processo produtivo.	Quando necessário

Obs.: As tarefas descritas no quadro são meramente ilustrativas e não devem servir como modelo para cargos semelhantes.

Lembrando ainda que, caso você não tenha a descrição de cargo ou de função que irá analisar, basta um trabalho de observação do funcionário em seu período de trabalho, que poderá ser de poucos minutos a cada duas ou três horas.

6. IDENTIFICANDO TRAÇOS PSICOLABORAIS

Identificadas corretamente as atividades que o indivíduo realizará (funções), vamos ao nosso trabalho de analista de recursos humanos ou psicologia organizacional. Devemos identificar quais são as características ou os traços da personalidade psicolaboral ou ainda as competências que definirão o bom ou mau desempenho nas tarefas apontadas e que estão diretamente relacionadas a essas tarefas. É como dizer: “Que traço da personalidade psicolaboral ou competência está *diretamente* relacionado com a atividade *escrever relatórios*?”

Vamos utilizar então nosso conhecimento dos traços de personalidade psicolaboral e seu envolvimento na execução de determinadas tarefas ou atividades.

Vale lembrar uma coisa: nem sempre a análise psicolaboral é fácil, necessita conhecimento e experiência específica por parte do analista; entretanto, nada que alguns minutos de reflexão não possam resolver a contento. Não existe formação específica em “análise psicolaboral”, acredito até que possa ser uma falha de nossa formação ou dos cursos de extensão disponíveis, diferentemente de Descrição de Função, ou Identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, em que cursos podem suprir essa necessidade.

Talvez seja uma boa *dica* para os professores dos cursos de Psicologia Organizacional ou Administração de Empresas, criar uma grade curricular que contenha a Análise Psicolaboral ou Definição de Perfil Psicolaboral, pois tenho certeza que teríamos profissionais mais bem preparados já na graduação para enfrentar o cotidiano das empresas.

Mas voltando ao assunto...

Para identificar facilmente quais são os traços da personalidade psicolaboral envolvidos na execução de determinadas tarefas, vamos recorrer ao cargo de operador de máquinas anteriormente citado. Lembremos também que é um exercício de reflexão para detectarmos esses traços ou competências. Analisemos cada traço em particular.

Objetivo: identificação de competências		
Alvo: operador de máquinas	Setor: produção	Perfil psicolaboral
Tarefas realizadas	1. Verificar a máquina quando assumir o posto no início de seu turno. 2. Estar devidamente uniformizado, inclusive com equipamentos de segurança individual ao assumir o posto. 3. Solicitar a carta de produção. 4. Solicitar a presença do preparador de máquinas. 5. Preencher formulário para retirar as ferramentas necessárias no almoxarifado da produção. 6. Iniciar o processo produtivo. 7. Verificar durante o fabrico, as medidas definidas para a peça. 8. Alertar o preparador ou mestre do setor sobre eventuais não conformidades na peça. 9. Propor melhorias no processo produtivo.	Capacidade de pensamento sistemático; percepção de detalhes. Responsabilidade sobre as tarefas, capacidade para seguir regras e normas. Capacidade de planejamento e organização. Capacidade de planejamento e organização. Habilidade na escrita, capacidade de discernimento; habilidade técnica. Iniciativa; proatividade. Conhecimento técnico de instrumentos de medição e leitura e interpretação de desenho técnico mecânico. Concentração, capacidade de planejamento. Proatividade, visão de qualidade no processo.

Dessa forma, podemos identificar alguns poucos traços que irão compor o perfil de competências desse operador de máquinas:

1. pensamento sistemático
2. percepção de detalhes

3. capacidade para seguir regras e normas
4. responsabilidade sobre tarefas
5. capacidade de planejamento e organização
6. habilidade na escrita
7. conhecimento técnico da função
8. concentração
9. iniciativa
10. visão de qualidade nas atividades

Esclarecendo melhor a lista anterior, podemos dizer da seguinte maneira:

Que competência presente na personalidade laboral fará o indivíduo “verificar a máquina quando assumir o posto no início de seu turno?” Será sua “capacidade de pensamento sistemático e percepção de detalhes”.

É bem simples, desde que você reflita e conheça os traços de personalidade envolvidos na execução de uma determinada atividade; isso requer certa dose de experiência, visão crítica, reflexão e independência de decisão, para que sua visão não seja influenciada pelas dificuldades de recrutamento e pela visão do cliente/responsável pela vaga.

Listamos dez competências fundamentais para o bom desempenho da função de operador de máquinas. Engana-se quem pensa que o imprescindível é encontrar o maior número de competências possível; isso só vai dificultar no momento da avaliação psicolaboral e da identificação das técnicas necessárias.

Lembre-se também que nosso trabalho não é mensurado pela quantidade, mas sim pela assertividade e eficácia. Infelizmente muitos de nós acreditamos que “quanto mais, melhor”; nesse caso, quanto mais competências ou traços da personalidade psicolaboral encontrar, mais valorizado será seu trabalho. Não se esqueça de que o próximo passo será definir as técnicas que serão utilizadas e, quanto maior for o número de competências “desnecessárias” ou mal identificadas, mais complicado será o nosso trabalho. Pense, ainda, na quantidade de candidatos que

serão avaliados para o cargo em uma eventual seleção e na quantidade de traços ou técnicas que deverá ser utilizado para selecionar esses candidatos. Isso é perda de tempo e ocupar desnecessariamente o tempo do candidato também. Nosso trabalho deverá ser “ enxuto”, diretivo, claro, com o intuito de poupar também o tempo de nosso cliente. Devemos descomplicar nossos processos e procedimentos, pois não é complicando que vamos manter nosso emprego ou o reconhecimento pelo nosso cliente.

Vale lembrar mais uma vez que procuramos utilizar informações básicas para o cargo de operador de máquinas, atividades genéricas para o cargo, o que não quer dizer, em hipótese alguma, que todos os cargos de operadores de máquinas tenham essas funções em seu cargo, o que, conseqüentemente, alteraria a identificação do perfil psicolaboral. É apenas um exemplo para demonstrar minha teoria e para facilitar ao leitor a execução de um perfil de competências ajustado às suas necessidades.

7. TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO PSICOLABORAL

Talvez este seja o capítulo mais complicado para escrever e para o entendimento por parte do leitor. Isso porque falaremos das técnicas que poderão ser utilizadas na seleção profissional e na identificação de competências e de como dar uma quantificação aos traços da personalidade psicolaboral encontrados no capítulo anterior. Ou seja, existem muitas técnicas de avaliação da personalidade laboral (vejam que não usei o termo *psicometria*) e foram criadas por profissionais dedicados e altamente qualificados nesse mister.

Significa dizer que as técnicas de avaliação psicolaboral foram criadas, aplicadas em populações (muitas vezes distintas – motoristas classe D, ou grupos de alcoólicos anônimos, por exemplo), receberam tratamento estatístico e foram publicadas para utilização. Ainda nesse período, foram transformadas, ajustadas às necessidades, até que recebessem uma forma “definitiva”. Todo esse procedimento pode durar muitos anos ou décadas de dedicação por parte do criador da técnica e das demais pessoas envolvidas em seu desenvolvimento.

No entanto, cada técnica é uma técnica em especial, quer dizer, ela foi criada para avaliar um determinado item da personalidade ou, na melhor das hipóteses, alguns traços da personalidade laboral. Pouquíssimas técnicas foram criadas para avaliar uma grande quantidade de traços, como os testes Palográfico, o PMK, Rorschach, Zulliger e alguns inventários da personalidade. Mas as técnicas psicométricas também são de uso privativo do profissional psicólogo e não vamos limitar nosso estudo a esses profissionais, afinal, muitos outros profissionais lidam com a área de recursos humanos, especialmente seleção de pessoal, com formação escolar em outras áreas (administração, sociologia, etc.).

O fato de não serem abordadas as técnicas psicométricas de avaliação dá a entender que muitas outras técnicas serão analisadas e não aquelas exclusivamente de utilização do profissional psicólogo.

Em primeiro lugar, precisamos definir o que são técnicas de avaliação psicolaboral, para depois tentar entendê-las e discernir sobre quais aquelas que nos serão úteis na avaliação que pretendemos.

Técnicas de avaliação psicolaboral são instrumentos que nos fornecerão indicativos da presença ou não de determinado traço na personalidade e a quantidade desse traço presente na personalidade do indivíduo avaliado. As técnicas psicométricas fazem exatamente a mesma coisa, porém são restritas a psicólogos.

Podemos citar como técnicas psicolaborais os chamados “instrumentos” de avaliação. Instrumentos são aquelas técnicas que avaliam os traços de personalidade no modo como o indivíduo os *instrumentaliza* ou operacionaliza. As técnicas “projetivas” de avaliação da personalidade são aquelas que avaliam o que o indivíduo tem em sua personalidade, sendo, por isso mesmo, de utilização restrita do psicólogo. Complicou? Explicaremos melhor.

7.1 TIPOS DE TÉCNICAS

Existem dois tipos de técnicas de avaliação: os *instrumentos* de personalidade e as técnicas *projetivas* de avaliação da personalidade. Os instrumentos de personalidade (dinâmica de grupo, entrevista, inventários, etc.) mensuram o que o indivíduo “mostra”, isto é, como o indivíduo operacionaliza ou instrumentaliza determinado traço. Por exemplo: um determinado indivíduo tem um baixo grau de controle sobre sua emotividade, apontado por uma técnica projetiva; entretanto, à medida que ele tem a percepção de que tem dificuldades de relacionamento em virtude desse baixo controle da emotividade, “operacionaliza” essa dificuldade de outra forma, podendo ser ou

muito cordato com as coisas ou mais frio na análise de fatos e pessoas, ou mais desconfiado, etc. A operacionalização dos traços está diretamente relacionada aos *mecanismos de defesa* freudianos, de acordo com o tipo de ambiente ou desenvolvimento que o indivíduo teve durante sua vida. Por exemplo, imagine um indivíduo com baixo controle sobre sua agressividade, que fosse trabalhar em um hotel de luxo como atendente na recepção. Naturalmente, o que ele faria quando se visse questionado ou “agredido” por algum hóspede? Imediatamente reagiria à agressão com outra agressão e, fatalmente, seria demitido em poucos minutos.

Dessa maneira, na medida em que ele tem alguns benefícios no emprego dos quais não quer se desligar (salário, assistência médica para a família, segurança), procura transformar essa libido agressiva em alavanca para outra atividade, como praticar alguma luta marcial quando sai do trabalho, ou ainda ser mais incisivo em suas tarefas ou fazer tarefas que exijam maior vigor físico (para canalizar essa energia), etc.

Isso é como ele *operacionaliza* ou *instrumentaliza* a energia agressiva ou o baixo controle que possui sobre sua agressividade.

Talvez você possa perguntar: “*Então é mais importante avaliar/pesquisar como o indivíduo operacionaliza os traços do que mensurar o que ele possui na personalidade?*”

Errado, é importante você identificar ambas as tendências, o que ele tem e como ele operacionaliza, porque assim você poderá propor alternativas de tarefas ou um desenvolvimento adequado desse traço da personalidade. De modo geral é o que fazemos, quando realizamos um processo de seleção de algum candidato. Fazemos a entrevista, a dinâmica de grupo e submetemos o indivíduo a uma técnica psicométrica de avaliação (não necessariamente nessa ordem), para identificarmos os traços e as características da personalidade desse indivíduo. Por meio da dinâmica ou da entrevista, identificaremos como ele operacionaliza esses traços. Até porque é de suma importância saber como o indivíduo instrumentaliza os traços que possui na personalidade, para poder propor um desenvolvimento mais

adequado desse indivíduo, mais ajustado às suas necessidades, como falamos anteriormente.

