



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCeub
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE - FACS
CURSO DE PSICOLOGIA

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DE BRASÍLIA

A busca da competência por meio de um
novo modelo de gestão.

Brasília
Novembro de 2003

Carolina Campos Afonso

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DE BRASÍLIA

A busca da competência por meio de um
novo modelo de gestão.

**Monografia apresentada como pré-requisito
para conclusão do curso de graduação em
Psicologia do UniCeub - Centro de
Universitário de Brasília, através da FCS
Faculdade de Ciências da Saúde, com
orientação da professora Heila Veiga.**

Brasília, novembro de 2003

Dedicatória

À minha mãe. Responsável pelo que sou e por tudo que procuro me tornar.

Agradecimentos

A minha mãe, meu pai, meus avós, minha irmã Gabi e ao meu sobrinho Pedro. São eles os responsáveis pelas concretizações de minha vida, inclusive essa.

Resumo

Muitas foram as transformações ocorridas na área de Gestão de Pessoas ao longo do tempo. Essas mudanças influenciaram as organizações e a maneira de administrar pessoas. Dentro das atribuições do psicólogo organizacional nesse setor, encontra-se a seleção de pessoal, que assim como a nova gestão, também sofreu mudanças. Fala-se agora em gestão e seleção por competências. E é com base nessa nova maneira de selecionar e gerenciar pessoas, que é proposta aqui a implementação, no Banco de Brasília, desses novos conceitos. Demonstrando a eficácia e a inovação dessas técnicas.

Sumário

Introdução	06
Cap.1 – A área de Gestão de Pessoas	08
1.1 – Recrutamento de Pessoal	12
1.2 – Seleção de Pessoal	14
Cap.2 – Gestão por Competências	19
2.1 – Definição de Competências	20
2.2 – Vantagens do modelo	22
2.3 – Implementação do modelo	23
Cap.3 – Seleção baseada em Competências	24
3.1 – Construindo o perfil ideal	25
3.1.1 – Passos para a montagem do Perfil de competências	26
3.2 – Entrevista Comportamental	27
3.3 – Jogos com foco em competências	28
Cap.4 – Banco de Brasília – BRB	29
4.1 – Plano de Cargos e Salários do BRB	30
4.2 – Funções gratificadas no BRB	30
Cap.5 – Proposta de implementação da Seleção por Competências no BRB	32
5.1 – Informações fundamentais para a identificação de perfil para a função de assistente/GEPAG	34
5.1.1 – Período de Inscrição	34
5.1.2 – Análise Curricular	35
5.1.3 – Prova Técnica	35
5.1.4 – Dinâmica de Grupo	36
5.1.4.1 – Modelo de ficha de avaliação para os observadores	37
5.1.4.2 – Identificação de perfil para a função de assistente/GEPAG	38
5.2 – Dinâmicas para a identificação de perfil para a função de assistente/GEPAG	39
5.2.2 – Dinâmica de apresentação	39
5.2.3 – Segunda dinâmica a ser aplicada	41
5.2.4 – Terceira dinâmica a ser aplicada	42
5.2.5 – Quarta dinâmica a ser aplicada	43
5.2.6 – Quinta dinâmica a ser aplicada	44
5.3 – Entrevista	45
Conclusão	46
Referências Bibliográficas	48

*“Dois sapos freqüentavam o mesmo brejo.
Foram capturados e colocados em duas panelas, na fogueira.
O primeiro achou o local aconchegante,
permaneceu quieto na água, aclimatou-se e...
O segundo, inconformado com a falta de espaço,
pulou, pulou, pulou e safou-se da fervura.”
Fábula do Sapo – Autor desconhecido*

“A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração.” (CHIAVENATO, 1999, p.XXVII). Essas transformações ocorreram não só na forma de gerenciar pessoas, mas também do papel do psicólogo dentro das organizações. O campo e as atividades desse profissional foram ampliados, sendo reconhecida assim, sua importância.

Dentro dessa nova concepção da área, pensa-se agora em administrar juntamente com as pessoas, consideradas então parceiras do negócio e não mais recursos empresariais. Isso decorre de uma nova cultura que está surgindo nas empresas, onde o que é considerado importante é o capital intelectual.