Mas, falamos em mensurar os traços da personalidade psicolaboral, quantificar a presença desse traço no indivíduo, como fazer isso? Faz algum tempo, um amigo disse: “*O dia em que você conseguir quantificar traços da personalidade, eu acredito que a avaliação psicolaboral possa trazer benefícios.*” Vale dizer que até o momento ele é meu cliente em avaliação psicolaboral, mesmo depois de não sermos mais colegas de empresa. Acreditamos que esse questionamento tenha sido muito estimulante para mim na busca de uma resposta mais adequada, que demonstrasse verdadeiramente os benefícios da avaliação psicolaboral. Afinal, eu também tinha a ideia de que os traços de personalidade não poderiam ser mensurados, porque recebi essa informação e nunca questionei isso a meus mestres ou mesmo colegas.

Na verdade, sempre aprendemos, na formação em Psicologia pelo menos, que os traços da personalidade não podem ser mensurados; no entanto, a empresa *precisa* de uma informação mais segura e diretiva com relação a esses traços ou essas características, para poder tomar suas decisões a respeito dos colaboradores e das políticas a definir. Mas então como fazer? É muito simples, desde que você tenha os instrumentos adequados para isso, como veremos a seguir.

Portanto, deixamos claro que não nos prenderemos a uma determinada técnica de avaliação psicolaboral, mas sim a instrumentos de avaliação da personalidade psicolaboral, aqueles já em utilização ou ainda alguns que o leitor, desde que hábil nessa tarefa, possa desenvolver para suas necessidades específicas.

Para aqueles psicólogos que, por ventura, desejem utilizar uma técnica projetiva de avaliação psicolaboral, sugiro que desenvolvam suas habilidades em uma determinada técnica para que possam aproveitar todo o potencial dessa técnica em suas atividades profissionais; em outras palavras, *experimentem* a

técnica, apliquem em seus candidatos e identifiquem as informações que essa técnica fornece.

8. QUANTIFICANDO TRAÇOS DA PERSONALIDADE

Falamos um pouco sobre as técnicas de avaliação de personalidade, o que são, suas possibilidades de avaliação e limitações. Neste capítulo falaremos mais um pouco sobre os instrumentos de avaliação da personalidade e como quantificar os traços que podem ser identificados.

Quando falamos de instrumentos de avaliação da personalidade, estamos nos referindo àqueles mais utilizados em um processo seletivo por parte dos profissionais de recursos humanos: a entrevista e a dinâmica de grupos. Os demais instrumentos, tais como inventários de personalidade, já apresentam uma forma de quantificação em sua própria estrutura e não podem ser alterados sem que se comprometa sua avaliação. Em diversas oportunidades já verifiquei que, por falta de informação ou de conhecimento sobre a técnica e suas possibilidades, alguns profissionais “distorcem” os traços que são considerados por esta, imaginando que apenas um elemento possa trazer informações suficientes sobre um determinado comportamento ou conduta do avaliado. Em diversas oportunidades verificamos pessoas utilizando um mesmo determinado traço identificado por uma técnica, para significar um comportamento ou conduta que é apenas verificada com a somatória de alguns traços correspondentes. Para exemplificar: seria o mesmo que dizer que com um exame na pele de uma pessoa, o médico poderia afirmar se ela tem febre, câncer, dislexia, intestino preso, mau funcionamento da vesícula e miopia. Os instrumentos de avaliação da personalidade devem ser usados com o mesmo respeito e critério que o médico dá a seus instrumentos de diagnóstico. Eles não são, definitivamente, panaceias na avaliação dos traços e não devem ser utilizados como tal, por mais

tentados que nos sintamos às vezes. Temos uma tendência muito simplista com relação a essas técnicas, pelas informações, muitas vezes, tão certeiras e diretivas que elas nos fornecem. Daí o fato de termos certos “preconceitos” com relação a essas técnicas. Neste capítulo vamos desmitificar essa tendência e os próprios instrumentos de avaliação, em benefício da assertividade de nosso trabalho.

8.1 A ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO

Talvez a entrevista de avaliação ou de seleção seja a técnica mais utilizada em todos os momentos do processo de seleção. Seja por sua simplicidade e diretividade ou pela interação das pessoas envolvidas, a entrevista de avaliação torna-se a mais popular e utilizada técnica em um processo de seleção de pessoal.

Entretanto, é preciso notar que a entrevista de seleção, também pelos motivos anteriormente citados, tornou-se a técnica na qual o entrevistado pode “controlar” com maior facilidade as informações prestadas. É talvez a técnica em que o candidato tende a “passar superficialmente” pelas informações mais contundentes sobre sua conduta ou sua vida profissional ou pessoal. Uma vez que o entrevistador, na maioria das vezes, também não apresente uma conduta assertiva sobre sua posição na entrevista, deixa passar informações muito importantes que poderiam ser mais bem exploradas nessa interação. É preciso saber “ler” as informações subliminares que o candidato nos está passando e muito poucos entrevistadores estão treinados para isso.

Não pretendemos aqui dar aulas sobre o modo de entrevistar as pessoas ou o melhor jeito de se colocar em uma situação de entrevista, pois existem muitas informações a respeito disso em diversos livros especializados, mas queremos dar informações precisas de como deve ser realizada uma entrevista adequada, diretiva, em que as informações importantes possam ser coletadas e extraídas, sem constranger o entrevistado e

aproveitando a maioria das informações fornecidas por ele, estabelecendo critérios para a obtenção dessas informações.

1. *Identifique claramente o que você deseja saber do candidato.* Não existe nada mais desagradável para ambas as partes do que no meio da entrevista você se deparar com frases como “*será que vai chover?*” ou ainda “*verão quente este, não?*”
2. *Faça perguntas abertas.* Deixe o candidato falar e preocupe-se apenas em analisar o que ele tem a dizer. Utilize o tipo de formatação da entrevista desta maneira: “*Conte-me a respeito de sua passagem por esse cargo nessa empresa*”, dessa forma você terá mais tempo para ponderar a resposta e observar o comportamento do entrevistado.
3. *Anote antecipadamente suas dúvidas para esclarecer na entrevista.* Geralmente o entrevistador recebe e lê o currículo do entrevistado antes de realizar a entrevista. Reserve algum tempo para anotar perguntas ou dúvidas que você gostaria de ver esclarecidas ou que lhe interessem a respeito da experiência do entrevistado.
4. *Caso não tenha ficado claro para você, refaça a pergunta.* Por isso, você deve prestar muita atenção na verbalização do candidato e não tenha constrangimento em refazer a pergunta ou ser mais claro em seu questionamento; lembre-se que o candidato deve estar nervoso com a entrevista também.
5. *Uma entrevista deve ser um momento de descontração para ambas as partes.* Faça o candidato se sentir à vontade, ofereça um café, por exemplo, ou fale de amenidades antes de iniciar, com certeza você obterá melhor resultado sendo simpático.
6. *Divida a entrevista em dois pontos: aspectos técnicos e aspectos pessoais.* Fica mais fácil para o candidato transitar em dois pontos específicos do que falar aleatoriamente sobre tudo.
7. *Trace um roteiro de entrevista.* Para que você não se “perca” e com isso perca a diretividade.

8. *Ao final da entrevista, dê indícios do que “sentiu” do candidato.* A isso chamamos de “devolutiva”, dar a entender ao candidato (ou dizer claramente) se ele foi aprovado ou não nesse ponto do processo.

Vamos analisar como proceder para identificar e mensurar os traços que desejamos colher na entrevista. Desde o início falamos em diretividade, clareza das informações e mensuração dos traços da personalidade que desejamos coletar; agora falaremos detalhadamente sobre isso.

Imaginemos que, durante a realização do perfil psicolaboral, identificamos um traço fundamental para o desempenho de determinada tarefa (que é *capacidade de pensamento sistemático e percepção de detalhes*), temos algumas técnicas projetivas da personalidade que nos darão essa informação, porém estamos utilizando a entrevista. Como podemos identificar esse traço da personalidade na entrevista?

Pergunte a si próprio: qual a característica demonstrada em uma conduta ou atitude que pode identificar pensamento sistemático?

Possibilidades de respostas:

- o candidato responder as perguntas na mesma ordem em que foram feitas;
- o candidato realizar “um ritual” antes de iniciar a entrevista (sentar-se, colocar a pasta ou bolsa em um determinado lugar, olhar o relógio para marcar o início da entrevista, listar as empresas em que trabalhou em ordem rigorosamente crescente ou decrescente, lembrar-se das datas de admissão e demissão, lembrar-se de nomes de colegas, lembrar-se de detalhes da empresa onde ele está realizando a entrevista, etc.);
- trazer – sem que tenha sido solicitado – todos os documentos referentes à sua demissão, admissão, realizações e cursos nas empresas anteriores;

- falar pausadamente e enriquecendo com detalhes as perguntas que lhe forem feitas;
- chegar ligeiramente adiantado na entrevista para não correr o risco de se atrasar;
- trajar-se sem se esquecer de nenhum detalhe da vestimenta;
- estar bem penteado, barbeado e asseado;
- combinar a roupa detalhadamente, etc.

Obviamente são alguns exemplos citados anteriormente, muitas vezes sem nenhuma relação com “capacidade de sistematizar”, dirá você. Mas é importante lembrar que identificar essas possibilidades de “respostas” ou atitudes que o indivíduo terá, é um exercício de *brainstorming*, isto é, você deve identificar antecipadamente quais as respostas *que espera* que o indivíduo forneça durante a entrevista (ou dinâmica de grupo), que darão a resposta ao item “capacidade de sistematizar”, por mais absurdas que elas possam parecer a princípio.

Pergunte-se sempre: o que espero que o indivíduo responda para que eu possa identificar determinada coisa? Ou ainda:

- O que faz um indivíduo que é sistemático e detalhista?
- O que fala um indivíduo que é sistemático e detalhista?
- Como age um indivíduo que é sistemático e detalhista?

As possíveis respostas a essas perguntas darão a dimensão do que você avaliará e, conseqüentemente, as características operacionais/instrumentais de um indivíduo sistemático e detalhista. Ficou mais fácil assim? Este é o princípio da criação de uma técnica de avaliação psicolaboral.

Faça nesse momento um pequeno exercício sobre uma determinada característica que você deseja avaliar em um candidato ou subordinado. Imagine que você queira saber de um determinado indivíduo se ele tem bom controle da agressividade. Pergunte a si próprio: *Como age um indivíduo que controla sua agressividade?* Possíveis respostas:

- sorri cordialmente a todo instante;

- repousa as mãos sobre os joelhos;
- veste-se costumeiramente de cores claras;
- sempre cumprimenta as pessoas, mesmo desconhecidas;
- age cordialmente quando fala ao telefone;
- mesmo quando questionado diversas vezes sobre o mesmo assunto, responde com boa vontade;
- sempre usa “por favor” ou “obrigado”;
- mostra-se reticente quando suas respostas poderão magoar alguém;
- pratica artes marciais nos finais de semana;
- sai com a família para passeios em finais de semana;
- visita frequentemente os pais ou entes estimados;
- tem uma determinada religião;
- sabe negociar suas vontades e seus desejos sem perder a convicção;
- cumprimenta as pessoas apertando-lhes a mão ou abraçando as pessoas com quem tem mais intimidade;
- nunca se opõe a uma convicção de outra pessoa, de qualquer nível hierárquico, etc.