Assim, com essa mudança de gerir pessoas, mudou-se também a forma de escolher as pessoas que irão fazer parte da organização. É preciso escolher a pessoa certa para o lugar certo. Fala-se então, em competências. Tanto na gestão como na seleção.

Dentre outras inovações da gestão por competências, destaca-se a participação de todo o grupo gestor em sua implantação e o investimento nos empregados – nível educacional, treinamento e desenvolvimento.

O que se propõe nesse trabalho é a implementação da seleção por competências no Banco de Brasília. Nessa instituição não há contratação externa, apenas por concurso público, mas há seleção interna para a ocupação de funções gratificadas. É importante compreender que para cada grupo de funções, o nível de exigências relacionado às competências é variado. Para um gerente, por

exemplo, a competência liderança é muito mais evidenciada do que para o técnico.

A seleção por competências utiliza técnicas como a entrevista e a dinâmica com jogos. O jogo com foco em competências tem como pré-requisito a construção de um perfil de competências, que dá origem às ferramentas usadas no processo seletivo. É preciso anteriormente construir um Perfil de Competências e posteriormente realizar a análise das competências observadas.

Será apresentada nesse trabalho uma proposta de seleção baseada em competências no Banco de Brasília, para a função gratificada de assistente da área de pagamento do recursos humanos. Mostrando assim essa nova técnica e suas melhorias no processo de escolha do melhor candidato.

*"A Administração, no âmbito de uma sociedade, é intensamente limitada pelo seu contexto cultural, sendo impossível coordenar as ações das pessoas sem uma compreensão profunda de seus valores, crenças e formas de expressão."
Geert Hofstede*

Cap. 1 – A área de Gestão de Pessoas

Desde o começo dos tempos, o trabalho existe na vida das pessoas. Ao longo de toda a história da humanidade houve mudanças na forma como as pessoas desempenhavam seus trabalhos. Caçava-se para a sobrevivência, trocavam-se mercadorias, até que se iniciaram as primeiras vendas e, por consequência, surgiram o empregador e o empregado. Porém, é a partir da Revolução Industrial que surge o conceito atual de trabalho. E foi de lá até os dias atuais que o trabalho recebeu a forma existente.

O século passado trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram as organizações e os seus comportamentos e marcaram a maneira de administrar pessoas. As teorias de organização, como qualquer outra teoria, nascem de momentos históricos precisos. No caso restrito das teorias organizacionais, é possível dizer que surgem a partir de uma determinada concepção de indivíduo ou de subjetividade, bem como de um determinado estágio do processo produtivo, compreendido em seus aspectos mais amplos (relações de trabalho, estruturação das empresas, mercado de consumidores e de trabalhadores etc.). Assim, é possível caracterizar três eras organizacionais distintas: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a da informação. Cada uma delas possui características distintas, o que possibilita o entendimento das maneiras diferenciadas de lidar com as pessoas que trabalham nas organizações.

A Era da Industrialização Clássica ocorreu após a Revolução Industrial e se estendeu até meados de 1950, tendo como característica principal a industrialização. Esse fenômeno teve amplitude mundial e caracterizou-se pelo surgimento dos países desenvolvidos.

Nesse longo período de crises e de prosperidade, as empresas passaram a dotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia, no estabelecimento de regras e regulamento internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. O mundo se caracterizava por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis. O ambiente que envolvia as organizações era conservador, a cultura organizacional voltada para o passado e para conservação das tradições e valores. A eficiência era a preocupação básica. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção; natureza, capital e trabalho. Dentro dessa concepção, a administração das pessoas recebia a denominação de Relações Industriais. (CHIAVENATO, 1999, p.27)

A Era da Industrialização Neoclássica surgiu após a Segunda Guerra Mundial, e teve sua duração de 1950 a 1990. Devido à rapidez com que as transações passaram a ser realizadas e pela amplitude alcançada nessas transações, aumentaram as competições entre as empresas.