Citamos, apenas a título de exemplo, algumas características que podem identificar uma pessoa que tem bom controle de sua agressividade no relacionamento interpessoal. Não queremos dizer, em hipótese alguma que *todas* as características apontadas anteriormente identifiquem com certeza absoluta um bom controle da agressividade. Da mesma maneira, você pode ter identificado mais algumas outras características que, em *seu entender*, avaliem esse controle da agressividade. Grifamos *em seu entender* porque essa identificação, ou essas condutas, e esses comportamentos que você identificou podem estar relacionados exclusivamente com suas experiências pessoais. Quer dizer, a maioria das pessoas que você observou e que apresentavam (em seu entender) um bom controle da agressividade tinham essas características em seu comportamento manifesto, isto é,

demonstravam essas condutas, o que não quer dizer que estejamos – eu ou você – totalmente certos em nossas considerações. Possivelmente encontraremos pessoas que terão opiniões diferentes das nossas, assim como tenho certeza que encontraremos pessoas que compartilharão de nossas ideias a respeito de “controle da agressividade”.

Daí a necessidade da observação constante, do aprimoramento pessoal e profissional, do amadurecimento e da prontidão para analisarmos comportamentos e suas consequências no desempenho das pessoas.

Até então podemos considerar nossas ideias sobre comportamento manifesto como “preconceitos”, condutas que “imaginamos” que as pessoas tenham em função de nossas experiências pessoais.

Mas, vamos “cientificar” um pouco mais nossos preconceitos; vamos perguntar a mais pessoas o que entendem por “controle da agressividade”, por exemplo, e como agem as pessoas que têm um bom controle da agressividade. No entanto, também vamos perguntar a essas pessoas como agem as pessoas que não têm um bom controle sobre sua agressividade.

Podemos fazer isso de maneira informal, quando da realização do perfil com o cliente, perguntando-lhe o que *ele* considera um bom controle da agressividade ou qual comportamento identificaria um mau controle da agressividade. Dessa forma, teremos mais uma informação. Podemos também perguntar a outras pessoas de nosso convívio, de nosso círculo pessoal ou profissional, quais comportamentos indicam que uma pessoa tem (ou não) controle sobre sua agressividade. Isso feito, vamos identificar que muitos dos conceitos expressos por nós são conceitos da maioria das pessoas questionadas. Outras não farão parte de nossa lista de comportamentos manifestos e deverão ser retiradas de nossa avaliação.

O modo formal de se fazer essa pesquisa é anotarmos em uma folha a pergunta que faremos aos pesquisados: em sua opinião, como se comporta uma pessoa que tem controle sobre sua

agressividade? Anotar ao lado a frequência com que as pessoas verificam esse comportamento deste modo:

<i>Em sua opinião, como age (que comportamentos apresenta) uma pessoa que tem controle sobre sua agressividade?</i>			
Lista de comportamentos/ atitudes	Frequência com que ocorrem		
	Muito	Pouco	Quase nunca

Você também pode listar os comportamentos que acredita que possam indicar bom (ou mau) controle sobre a agressividade, desta forma:

<i>Em sua opinião, como age (que comportamentos apresenta) uma pessoa que tem controle sobre sua agressividade?</i>			
Lista de comportamentos/ atitudes	Frequência com que ocorrem		
	Muito	Pouco	Quase nunca
Usa "por favor" ou "obrigado".			
Sabe negociar suas vontades e seus desejos sem perder a convicção.			
Sorri cordialmente.			

Fazendo isso, você terá uma lista de comportamentos ou atitudes que fornecerão informações exatas a respeito do que considerar em uma entrevista para classificar o indivíduo como portador de bom ou mau controle de sua agressividade.

Podemos notar que ao lado dos comportamentos apontados, temos a frequência com esses comportamentos ocorrem, de acordo com cada indivíduo pesquisado. Isso nos dará informações ainda mais precisas para partirmos para o próximo ponto: a mensuração dos traços de personalidade.

Vamos citar, a título de exemplo, uma atividade semelhante que fiz quando desejava obter algumas informações sobre comportamento manifesto a respeito do traço *confiabilidade*. Uma das grandes preocupações dos consultores e profissionais envolvidos em seleção de pessoal é saber identificar

características manifestas (conduta) que levem a classificar determinado comportamento ou característica da personalidade

Certa vez, quando fazia um trabalho com policiais para identificação do perfil psicolaboral e características da personalidade, para diagnosticar as possíveis causas de determinados comportamentos, aproveitei a oportunidade para tentar identificar quais eram os comportamentos que indicavam que uma pessoa estava mentindo ou que tinha baixa confiabilidade nas coisas que dizia ou fazia; ora, que profissional é mais bem qualificado para saber identificar essa característica (confiabilidade) nas pessoas? Simplesmente o profissional que trabalha com isso todos os dias: o policial. Ou será que você leitor acha que quando um marginal é confrontado com seu crime ele diz: *“Sim, fui eu mesmo que cometi esse crime.”* O policial sabe exatamente quando uma pessoa está mentindo e dificilmente se engana em seu julgamento.

Fiz essa pesquisa com cerca de 700 policiais em uma avaliação na qual listei diversas características que acreditava que seriam traços manifestos que poderiam indicar baixa confiabilidade em determinada pessoa. Sendo assim:

Uma pessoa é confiável quando...	Certo	Errado
Olha em nossos olhos quando conversamos com ela.		
Faz poucos gestos.		
É tímida.		
Quando conversamos com ela, ela não olha para os lados procurando respostas.		
Senta-se de modo confortável.		
Mostra as mãos durante a conversa.		
Responde às perguntas de forma direta.		
Nas respostas que dá, não usa apenas “sim” e “não”, mas procura explicar o que falou.		
Não fuma, não bebe.		
Fala as coisas que espero que ela fale.		
Não pergunta aos outros as respostas que deve dar.		
Não usa óculos de sol em ambientes fechados.		
Fica de frente para nós quando conversamos.		

Não responde às perguntas com outra pergunta.		
Começa a suar quando pressionada.		
Não olha nos nossos olhos.		
Não responde as perguntas diretamente.		
Responde àquilo que gostaria de ouvir.		
Uma pessoa não é confiável quando...		
Fica ansiosa quando pressionada.		
Fica sempre de braços cruzados nas conversas.		
Senta-se com as pernas cruzadas.		
Coloca sempre alguma coisa sobre as pernas quando está sentada.		
Fala muito em detalhes.		

Você até pode achar estranhas certas frases aqui constantes, mas devemos nos lembrar de que buscamos informações, saber se algum desses traços citados anteriormente pode indicar baixa ou alta confiabilidade no indivíduo que os emite *na visão dos policiais*, que, acreditamos, sejam as pessoas mais preparadas para identificar isso, conforme falei anteriormente. Não estamos aqui afirmando que esses traços indicam ou não confiabilidade. Ficou claro? Até por causa disso não colocamos aqui as respostas e as conclusões a que cheguei a partir dessa pesquisa feita.

Isso serve para demonstrar que, se você não sabe alguma coisa, não invente, não abstraia conclusões, não tire conclusões precipitadas, e sim apenas pergunte. Isso vale para nossos clientes, para identificação das funções, dos traços de personalidade envolvidos na execução de determinada tarefa e para muitas outras coisas em nossas vidas.

Vamos adiante...

8.2 MENSURANDO TRAÇOS DA PERSONALIDADE

Imagine que nosso quadro, após o apontamento pelos pesquisados, ficará com a seguinte configuração:

<i>Em sua opinião, como age (que comportamentos apresenta) uma pessoa que tem controle sobre sua agressividade?</i>	
Lista de comportamentos/ atitudes	Frequência com que

	ocorrem		
	Muito	Pouco	Quase nunca
Usa "por favor" ou "obrigado".	X		
Sabe negociar suas vontades e desejos sem perder a convicção.	X		
Sorri cordialmente.		X	

Podemos, então, afirmar que as pessoas que apresentam um bom controle sobre sua agressividade são pessoas que usam muito as palavras “por favor” e “obrigado”, sabem negociar frequentemente suas vontades e seus desejos sem perder suas convicções e, às vezes, sorriem cordialmente.

Utilizaremos as informações anteriores para definir a estratégia de entrevista (ou dinâmica de grupo) que realizaremos e o que esperamos como resposta dos entrevistados para avaliarmos o item “controle da agressividade”. Vamos traçar agora as perguntas que serão feitas para esse item especificamente para podermos identificar com precisão as respostas e classificarmos o candidato.

Roteiro de entrevista	
Comportamento a ser avaliado	Tipo de pergunta ou conduta do entrevistador para identificar o comportamento
Usa "por favor" ou "obrigado" frequentemente.	Observar o candidato antes da entrevista, em seu comportamento com os auxiliares (recepcionista, atendentes, etc.); como agiu com subordinados em empresas anteriores.
Sabe sempre negociar suas vontades e desejos sem perder a convicção.	Colocar (eventualmente) oposições às suas afirmativas (não concordo/discordo); perguntar sobre suas negociações com subordinados, pares e chefias; perguntar sobre suas convicções religiosas; como é seu relacionamento em família respondendo a questões colocadas pelos filhos; como se comporta para fazer o orçamento do lar, age sozinho ou pede auxílio à esposa/aos filhos; quando quer comprar algo de seu interesse pessoal, questiona a possibilidade com esposa/filhos/familiares; sabe identificar as necessidades dos demais membros da família?
Às vezes, sorri cordialmente.	Observar o candidato em entrevista ou antes dela.

Analisando cada ponto do quadro, temos:

Roteiro da entrevista

1. O que desejo avaliar?

Se o candidato usa as expressões “por favor” e “obrigado” frequentemente.

O que devo fazer?

Observar o candidato antes da entrevista, em seu comportamento com os auxiliares (receptionista, atendentes, etc.), como agiu com subordinados em empresas anteriores.

2. O que desejo avaliar?

Se o candidato sabe sempre negociar suas vontades e desejos sem perder suas convicções.

O que devo fazer?

Colocar (eventualmente) oposições às suas afirmativas (não concordo/discordo); perguntar sobre suas negociações com subordinados, pares e chefias; perguntar sobre suas convicções religiosas; como é seu relacionamento em família respondendo questões colocadas pelos filhos; como se comporta para fazer o orçamento do lar, age sozinho ou pede auxílio à esposa/aos filhos; quando quer comprar algo de seu interesse pessoal, questiona a possibilidade com esposa/filhos/familiares; sabe identificar as necessidades dos demais da família?

3. O que desejo avaliar?

O candidato, às vezes, sorri cordialmente?

O que devo fazer?

Observar o candidato em entrevista ou antes dela.

O resultado dessa entrevista pode ser colocado em um quadro para facilitar a classificação dos diversos candidatos.

Roteiro de entrevista/dinâmica de grupo			
Comportamento a ser avaliado	Resultado da entrevista		
	Sim	Não	Pouco
Usa "por favor" ou "obrigado" frequentemente.	X		

Sabe sempre negociar suas vontades e seus desejos sem perder a convicção.	X		
Às vezes sorri cordialmente.		X	

Ou ainda para utilizar critérios mais rigorosos:

Roteiro de entrevista/dinâmica de grupo			
Traços a serem avaliados	Tipo de resposta		
	Adequado	Medianamente adequado	Inadequado
Observar o candidato antes da entrevista, em seu comportamento com os auxiliares (receptionista, atendentes, etc.). Como agiu com subordinados em empresas anteriores.			
Colocar (eventualmente) oposições às suas afirmativas (não concordo/discordo). Perguntar sobre suas negociações com subordinados, pares e chefias; perguntar sobre suas convicções religiosas. Como é seu relacionamento em família, respondendo questões colocadas pelos filhos. Como se comporta para fazer o orçamento do lar, age sozinho ou pede auxílio à esposa/aos filhos. Quando quer comprar algo de seu interesse pessoal, questiona a possibilidade com esposa/filhos/familiares. Sabe identificar as necessidades dos demais da família?			
Sorri cordialmente às vezes?			

Com isso, teremos uma avaliação exata da conduta de nosso entrevistado e poderemos identificar com precisão os traços considerados adequados para um bom controle da agressividade.

É também importante lembrarmos que, utilizando as informações desse modo, teremos a absoluta precisão na avaliação dos traços de personalidade dos candidatos, eliminando os *preconceitos* e remetendo-nos exclusivamente ao perfil indicado pelo nosso cliente. Da mesma forma, podemos prestar uma assessoria mais eficaz a esse cliente, indicando as pessoas que,

numérica ou quantitativamente, estão atendendo ao perfil estabelecido por ele.

Realizando uma entrevista ou dinâmica de grupo com os critérios estabelecidos anteriormente, podemos mensurar com facilidade a quantidade do controle da agressividade de determinado candidato. Teríamos, assim, em uma projeção de entrevista.

Roteiro de entrevista/dinâmica de grupo			
Comportamento a ser avaliado	Resultado da entrevista		
	Sim	Não	Pouco
Usa "por favor" ou "obrigado" frequentemente.	X		
Sabe sempre negociar suas vontades e seus desejos sem perder a convicção.	X		
Às vezes, sorri cordialmente.		X	

Considerando que o candidato:

Usa as expressões “por favor” e “obrigado” frequentemente, sabe negociar sempre suas vontades e seus desejos, mas sem perder suas convicções, e sorri cordialmente algumas vezes, podemos dizer que mantém um adequado controle de sua agressividade nos contatos que realiza com o ambiente. Simples.

8.3 DINÂMICA DE GRUPO

O mesmo procedimento para identificação dos traços pode (ou deve) ser utilizado quando nos valem da dinâmica de grupo na seleção de candidatos; entretanto, é importante lembrar que devemos utilizar “procedimentos situacionais” que facilitarão o entendimento da dinâmica do candidato na posição em que ele se encontra no momento e nos darão maior diretividade em nosso procedimento. É fácil perceber que, quando convidamos um candidato a participar de uma dinâmica de grupo ou uma entrevista, ele virá “preparado” para esses procedimentos. É comum percebermos os candidatos em dinâmica que valorizam

tremendamente a boa fluência verbal, a simpatia nos contatos, a firmeza nas negociações, a eloquência na verbalização, etc. Isso significa que esse candidato está tentando agir da maneira como ele pensa que o entrevistador ou o coordenador de dinâmica espera. Dessa maneira, o candidato age de maneira a monopolizar as atenções sobre si mesmo, entendendo que esta será a melhor maneira de “vencer” essa parte do processo de seleção. Por isso, é importante lembrarmos os passos a serem identificados na entrevista e na dinâmica de grupo e os traços e as competências necessários para o desempenho do candidato em determinada função.

Não sou um especialista em dinâmica de grupo – e o leitor mais interessado em desenvolver seus conhecimentos nessa área encontrará livros e material mais que suficiente para elucidar suas dúvidas –, mas, ainda assim, percebo que muitas informações contidas em livros e outros materiais (até mesmo cursos) menosprezam certos fatores ou condutas que deveriam ser – a meu ver – pontos fundamentais a serem pesquisados em uma dinâmica de grupo.

Em primeiro lugar, coordenar uma dinâmica não é apenas sentar e ficar olhando os participantes em uma discussão ou agindo em determinada situação, é muito mais que isso. Vamos analisar uma situação que presenciei faz alguns anos.

Em uma dinâmica de grupo para preenchimento de uma vaga na área de recursos humanos, o coordenador faz uma pergunta para o grupo para que discutam sobre ela. Um dos participantes tomou para si a palavra e não parou de falar em nenhum instante, até mesmo não dando apartes aos demais participantes. Quando outro participante conseguia um aparte, ele imediatamente era “cortado” em sua comunicação por esse participante monopolizador sem que o coordenador se opusesse a essa conduta. Em determinado momento, um outro participante colocou sua cadeira cerca de um metro atrás do círculo formado pelos participantes, em uma clara conduta de desligamento do grupo, demonstrando assim sua insatisfação com o andamento dos trabalhos. Mesmo tendo observado a postura do participante

em se afastar da discussão, o coordenador da dinâmica nada fez para trazê-lo de volta à discussão, optando por continuar a observar a verborragia do participante monopolizador. A dinâmica continuou e esse participante monopolizador foi contratado para o cargo. Soube alguns anos depois, por funcionários subordinados a essa pessoa, que era um chefe tremendamente centralizador, egoísta em suas posições, que não dava oportunidades aos subordinados de crescimento e desenvolvimento dentro das atividades, entre outras coisas.

Mas não vamos analisar a consequência do erro, mas sim o erro propriamente. Teria sido essa a conduta correta de um coordenador de dinâmica de grupo? Esse coordenador não deveria ter trazido de volta ao grupo o participante que se opôs àquela situação? O coordenador não deveria ter dado “limites” e freios à conduta do monopolizador, dizendo até que *gostaria de ouvir a opinião dos demais participantes* sobre o mesmo assunto? Um coordenador sozinho com um grupo, sem auxílio de observadores e facilitadores pode realmente conduzir uma dinâmica de maneira adequada?

Outro procedimento de dinâmica de grupo que presenciei para um cargo de supervisor para área de informática teve o seguinte desenvolvimento: chegados os participantes (ao todo 20 pessoas) em traje social (gravata e paletó), nenhum deles sabia do que se tratava, tendo sido dito que *participariam de uma entrevista com o responsável pela área*, o que já criou certo desconforto entre os participantes. Algumas pessoas chegaram atrasadas, porque a dinâmica foi marcada na região central da cidade de São Paulo, às 17 horas, horário em que todos os moradores da cidade sabem que é absolutamente imprevisível chegar horário, por mais cedo que você saia de seu local de origem. Entretanto, todos foram esperados para participar da dinâmica, o que causou um atraso de cerca de 45 minutos no início dos trabalhos.

Sentados em um círculo, os participantes iniciaram “uma brincadeira” com uma bola para apresentação de cada um, o que gerou outro constrangimento em 20 homens de meia-idade engravatados. Após isso, foi pedido para que cada um

demonstrasse sua vida e expectativas pessoais por meio de recortes feitos em revistas e colados pelos participantes em papel cartolina e colocados como quadros na parede. Já nesse momento duas pessoas pediram para se retirar do grupo, alegando que *não estavam ali para isso e sim para falar a respeito de sua experiência profissional, que não gostariam de se submeter a esse tipo de coisa, etc.* Ainda sem se dar conta do erro, a coordenadora continuou: *“Agora vamos criar duas pessoas, um homem e uma mulher, de barro. Vamos imaginar as formas e construir aqui na frente, utilizando nossas mãos (apontando o centro do círculo).”* Nesse momento mais três pessoas se desligaram do grupo e foram embora, alegando as mesmas coisas que os anteriores. Ainda assim, a coordenadora deu continuidade aos trabalhos. Para quem não sabe, existe uma piada muito antiga, que fala exatamente da construção de duas pessoas em barro, feito por Deus, durante a criação da vida. Um dos participantes utilizou toda a encenação dos comediantes que faziam essa piada na televisão e, claro, foi escolhido como supervisor.

Soube, algum tempo depois, que um grave erro no sistema de cobrança dessa empresa, e não percebido pelo supervisor responsável, havia causado danos financeiros e jurídicos profundos na empresa contratante.

É óbvio que esses problemas com os dois contratados pelas dinâmicas anteriores poderiam ter sido causados em outros procedimentos também, mas estamos falando a respeito de dois procedimentos mal escolhidos que levaram a consequências desastrosas.

Vamos citar outro exemplo: outra situação que presenciei em minha vida profissional. Em uma dinâmica de grupo para alguns cargos na área de recursos humanos (que variavam de coordenador de equipe a selecionadores), os candidatos convidados para um processo de dinâmica de grupo (e avisados com uma semana de antecedência de que o procedimento seria de dinâmica de grupo e entrevista) compareceram em horário determinado. O coordenador do grupo recebeu os candidatos depois que todos haviam chegado, apresentou-se e disse que a

dinâmica começaria em 15 minutos; portanto, ainda teriam 15 minutos para fazerem o que quisessem, colocando à disposição das pessoas água, café e alguns biscoitos.

Passados 15 minutos, os participantes foram chamados a uma outra sala onde já havia, além do coordenador mais três pessoas sentadas em um círculo externo a um outro, onde os participantes se acomodariam.

Candidatos acomodados, o coordenador pediu que se apresentassem dizendo o que consideravam de mais representativo em suas vidas, apresentou-se da mesma maneira e vagamente os observadores sentados no anel externo do grupo, informando os objetivos daquele procedimento de dinâmica de grupo, embora não tivesse dito os cargos a que estavam concorrendo.

Iniciou os trabalhos com a leitura de um texto sobre preconceito e pediu comentários aos participantes; chamou a todos para participarem da discussão, aprofundou questionamentos a alguns participantes, pediu que outros comentassem as razões de um determinado participante, etc. Seguiram-se outras situações colocadas no grupo e solicitou-se uma discussão de caso e a exposição das posições pessoais sobre cada uma das situações. Em outro momento da dinâmica, foi solicitado pelo coordenador que a equipe montasse um procedimento de seleção para um grupo de pessoas concorrentes a um determinado cargo naquela organização. Ao final desse trabalho, o grupo apresentou os resultados que foram comentados pelo coordenador e, assim, finalizado o procedimento de dinâmica de grupo.

Nas despedidas, o coordenador pediu telefones e contato dos participantes e deixou claro àquelas pessoas que ele gostaria de contatá-las novamente e que, possivelmente, estariam aprovadas nessa fase.

Acreditamos que, em qualquer procedimento que façamos, o principal é ter autossenso crítico, ou seja, estar consciente de suas atitudes e das consequências que seus atos podem ter no conjunto da situação. Em segundo lugar, é ter conhecimento técnico e saber “ler” e interpretar as situações; perceber as necessidades e

indicações do ambiente e estar preparado para as mudanças que possam ocorrer durante os procedimentos e não ter “medo” de lidar com essas mudanças naturais, por melhor que seja nosso planejamento.