O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal, utilizado para formatar as estruturas organizacionais, tornou-se regido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente. As organizações tentaram novos modelos estruturais para incentivar a inovação e ajustamento as mutáveis condições externas. A estrutura matricial foi a resposta. Essa abordagem visava conjugar a departamentalização funcional com um esquema lateral de estrutura por produtos/serviços, a fim de proporcionar características adicionais de inovação e dinamismo e alcançar maior competitividade. Aos poucos, a cultura organizacional reinante nas empresas deixou de privilegiar as tradições antigas e passou a concentrar-se no presente, dando lugar à inovação e mudanças no pensar e agir. A velha concepção de Relações Industriais foi substituída por Administração de Recursos Humanos. Esses departamentos visualizavam as pessoas como recursos vivos e não mais como fatores inertes à produção. A tecnologia passou por um incrível desenvolvimento e começou a influenciar o comportamento das organizações e pessoas. (CHIAVENATO, 1999, p.28)

A Era da Informação começou no início da década de 1990. Época essa em que as coisas acontecem de forma muito rápida e um tanto imprevisíveis. As informações surgem em tempo real, com o uso da televisão, telefones, computadores e principalmente da Internet. Com isso, são bem-sucedidas as organizações capazes de obter a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto, ou serviço, antes que outras o façam.

O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento. O trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental. Nessa era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessária para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança. A Era da Informação, da forte instabilidade, está trazendo o modelo orgânico e flexível estrutura organizacional, no qual prevalecem as equipes multifuncionais de trabalho. Origina a época da Gestão de Pessoas e com pessoas, em que atualmente as preocupações das organizações se voltam para a globalização, pessoas, clientes, produtos/serviços, conhecimento, resultados e tecnologia. As mudanças na área de Recursos Humanos são intensas e com predomínio do capital humano e intelectual. (CHIAVENATO, 1999, p. 30)

Conforme visto anteriormente, muitas foram as transformações ocorridas dentro das organizações ao longo do tempo. E essas transformações afetaram diretamente a área de Gestão de Pessoas. Até mesmo a nomenclatura foi alterada, uma forma de realçar que os tempos são outros e que era necessário mudanças. Mudanças essas que ainda estão em andamento e que provavelmente irão existir sempre. Afinal enquanto houver pessoas dentro de uma organização, haverá transformação, seja pelo contexto histórico em que estiverem inseridas na empresa ou/e pela diversidade e necessidades humanas, que se alteram ao longo do tempo.

O nome, – área de Gestão de Pessoas - apesar de parecer uma alteração sem valor, é o reflexo de como a área vem mudando ao longo do tempo. Na época das relações industriais, os empregados eram tratados apenas como peças passivas no processo, e este setor considerado apenas burocrático, órgão pagador e gerador de benefícios – quando existiam. Ainda há pouco tempo, e existente até hoje, o Recursos Humanos passou a enxergar as pessoas como seres humanos, percebendo assim suas necessidades, capacidades e potenciais. Porém, fazia-se necessário e evidente, que se enxergasse completamente o empregado como peça principal dentro da organização. Segundo Chiavenato :

A tendência que hoje se verifica, está voltada para muito mais além: fala-se agora em administração com as pessoas. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões,

empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, a maior, a mais avançada e sofisticada habilidade humana. (1999, p. XXVII)

Muitas são as atividades realizadas dentro da área de Gestão de Pessoas e, também, as do psicólogo. A ação desse profissional está direcionada para as relações de trabalho e para o processo produtivo. O psicólogo organizacional atua basicamente em empresas ou indústrias, mas pode atuar também em hospitais ou em escolas, desde que sua intervenção esteja direcionada para o processo de trabalho.

Apenas a título de esclarecimento, faz-se necessária uma síntese das principais atividades realizadas por esse setor, focando a atuação do psicólogo que, hoje em dia, teve seu campo de trabalho na área de Gestão de Pessoas ampliado. São elas :

- planejamento estratégico;
- recrutamento de pessoal;
- seleção de pessoal;
- orientação das pessoas;
- modelagem de cargos (Plano de Cargos e Salários);
- avaliação de desempenho humano;
- relações trabalhistas e sindicais;
- remuneração;
- programa de incentivos;
- benefícios e serviços;
- treinamento;
- função gerencial;
- psicoterapia;
- desenvolvimento de pessoas e de organizações;
- higiene, segurança e qualidade de vida.