Nas duas situações citadas primeiramente, ficaram claras a inexperiência dos coordenadores (apesar de se dizerem qualificados para tal procedimento), a falta de sensibilidade para *ler* as situações e interpretar as necessidades e carências do ambiente e a dificuldade para mudar seu planejamento diante das dificuldades encontradas. Faltou criatividade, bom senso, experiência, tudo que é fundamental para um coordenador de dinâmica de grupo.

Analisando mais detidamente cada caso, na primeira situação temos um coordenador que tomou para si a responsabilidade de analisar todos os detalhes, controlar sozinho um grupo com número mediano de participantes, observar todos os comportamentos e as informações que o ambiente estava lhe trazendo, analisar e decidir sobre a melhor alternativa em cada caso especial. Faltou-lhe sensibilidade e experiência para tomar atitudes, comandar o grupo e explorar seus potenciais.

No segundo caso, faltou ao coordenador uma equipe de observadores que dessem respaldo e informações sobre a conduta dos participantes, faltaram senso crítico e objetividade nas observações que realizou; faltou, ainda, sensibilidade para interpretar as informações do ambiente, por mais claras que fossem; por fim, faltaram, principalmente, experiência, bagagem e flexibilidade para aceitar e implementar as mudanças que o ambiente exigia.

Percebemos que, na maioria das vezes, comprar um livro sobre técnicas situacionais de dinâmica de grupo, decorar meia dúzia delas e aplicá-las em qualquer grupo, não é a melhor alternativa para a realização de uma dinâmica e tampouco explorar os melhores aspectos dos candidatos.

No terceiro caso, percebemos que a simplicidade do processo, objetividade, diretividade e sensibilidade do coordenador foram as armas para a realização de uma dinâmica eficaz, que atingiu o

ponto desejado e forneceu informações importantes sobre cada participante.

Por objetividade, consideramos a identificação correta das competências e os traços necessários para a atividade proposta nos cargos selecionados. Simplesmente colocar os indivíduos em uma “situação de grupo” e fazê-los agir sem a objetividade necessária é submeter as pessoas a constrangimento desnecessário que, não apenas pode ferir a dignidade dos participantes, mas, principalmente, não leva a identificar nenhum traço realmente importante dos indivíduos. Observar apenas a conduta e o desempenho de um indivíduo dentro do grupo ou do grupo em si é fazer elucubrações a respeito da conduta, ilações com respeito ao desempenho, é “achar” que essa pessoa é assim ou assado em situação determinante do dia a dia. Precisamos acabar com isso em nossa área de atuação, sob o risco de descrédito de nossos instrumentos de avaliação.

Na verdade, repetindo uma afirmação citada anteriormente: *não existem instrumentos ineficazes, mas sim analistas ineficazes.*

Mas vamos falar um pouco mais sobre minhas experiências com dinâmica de grupos. Repito, o que falarei a seguir é fruto de minhas experiências – pessoais e vivências de outros profissionais – em processos de dinâmica de grupos. Mais informações poderão ser colhidas em material especializado, cursos e livros, disponíveis pelo Brasil.

Em primeiro lugar, entendo como dinâmica de grupo um processo, um procedimento na seleção profissional, que, embora não seja o foco deste livro, visa *esclarecer* alguns aspectos do desempenho dos indivíduos. Em segundo lugar, na medida em que é um processo, a dinâmica de grupo faz parte de um procedimento maior em seleção profissional e não é apenas o instrumento. Dessa forma, utilizar a dinâmica de grupo como procedimento único em um processo de seleção é um erro grave, que pode acarretar consequências sérias, como vimos anteriormente. Costumo utilizar um elemento-âncora em meus processos de seleção profissional, isto é, um instrumento que me dê a maior parte das informações de que preciso para identificar

as características de personalidade levantadas no perfil psicolaboral. Deve ser o instrumento no qual o avaliador deposita sua confiança, seja pela amplitude do instrumento, seja pela diretividade na avaliação dos traços que esse instrumento possa ter. Em qualquer uma dessas hipóteses, é fundamental que o analista tenha total conhecimento e experiência no instrumento que utilizará. De nada adianta um bom instrumento de avaliação sem um bom conhecedor desse instrumento, que possa extrair informações fidedignas.

Por outro lado, uma vez que muito pouco ou nenhum instrumento pode fornecer toda gama de informações necessárias identificadas no perfil, utilizo instrumentos acessórios ou complementares no processo que realizo. Por exemplo: utilizar o teste Palográfico para identificação de qualidade no trabalho, produtividade, visão de objetivos e metas e relacionamento interpessoal é absolutamente adequado; porém, esse mesmo instrumento não é indicado para avaliar outros traços tais como nível intelectual, resistência à frustração, etc. Sendo assim, devemos utilizar outros instrumentos que nos forneçam dados qualitativos e quantitativos ajustados para identificar essas características.

A dinâmica de grupo como instrumento único de avaliação e identificação de traços da personalidade é inadequada, em virtude de suas limitações óbvias. Vamos citar uma experiência que tive com dinâmica de grupo que ilustra bem o que desejamos demonstrar.

Certa vez, em um processo de avaliação de *trainees* para uma empresa, traçamos como procedimento a utilização de uma técnica gráfica de avaliação da personalidade e entrevistas individuais dos candidatos selecionados. Após esse processo, que levou algum tempo em virtude do grande número de vagas e, conseqüentemente, grande número de candidatos, depois de escolhidos os candidatos e para ganharmos tempo nas entrevistas finais com os requisitantes, achamos por bem realizarmos um procedimento de dinâmica de grupo em que os observadores seriam os próprios requisitantes das vagas.

Entregamos com alguns dias de antecedência aos requisitantes um dossiê com a avaliação de cada candidato e um parecer do selecionador responsável e convidamos os requisitantes a participarem do procedimento de dinâmica de grupo.

Quando do dia marcado, colocamos os requisitantes como observadores sentados em anel externo ao qual ficariam os participantes. Apresentamos naturalmente os requisitantes aos *trainees*, identificados como observadores, e selecionamos alguns traços da personalidade dos participantes que gostaríamos de demonstrar aos requisitantes.

Aspectos tais como espírito de colaboração, capacidade de observação, pensamento crítico e capacidade de planejamento e organização, fora os itens escolhidos na avaliação pela dinâmica de grupo.

As tarefas foram simples. Em primeiro lugar, citamos um fato real acontecido e pedimos que o grupo tomasse uma decisão sobre a conduta a ser seguida pelo protagonista da história diante daquele fato. Tivemos 45 minutos de discussão dos participantes, com a participação de todos. A participação do coordenador foi de apenas garantir a participação e opinião de todos e organizar as ideias para que a discussão tivesse aprofundamento em alguns momentos.

Posteriormente, um segundo exercício foi pedir aos participantes que “construíssem” um setor de marketing de uma empresa (eram *trainees* de marketing). Os observadores/requisitantes foram orientados a observar o desempenho dos participantes nos aspectos da personalidade escolhidos com antecedência. Munidos de papel com os traços que deveriam ser avaliados, os requisitantes atribuíram notas (de um a cinco) ao desempenho de cada participante de acordo com um critério preestabelecido.

Esse processo durou cerca de mais uma hora, quando procedemos à apresentação dos trabalhos. Ao final, os requisitantes fizeram perguntas aos participantes para esclarecer algumas dúvidas que ainda tivessem permanecido e foi dada por encerrada a atividade.

Imediatamente após a liberação dos participantes, sentamos todos no anel principal onde a dinâmica foi realizada, cada um expressou sua opinião sobre os participantes e os candidatos foram escolhidos naquele momento, o que demorou aproximadamente uns dez minutos mais. Simples, diretivo, rápido e com critérios firmes, de acordo com o perfil de competências levantado anteriormente com os próprios requisitantes.

Acreditamos que levar os requisitantes para participar do momento final de um processo como esse seja a forma mais indicada de ressaltar a necessidade de um perfil psicolaboral benfeito e comprometer os requisitantes com a contratação de seus futuros colaboradores.

9. FORMATANDO A TABELA DE PONTOS

Vimos anteriormente como classificar as respostas esperadas de acordo com o traço que desejamos avaliar e o que observar ou inquirir aos candidatos para obtermos essas respostas. Vamos agora estabelecer outro procedimento na avaliação desses traços que, acredito, vai auxiliar muito o analista, não apenas para classificar os candidatos de acordo com seu desempenho na avaliação, mas também como um excelente auxiliar na elaboração do relatório final, no laudo que realizaremos dos candidatos.

A realização desse procedimento foi demonstrada em meu livro *Grafoanálise laboral* (PIERRY, 2002), no capítulo intitulado *Elaboração do relatório*. Naquela ocasião utilizei a técnica da grafologia no estabelecimento e na consideração dos traços da personalidade psicolaboral. Como disse anteriormente neste livro, as técnicas de avaliação psicológica, por usarem traços e respostas já trabalhadas estatisticamente, são a maneira mais fácil para a elaboração do relatório e a utilização da tabela de pontos; porém, tive o cuidado de preparar este livro para ser utilizado não apenas por psicólogos, mas também por profissionais de outras áreas de graduação, portanto a utilização de testes psicológicos não permitiria que esses outros profissionais tivessem acesso a essas informações.

Dessa forma, procuraremos demonstrar a utilização da tabela de pontos usando instrumentos de avaliação psicolaboral, e não outras técnicas restritas aos profissionais psicólogos.

9.1 RESPOSTAS DESEJADAS X RESPOSTAS REJEITADAS

Identificamos no capítulo anterior quais as respostas que, ao serem manifestas/expressas pelos candidatos, poderão indicar os traços de personalidade laboral que desejamos identificar e que nos remetam a uma visão global da conduta e do desempenho do indivíduo dentro de seu espaço de responsabilidade. Mas e o inverso, como consideraremos? Para cada resposta indicativa do comportamento que queremos identificar ou buscamos identificar, existirão respostas que rejeitaremos como indicativas do desempenho esperado e outras respostas que irão ao encontro das respostas da maioria da população pesquisada. Em outras palavras, quando entrevistarmos um grupo de candidatos à mesma vaga utilizando os procedimentos mencionados até o momento, teremos candidatos que responderão às nossas estimulações do modo como esperamos. Levando em conta que esses candidatos terão as condições desejadas para ocupar o cargo para o qual estamos selecionando; entretanto, teremos outros candidatos que responderão às nossas estimulações de forma *diferente* do que esperamos. Como considerar essas respostas? Estarão elas de acordo com o que pretendemos avaliar?

Vamos exemplificar ainda mais:

No capítulo anterior, observamos que “usar os termos *por favor* e *obrigado* frequentemente” é a conduta esperada para alguém que pretendemos que tenha um bom controle sobre sua agressividade. Mas o contrário disso, que resposta esperamos de pessoas que não tenham nenhum (ou tenham pouco) controle sobre sua agressividade? Aqui, apenas para exemplificar, vale mais um exercício de imaginação. Imaginemos que uma pessoa que não tenha nenhum (ou tenha pouco) controle sobre sua agressividade possa “nunca pedir por favor ou dizer obrigado”. Seria o contrário do esperado de um bom controle da agressividade. Repito que estamos utilizando essas condutas apenas para demonstrar meu ponto de vista, não que deva ser considerado de modo geral e irrestrita para identificar um adequado ou baixo controle da agressividade. Como vimos anteriormente, todos esses traços esperados deverão ser pesquisados com o cliente ou demais pessoas de nosso círculo de

relacionamento, para que possamos diminuir a possibilidade de erros na consideração e no estabelecimento desses traços da personalidade psicolaboral.

Vamos imaginar então que a conduta esperada de um candidato que imaginamos que tenha um bom controle sobre sua agressividade seja “dizer obrigado e por favor frequentemente”; dessa forma, se queremos identificar uma pessoa que tenha pouco controle sobre sua agressividade, esperamos que ela “*nunca* diga por favor e obrigado”. Seria óbvio utilizarmos o comportamento em sua significação contrária.

Indo além, vamos identificar uma terceira possibilidade, aquela pessoa que, embora não tenha um perfeito controle sobre sua agressividade “dizendo por favor e obrigado frequentemente”, tampouco tenha baixo controle sobre sua agressividade “nunca dizendo por favor e obrigado”, tenha um controle intermediário de sua agressividade, “dizendo por favor e obrigado apenas em algumas situações” ou algumas vezes. Nesse momento, para que possamos ter uma avaliação mais próxima possível da exatidão na consideração dos traços, torna-se necessária uma análise mais pormenorizada, uma pesquisa um pouco mais afinada com o cliente. Entretanto, descobrir qual a conduta ou comportamento que identifica positivamente o traço que queremos identificar já é cerca de 70% do nosso trabalho. De resto trabalharemos com conjecturas inversas, por exemplo, o trinômio.

Amor – Indiferença – Ódio Sabemos que o ódio é o contrário do amor e a indiferença é o meio termo entre ambos. Vamos demonstrar isso em formato de quadro para facilitar o entendimento.

<i>Em sua opinião, como age (que comportamentos apresenta) uma pessoa que tem adequadamente controle sobre sua agressividade?</i>			
Lista de comportamentos/ atitudes Identificadores positivos	Frequência com que ocorrem		
	Muito	Pouco	Quase nada
Usa "por favor" ou "obrigado".			

Sabe negociar suas vontades e seus desejos sem perder a convicção.			
Sorri cordialmente.			

Se considerarmos que uma pessoa que tem *adequado* controle sobre sua agressividade apresentasse um quadro assim.

<i>Em sua opinião, como age (que comportamentos apresenta) uma pessoa que tem adequado controle sobre sua agressividade?</i>			
Lista de comportamentos/attitudes	Frequência com que ocorrem		
	Muito	Pouco	Quase nada
Usa "por favor" ou "obrigado".	X		
Sabe negociar suas vontades e seus desejos sem perder a convicção.	X		
Sorri cordialmente.	X		

É óbvio supor que uma pessoa que apresenta *baixo* ou *pouco* controle sua agressividade apresentaria um quadro assim:

<i>Em sua opinião, como age (que comportamentos apresenta) uma pessoa que tem adequado controle sobre sua agressividade?</i>			
Lista de comportamentos/attitudes	Frequência com que ocorrem		
	Muito	Pouco	Quase nada
Usa "por favor" ou "obrigado".			X
Sabe negociar suas vontades e seus desejos sem perder a convicção.			X
Sorri cordialmente.			X

E uma pessoa que apresentasse um *mediano* controle sobre sua agressividade teria um quadro composto por essas informações:

<i>Em sua opinião, como age (que comportamentos apresenta) uma pessoa que tem adequado controle sobre sua agressividade?</i>			
Lista de comportamentos/attitudes	Frequência com que		
	Muito	Pouco	Quase nada

	ocorrem		
	Muito	Pouco	Quase nada
Usa "por favor" ou "obrigado".		X	
Sabe negociar suas vontades e seus desejos sem perder a convicção.		X	
Sorri cordialmente.		X	

Mas como colocar essas informações de modo que facilite o entendimento por parte de qualquer pessoa que tiver acesso a elas e para facilitar a elaboração do relatório/laudo? É o que veremos a seguir.

9.2 QUANTIFICAÇÃO DOS TRAÇOS

Faz muitos anos que os pesquisadores, em geral, utilizam uma escala de avaliação bastante simples e objetiva, que vem ao encontro das necessidades de classificação dos traços de personalidade dos indivíduos em comparação a uma determinada população.

Em nosso caso especificamente, utilizaremos essa escala linear de pontuação para classificar as informações recolhidas por nosso instrumento de identificação de competências e orientar o trabalho de psicodiagnóstico psicolaboral que será realizado, trabalhando comparativamente os aspectos da personalidade laboral identificados, ante as necessidades dos cargos (competências). É o mesmo que dizer que utilizaremos essa escala de avaliação para identificar a “quantidade” necessária do traço para realizar determinada tarefa diante da “quantidade” do mesmo traço identificada nos instrumentos de avaliação.

Para isso, devemos estabelecer conceitos, de acordo com o quais queremos avaliar, para que tenhamos critérios bem definidos. Proponho que utilizemos os conceitos numéricos relacionados a seguir: **3 pontos** – plena capacidade nessa competência para atingir os objetivos propostos.

2 pontos – mediana capacidade nessa competência para atingir os objetivos propostos; existe necessidade de desenvolvimento nesse aspecto para que possa maximizar seu desempenho atual.

1 ponto – pouca capacidade identificada nessa competência para atingir os objetivos propostos; necessidade imediata de acompanhamento e desenvolvimento dessa competência para que possa suprir as necessidades imediatas da organização.

Desse modo, colocaremos essas informações no quadro mostrado anteriormente para melhor entendimento:

<i>Processo psicodiagnóstico laboral</i>			
Lista de comportamentos/attitudes avaliados	Pontuação		
	3	2	1
Capacidade de pensamento sistemático			
Capacidade para seguir regras e normas			
Capacidade de planejamento e organização			
Habilidade na escrita			
Iniciativa			
Conhecimento técnico de instrumentos de medição			
Conhecimento técnico de leitura e interpretação de desenho técnico mecânico			
Concentração			
Visão de qualidade nos processos			

Após a avaliação psicolaboral, as informações coletadas na técnica utilizada serão colocadas nesse mesmo quadro acima, desta forma:

<i>Processo psicodiagnóstico laboral</i>			
Lista de comportamentos/attitudes avaliados	Pontuação		
	3	2	1
Capacidade de pensamento sistemático	X		
Capacidade para seguir regras e normas		X	
Capacidade de planejamento e organização		X	
Habilidade na escrita		X	
Iniciativa	X		
Conhecimento técnico de instrumentos de medição	X		

Conhecimento técnico de leitura e interpretação de desenho técnico mecânico		X	
Concentração		X	
Visão de qualidade nos processos	X		

Podemos ainda definir outros conceitos para os critérios de pontuação: **3 pontos** – acima do esperado para as necessidades da função **2 pontos** – dentro do esperado para as necessidades da função **1 ponto** – abaixo do esperado para as necessidades da função.

Ou, como é mais comumente utilizado:

3 pontos – superior

2 pontos – médio

1 ponto – inferior

Analisando o quadro anterior, como ficaria o relatório final do processo de psicodiagnóstico laboral executado?

Tem capacidade de pensamento sistemático acima da média, indicando facilidade para lidar com processos e procedimentos em sua área de responsabilidade. Sabe seguir regras e normas de conduta, com capacidade para acompanhar as diretrizes propostas pela organização, na medida em que se identifique positivamente com essas diretrizes. Adequada capacidade para planejar e organizar suas atribuições, administrando de forma eficiente o tempo disponível para suas ações. Tem habilidade na comunicação escrita o suficiente para se fazer entender e facilitar a leitura por parte de outras pessoas. Capacidade acima da média para tomar iniciativas, com proatividade de conduta e disposição para a realização de tarefas e atividades, mesmo sem ter sido solicitado em suas responsabilidades. Apresenta elevado conhecimento em instrumentos de medição, o que facilita seu desempenho na função proposta. Capacidade dentro da média para se concentrar em suas tarefas e atividades, demonstrando não ser dispersivo às estimulações e ter capacidade para manter a atenção na atividade proposta. Demonstra elevada capacidade para focalizar suas ações na qualidade de apresentação de

resultados, com precisão e poucos erros de execução, indicando assertividade de atitudes.

Nesse relatório, trabalhamos comparativamente as competências identificadas e a quantidade dessas competências presentes na personalidade laboral dos indivíduos avaliados. Quantificamos as competências (traços de personalidade psicolaboral) de acordo com o levantamento realizado com o cliente e demonstrando de maneira objetiva e clara as necessidades de atuação para obter o melhor desempenho do indivíduo.

9.3 EXEMPLOS DE ATIVIDADES USANDO A TEORIA AQUI DEMONSTRADA

Sou adepto da simplicidade, diretividade e “descomplicação” das atividades em psicologia organizacional, sejam elas quais forem. Os muitos anos trabalhando com Recursos Humanos (mais de 35 anos) me fez ter uma visão detalhista, porém sem “frescura”, analisando cada ponto apenas pelo seu próprio mérito e procurando não julgar os fatos, a não ser pelo que os fatos são efetivamente, deixando de lado sentimentos, sensações, pré-análises, emoções, etc.

O processo de seleção por competências abre portas para isso, para a diretividade, simplicidade e “descomplicação” das coisas e, melhor ainda, fornece a direção correta, a eficácia e a qualidade garantida na apresentação de resultados.

Assim, todo processo se torna mais consistente, diretivo e claro, porque nos mostra outras muitas possibilidades de execução de relatórios, como fazer laudos baseado em gráficos ou em comparar diversos candidatos e classificá-los pela pontuação obtida na avaliação de suas competências.

Lembro que há algum tempo, iniciei a elaboração de laudos de forma inusitada (para a época); fazia meus laudos analisando as competências identificadas, usando o critério de cinco pontos, conforme demonstrado anteriormente:

Pontos	Significado
Cinco	Superior, apresenta características além do necessário para o cargo.
Quatro	Médio-superior, bem adaptado às necessidades, embora possa melhorar.
Três	Médio, adaptado às necessidades atuais.
Dois	Médio inferior, apresenta apenas o mínimo necessário para o cargo.
Um	Inferior, não possui características mínimas para o cargo.

Ora, todos aprendemos que laudo é um relatório, portanto elaborar um é relatar características identificadas no candidato; sendo assim, temos duas possibilidades para relatar alguma coisa: de maneira diretiva, clara e simples que indique as características e comparando no modo como são identificadas pela avaliação ou de forma a “encher linguiça”, para que cada laudo fique “diferente” do outro. Conheço casos de um profissional que mantinha um caderninho com palavras que seriam utilizadas para que os diversos laudos ficassem diferentes um do outro; havia nesse caderninho palavras para se começar um parágrafo do laudo: “Denotar”, “Demonstrar”, “Facilitar”, “Indicar”, entre outras. Essa pessoa acreditava que usando diferentes palavras para iniciar um parágrafo, este seria “único”, “diferente” dos demais. Agora você tem todo o direito de perguntar: *“Mas onde estão a criatividade e a espontaneidade desse profissional?”* E eu tenho a obrigação de lhe responder: *“Sei lá!”*

Não vou dizer que não tive problemas quando comecei a fazer meus laudos e dar cursos sobre elaboração de laudos com base nessas premissas, da diretividade, simplicidade e comparativamente ao que é solicitado no perfil psicolaboral, mas parece que na última década a diretriz adotada na elaboração de laudos é exatamente esta e sabe por quê? Porque nossos clientes são exigentes, não têm tempo a perder com leitura desnecessária, preferem análises diretas e “sem frescura”. Nossos clientes adoram gráficos nos quais com apenas uma olhada eles entendem toda a dinâmica da personalidade laboral daquele candidato e sabem o que e quanto terão que investir para tornar aquele indivíduo mais eficaz e melhor preparado àquele momento daquela vaga.

É isso, acabamos descobrindo que a goiabada cascão com queijo fica mais gostosa do que pura. Simples assim.

Sou um profissional que sabe vender apenas aquilo que compra, portanto vou demonstrar, a seguir, o modo como utilizo tudo o que foi exposto aqui até agora. Sou muito solicitado para esse tipo de trabalho, exatamente pelo fato de que com as mudanças ocorridas na última década nas organizações, cada vez menos pessoas são mais exigidas em suas competências para entregarem mais de seus conhecimentos e experiência para a organização. Então a empresa se compromete, com o funcionário, a desenvolver competências e treinamento dos interessados.

Entretanto, nem sempre o funcionário e/ou a empresa entendem exatamente o escopo do cargo, onde querem chegar um com o outro ou os próprios caminhos que a empresa tomou nos últimos anos (coligações, parcerias, *joint-ventures*, profissionalização, etc.), o que muitas vezes leva suas diretrizes, necessidades e o próprio ambiente e cultura a se alterarem. É nesse ponto que o consultor de RH entra em ação, identificando características existentes (no cargo e no candidato) e potenciais (no candidato e empresa), analisando as necessidades (de ambos) e propondo soluções (para ambos) O que vamos mostrar é um trabalho que foi feito muito recentemente, na segunda metade do ano de 2012.

Empresa	Multinacional metalúrgica do ramo automotivo
Número de funcionários	Aproximadamente 600.
Cargo avaliado	Chefe de engenharia de processos.
Posição	Dois candidatos internos para o cargo, um atuando no cargo de analista e outro de supervisor em áreas correlatas.
Proposta de trabalho	Identificar pela análise da descrição de cargo e de entrevistas com a chefia requisitante (gerente da engenharia de processos) as atividades exercidas pelo antigo ocupante (funções) da vaga e as características de personalidade desejadas para o novo. Nas competências técnicas e racionais ambos se equivaliam, portanto o foco do serviço se baseou nas competências afetivo-emocionais.
Técnica utilizada	Análise grafológica.

Análise do perfil psicolaboral Após análise detalhada da descrição de cargo e da entrevista realizada com a chefia imediata (gerente de processos), detectamos algumas competências fundamentais para o bom desempenho da função; essas competências e o grau de complexidade foram colocados em gráfico e submetidos à análise do requisitante. Assim: Gráfico do desempenho Traços da personalidade laboral identificados e “quantificados” em parceria com o requisitante

Competências avaliadas	1	2	3	4	5
<i>Proatividade</i> – identificada pelo superior					
<i>Liderança integrada</i> – identificada pelo superior					
<i>Motivação</i> – identificada pelo superior					
<i>Visão sistêmica</i> – identificada pelo superior					
<i>Capacidade de planejamento e organização</i> – identificada pelo superior					
<i>Negociação</i> – identificada pelo superior					
<i>Persistência</i> – identificada pelo superior					
<i>Facilidade no trato em equipes</i> – identificada pelo superior					
<i>Capacidade para seguir regras e normas</i> – identificada pelo superior					
<i>Detalhismo</i> – identificado pelo superior					

Critério: 1- inferior; 2 - médio inferior; 3 - médio; 4 - médio superior; 5 -superior.

A seguir apresentamos a síntese das competências identificadas e avaliadas (significado, o que seria procurado na avaliação da personalidade psicolaboral).

Síntese dos traços e competências avaliados

Competência	Significado
Proatividade	Capacidade para visualizar e buscar oportunidades em prazos mais distantes.
Liderança integrada	Integração de dois ou mais tipos de liderança, nesse caso liderança Relacionada e Dedicada (voltadas para o bom relacionamento da equipe em busca da produtividade).

Motivação	Animo realizador, visão positivista dos obstáculos e adversidades.
Visão sistêmica	Visão coletiva, percepção integrada de diversos fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso.
Planejamento e organização	Capacidade de organização das atividades.
Negociação	Firmeza nas decisões sob sua responsabilidade.
Persistência	Capacidade para resistir a frustrações.
Facilidade no trato em equipes	Capacidade para aprender com as informações recebidas do ambiente.
Seguimento de regras e normas	Capacidade para seguir normas instituídas pela organização ou outras entidades.
Detalhismo	Percepção detalhada das responsabilidades.

Posteriormente à aprovação das competências e do grau de complexidade por parte do requisitante, procedemos à avaliação dos candidatos utilizando a Grafologia e chegamos a seguinte conclusão: **Candidato A**

Gráfico do desempenho

Competências avaliadas	01	02	03	04	05
Proatividade – identificada pelo superior					
<i>Proatividade – identificada na avaliação</i>					
Liderança integrada – identificada pelo superior					
<i>Liderança integrada – identificada pela avaliação</i>					
Motivação – identificada pelo superior					
<i>Motivação – identificada pela avaliação</i>					
Visão sistêmica – identificada pelo superior					
<i>Visão sistêmica – identificada pela avaliação</i>					
Capacidade de planejamento e organização – identificada pelo superior					
<i>Capacidade de planejamento e organização – identificada pela avaliação</i>					
Negociação – identificada pelo superior					
<i>Negociação – identificada pela avaliação</i>					
Persistência – identificada pelo superior					
<i>Persistência – identificada pela avaliação</i>					

Facilidade no trato em equipes – identificada pelo superior	
<i>Facilidade no trato em equipes – identificada pela avaliação</i>	
Capacidade para seguir regras e normas – identificada pelo superior	
<i>Capacidade para seguir regras e normas – identificada pela avaliação</i>	
Detalhismo – identificada pelo superior	
<i>Detalhismo – identificada pela avaliação</i>	

Histórico: 1 - inferior; 2 - médio inferior; 3 - médio; 4 - médio superior; 5 - superior.

De posse dessas informações, procedemos à análise qualitativa do grau de complexidade identificado pela chefia, com relação ao desenvolvimento das competências identificadas na avaliação e chegamos a seguinte conclusão: **Análise qualitativa das necessidades de desenvolvimento com relação ao cargo ocupado**

Competências avaliadas	Análise qualitativa
Proatividade	Desenvolvimento satisfatório
Liderança integrada	Desenvolvimento satisfatório
Motivação	Desenvolvimento satisfatório
Visão sistêmica	Revela leve tendência a considerar as atividades por um prisma mais detalhista.
Capacidade de planejamento e organização	Desenvolvimento satisfatório
Negociação	Desenvolvimento satisfatório
Persistência	Desenvolvimento satisfatório
Capacidade de planejamento e organização	Desenvolvimento satisfatório
Facilidade no trato com equipes	Desenvolvimento satisfatório

Prontidão para pleno desempenho no cargo atual

Pontos esperados	Pontos atingidos	Percentual de desempenho
36	35	97,2 %

Observações: 1) Foram considerados os pontos suficientes obtidos pelo candidato para corresponder às expectativas e exigências do cargo; não foram considerados os aspectos

em que o candidato estava além do esperado.

2) Essa prontidão considera o investimento que a empresa fará no desenvolvimento de potenciais, considerados no item *Intervenções Sugeridas*.

Candidato B

Gráfico do desempenho

Competências avaliadas	1	2	3	4	5
Proatividade – identificada pelo superior					
<i>Proatividade – identificada na avaliação</i>					
Liderança integrada – identificada pelo superior					
<i>Liderança integrada – identificada pela avaliação</i>					
Motivação – identificada pelo superior					
<i>Motivação – identificada pela avaliação</i>					
Visão sistêmica – identificada pelo superior					
<i>Visão sistêmica – identificada pela avaliação</i>					
Capacidade de planejamento e organização – identificada pelo superior					
<i>Capacidade de planejamento e organização – identificada pela avaliação</i>					
Negociação – identificada pelo superior					
<i>Negociação – identificada pela avaliação</i>					
Persistência – identificada pelo superior					
<i>Persistência – identificada pela avaliação</i>					
Facilidade no trato em equipes – identificada pelo superior					
<i>Facilidade no trato em equipes – identificada pela avaliação</i>					
Capacidade para seguir regras e normas – identificada pelo superior					
<i>Capacidade para seguir regras e normas – identificada pela avaliação</i>					
Detalhismo – identificada pelo superior					
<i>Detalhismo – identificada pela avaliação</i>					

Histórico: 1 - inferior; 2 - médio inferior; 3 - médio; 4 - médio superior; 5 - superior.

Análise qualitativa das necessidades de desenvolvimento com relação ao cargo ocupado

Competências avaliadas	Análise qualitativa
Proatividade	Desenvolvimento satisfatório.
Liderança Integrada	Demonstra tendência a estabelecer um padrão de liderança dedicado e centralizador, possivelmente pelo caráter operacional de suas funções atualmente.
Motivação	Apresenta um tipo de humor instável, o que pode estar sendo influenciado pelo rigor no planejamento de ações.

Visão sistêmica	Demonstra dificuldade em perceber as responsabilidades de forma integrada e generalista, optando por uma conduta mais detalhista e isolacionista.
Capacidade de planejamento e organização.	Desenvolvimento satisfatório
Negociação	O caráter intransigente e intolerante prejudica sua interação com a equipe e seus pares.
Persistência	O humor instável, alternando entre bom e mau, pode prejudicar sua persistência nas ações.
Facilidade no trato com equipes	Demonstra maior facilidade para se adaptar a atividades que possam ser desenvolvidas de forma mais isolada ou em grupos pequenos, embora demonstre necessidade de ser reconhecido e valorizado pelos demais.
Capacidade para seguir regras e normas	Desenvolvimento satisfatório
Detalhismo	Desenvolvimento satisfatório.

Prontidão para pleno desempenho no cargo atual

Pontos esperados	Pontos atingidos	Percentual de desempenho
36	27	75,0 %

Com base nos resultados obtidos e comparados com a expectativa/necessidade da organização, podemos propor as seguintes intervenções para desenvolvimento de competências nos candidatos: **Candidato A**

Intervenções sugeridas

Esfera pessoal	Esfera individual	Esfera coletiva
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver visão mais integrada das atividades e sua consequência no resultado final. • Desenvolver um caráter mais racional no trato com as pessoas e situações, evitando envolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas para desenvolver visão mais sistêmica; • Programa que o ensine a desenvolver atitude menos passional, notadamente no trato com equipes e nas situações de 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender a lidar com estimulações de ordem afetiva de forma menos envolvida (não reagir a provocações). • Ter visão integrada das

<p>de ordem afetiva na análise dos fatos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer um padrão menos elevado de suas possibilidades de realização, pois demonstra elevado nível de aspiração. 	<p>pressão.</p>	<p>potencialidades e das possibilidades oferecidas pelas situações e pela organização.</p>
--	-----------------	--

Donde concluimos que:

<p><i>Probabilidade de sucesso no cargo proposto de Chefe de Engenharia de Processos</i></p>	<p>Aproximadamente 97,2%</p>
--	------------------------------

E no candidato B

Intervenções sugeridas

Esfera pessoal	Esfera individual	Esfera coletiva
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar maior proximidade com a equipe, de modo a estabelecer um contato menos narcisista e egocentrado, o que pode melhorar o desempenho da equipe como um todo. • Flexibilizar sua conduta nas negociações que tiver de empreender, melhorando o entendimento das potencialidades e necessidades da equipe. • Alterar o tipo de humor com que lida com as situações de pressão, melhorando a motivação na operacionalização de tarefas. • Desenvolver uma visão mais generalista e global das atividades, sem se deter em detalhes muitas vezes desnecessários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas que o ensinem a dividir com o grupo suas expectativas e dificuldades; • Programa que o auxilie a se automotivar diante das dificuldades. • Programa de liderança participativa para aprender a distribuir tarefas e cobrar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver visão mais equilibrada das pessoas e de si próprio. • Aprender a dividir com a equipe.

Donde concluimos que:

Probabilidade de sucesso no cargo proposto de Chefe de Engenharia de Processos	Aproximadamente 75,0%
--	--------------------------

Este é apenas um exemplo das muitas possibilidades de aplicação da teoria explanada neste livro; para tanto, ao leitor bastará apenas exercitar sua criatividade e experiência.

10. CONCLUSÃO

Durante todos esses anos trabalhando com psicologia organizacional e técnicas psicométricas, sempre procurei pautar minha atuação pela simplicidade, diretividade e eficácia do que proponho.

Isso porque acredito que nós, profissionais psicólogos da área, necessitamos de instrumentos que facilitem nossa atuação, que sejam auxiliares em nosso trabalho e tragam a confiabilidade necessária para nós e nossos clientes.

Sempre procurei, nesse aspecto, eliminar, o máximo possível, os “*achismos*”, a previsibilidade de conduta dos indivíduos (que sabemos ser impossível), a abstração de traços da personalidade e a conduta das pessoas por parte do psicólogo, definindo concretamente o diagnóstico.

Daí a proposição do *perfil psicolaboral* na identificação de traços da personalidade e do instrumento de identificação de competências que é mostrado neste livro. O objetivo principal é estabelecer diretrizes e parâmetros na identificação de competências, para que nosso trabalho se pautar pela análise cartesiana dos fatos e siga parâmetros métricos, mais que os abstratos.

Acredito que, pelo fato de nossa profissão suscitar a abstração dos fatos e acontecimentos, devemos “manter nossos pés no chão”, para que possamos falar a mesma linguagem da empresa, nosso cliente, que necessita de respostas rápidas, precisas, profundas e diretivas, indicando com clareza aspectos como visão de objetivos em prazos longos, capacidade de lidar com mudanças, capacidade para usar seus referenciais e experiências, confiabilidade, etc.

Embora não estejamos muito acostumados com esses traços durante nossas atividades e aprendizado desde a graduação, é absolutamente imprescindível que dirijamos nossos esforços com a finalidade de adotarmos uma postura mais voltada para o

atendimento das necessidades de nossos clientes (a organização), das demandas emergentes e necessidades atuais (a empresa é tremendamente dinâmica).

Enquanto a clínica psicológica ainda se depara com teorias da personalidade do início do século passado, a psicologia organizacional se ajusta a teorias criadas e desenvolvidas há cerca de três anos ou menos em outros países. Os conceitos em psicologia organizacional mudam/transformam-se com muita rapidez, com extremo dinamismo, porque a organização tem de se adaptar rapidamente às necessidades de mercado e às mudanças impostas pela globalização, para “sobreviver” nesse mundo dos negócios, cada vez mais acirrado e feroz. Questão de sobrevivência.

As organizações precisam que forneçamos respostas à altura de suas necessidades, e, para tanto, temos de nos preparar adequadamente, com instrumentos ajustados a essas necessidades e com pensamento que dirija nossas ações ao atendimento dessa demanda.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, C. L. R. **Plano de carreira como instrumento de gestão-documento e análise de uma experiência**. Tese (Mestrado) – Unicamp, Campinas, 2000.
- ANUBRUM, S.; OROFIAMMA, S. **Les competences de troisième dimension**. Paris: CFF-CNAM, 1991. (Relatório de pesquisa.).
- BALLONE, G. J. **Comportamento sociopático**. Disponível em: <www.psiqweb.com.br>. Acesso em: jul. 2006.
- BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Le Editions D'organization, 1994.
- CASTRO, A. C. **A regulamentação das técnicas psicológicas na seleção de pessoal**. Disponível em: <www.psicometriapsc.br/artigo10htm>. Acesso em: ago. 2006.
- _____. **Técnicas psicológicas e recursos humanos: terceirização, seleção de pessoal e o senso-comum**. Disponível em: <www.psicometriaapsc.br/artigo10htm>. Acesso em: ago. 2006.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: _____. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional**. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo, 2004.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- LESSA, E. **Equipes de alto desempenho: a tipologia de Jung nas organizações**. São Paulo: Vetor, 2003.
- MARINS, L. **O negócio é “Bola na rede”**: as lições do caso Romário. Disponível em: <www.guiarh.com.br/romario.htm>. Acesso em: 2006.
- MARTELLI, A. C. **Gestão escolar: mudança de paradigma ou uma nova nomenclatura para o velho modelo?** Dissertação (Mestrado) – Unicamp, Campinas, 1999.
- MORAES, D. A. F. **Método de gestão por competências para melhoria da qualidade do processo de recrutamento e seleção de profissionais**. Dissertação (Mestrado) – Unicamp, Campinas, 2004.
- OLIVEIRA, A. C. S. B. **A evolução do processo produtivo e as novas competências do trabalhador**. Tese (Doutorado) – Unicamp, Campinas, 2001.
- OTTATI, F.; NORONHA, A. P. P. Parâmetros psicométricos de instrumentos de interesse profissional. **Interação em Psicologia (Universidade Federal do Paraná)**, v. 7, n. 1, p. 65-71, 2003.
- PERRENOUD, P. **Construindo competências: entrevista**. Entrevistadoras: P. Gentile e R. Bencini. Universidade de Genebra, 1972.
- PIERRY, F. **Grafoanálise laboral**. São Paulo: Vetor, 2002.
- _____. **Vocabulário de termos técnicos do Palográfico**. São Paulo: Cepel, 1998.

PRADO, C.; SOUZA, W. **O capital humano na empresa, do diagnostico ao plano de ação**. São Paulo: Vetor, 2002.

SILVA, L. S. **Gestão por competências como instrumento de avaliação do desempenho**. Dissertação (Mestrado) – Unicamp, Campinas, 2004.

SILVA, M. V. **Empresa e escola: do discurso da sedução a uma relação complexa**. Tese (Doutorado) – Unicamp, Campinas, 2001.

SIMÕES, L. G. **Reestruturação produtiva e recursos humanos: tendências e impactos**. Dissertação (Mestrado) – Unicamp, Campinas, 2001.

TELES, A. X. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Ática, 1990.

ULRICH, D. **Recursos humanos: estratégias**. São Paulo: Futura, 2000.

VAN KOLCK, O. L. **Técnicas de exame psicológico e suas aplicações no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1977.

[1] Ulrich (2000) vincula a noção de competências individuais às competências organizacionais, demonstrando que o grau de complexidade das atividades é demandado pelo desenvolvimento da organização, e o desenvolvimento dos indivíduos gera maior comprometimento da organização com estes.

[2] Dutra (2001, p. 23) diz que “o desenvolvimento de um indivíduo dentro da organização é a capacidade de uma pessoa de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade”.

[3] Boterf (1994) considera que competências são “mobilizações” de recursos disponíveis e não de formação educacional, que podem ser mobilizados de acordo com as necessidades do ambiente. Essa definição, por princípio, indica as competências afetivas/emocionais e não as habilidades técnicas que, de forma geral, são desenvolvidas nos cursos regulares. Boterf também não cita em sua definição de competências as características afetivas/emocionais dos indivíduos.

[4] Phillip Perrenoud (1972) afirma que competência é a capacidade para mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, habilidades, informações, etc.) para solucionar, com pertinência, uma série de fatores.

[5] Segundo Fandt as competências estão relacionadas ao trato social, indicando a necessidade de percepção do ambiente e a busca de resultados para a organização. Dessa forma, espaço de responsabilidade retroalimenta o desenvolvimento de determinadas competências.

[6] Phillip Perrenoud (1972) afirma que diversas situações envolvem competências diversas. As competências a serem utilizadas ou desenvolvidas devem estar de acordo com a necessidade do ambiente a que o indivíduo está integrado.

[7] Grau de efetividade aqui considerado como capacidade para gerar resultados efetivos, solução de dificuldades, capacidade para lidar com adversidades e obstáculos.

[8] Consideraremos aqui o conceito de diversos autores que o desenvolvimento de competências está relacionado com a capacidade de “ler” o ambiente e reagir aos estímulos e necessidades. É a competência em ação ou a iniciativa no enfrentamento das demandas (necessidades e solicitações) do ambiente. Havendo uma demanda por maior aprimoramento técnico, o indivíduo busca o conhecimento necessário; no entanto, esse conceito de ação diante da demanda estará sempre atrelado ao grau de satisfação/comprometimento do indivíduo diante desse espaço de responsabilidade (trabalho), universo individual (EU) e organização.

[9] Aubrum e Orofiamma (1991) chamam essa gama de competências emocionais ou afetivas de competências de Terceira Dimensão, as qualidades pessoais e relacionais (comunicação, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, comprometimento e geração de resultados).

[10] *Atributo* – aquilo que é próprio de alguém ou alguma coisa; qualidade; símbolo; emblema.

[11] Inteligência emocional é a forma como as pessoas lidam com suas emoções e com as emoções das outras pessoas a seu redor (GOLEMAN, 1995). Indo mais além no conceito de Goleman, inteligência emocional é a capacidade que o indivíduo tem (ou desenvolve) de utilizar seus atributos emocionais/afetivos na solução de impasses do dia a dia.

[12] É importante lembrar que o desenvolvimento e a priorização das competências necessárias estão diretamente relacionados com as necessidades de

mercado, isto é, eles podem ser redefinidos em sua prioridade e necessidade de acordo com a demanda emergente. É o mesmo que dizer que as constantes mudanças e o desenvolvimento do mercado contribuem significativamente para o desenvolvimento das competências individuais.

[13] Por outro lado, esse mesmo mercado é responsável pela organização das competências organizacionais que interferem decisivamente no desenvolvimento das competências individuais. Essa constatação ratifica (em parte) a afirmação de Perrenoud de que a competência é a capacidade para mobilizar um conjunto de recursos cognitivos para solucionar, com pertinência, uma série de fatores. Perrenoud não fala do desenvolvimento dessa capacidade, apenas da existência.

[14] Consideramos a capacidade para visualizar objetivos e metas como *visão de conjunto das situações*, diferentemente de Orofiamma e Aubrum (1991) que consideram o *comprometimento* com objetivos e metas.

[15] Competência é a capacidade para mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (PERRENOUD, 1972).