Ainda existem outras atividades realizadas pela área de Gestão de Pessoas, porém, o ponto principal deste trabalho é a seleção de pessoal. Para tanto, serão destacados o recrutamento, atividade essencial e indispensável realizada anteriormente ao processo seletivo e, obviamente, a seleção propriamente dita.

1.1 – Recrutamento de pessoal

“Podemos dizer que quando os homens das cavernas escolhiam os mais fortes para caçar os animais para sua alimentação, isto já era recrutamento e seleção de pessoal.” (SILVA & NUNES, 2002, p.15).

O recrutamento insere um conjunto de técnicas que objetiva atrair candidatos qualificados para disputar um cargo numa organização. Compreende um sistema de informações que divulgará e oferecerá oportunidade de emprego no mercado de gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (2001), há três tipos de recrutamento: interno, externo e misto. O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado, portanto, fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. O misto nada mais é do que a junção dos dois, onde há candidatos que trabalham na organização e candidatos do mercado.

- **Prós do recrutamento interno:** Aproveita melhor o potencial humano da organização; motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização; é ideal para situações de estabilidade e pouca mudança

ambiental; não requer socialização organizacional de novos membros; oferece probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são conhecidos; custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

- **Contras do recrutamento interno:** Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e perspectivas; facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; é ideal para empresas burocráticas e mecanicistas; mantém e conserva a cultura organizacional existente e funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.
- **Prós do recrutamento externo:** Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades; aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos; renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; incentiva a interação da organização com o mercado; é indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.
- **Contras do recrutamento externo:** Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos, o que significa custos operacionais; exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários e é mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.
- **Misto:** Junção das características do interno e do externo.

O foco deste trabalho é o recrutamento interno, uma vez que o Banco de Brasília, uma instituição estadual, só contrata empregados por concurso público, não existindo assim, recrutamento externo. Porém, de modo geral, o recrutamento, seja externo ou interno, deve atender e proporcionar resultados a

ambas as partes, verificando, ainda, se está sendo atendida a relação entre custo e benefício.

É importante entender que o setor de recrutamento de pessoal possui papel importante na organização, como qualquer outro. Entendemos que todas as áreas da organização devem estar engajadas no processo de recrutar pessoas, porque o resultado do trabalho do recrutador é selecionar pessoas que posteriormente virão a trabalhar na organização, o que afirma a grande importância do elo de entrosamento entre as áreas e os diversos níveis hierárquicos da organização. (SILVA & NUNES, 2002, p.26).

1.2 – Seleção de Pessoal

Basicamente o objetivo da seleção de pessoal é o de escolher, de uma lista de candidatos, os que são adequados às necessidades de uma organização.

Contratar bons profissionais é um desafio há mais de dois mil anos. A primeira tentativa de selecionar pessoas de maneira científica data de 207 a. C., quando os funcionários da dinastia Han, na China, criaram uma longa e detalhada descrição de cargo para funcionários públicos. Mesmo assim, poucas contratações foram satisfatórias. (SILVA & NUNES, 2002, p.15).

O recrutamento precede a seleção, e tem como finalidade abastecer o processo seletivo com sua base principal, o candidato. Passado o período de recrutamento, são feitas, na seleção de pessoal, as comparações, as escolhas e tomadas de decisões. Havendo, entre os selecionados, características de semelhanças, cabe ao requisitante a decisão final sobre a aprovação de um candidato

O ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal são as informações sobre o cargo a ser preenchido, o conteúdo do cargo, o que o cargo exige do seu ocupante, o tipo do comportamento para a função e análise do cargo no mercado. Após esses levantamentos, são empregadas técnicas de seleção para identificação, de um ou mais candidatos, às características do cargo oferecido.

As técnicas mais usadas para a seleção de pessoal são :

a) Entrevista

A entrevista é a técnica mais utilizada, apesar de ser subjetiva e requerer bastante treinamento. Uma entrevista não é apenas uma maneira de avaliar a adequação de um candidato a uma função específica. Nas mãos de uma pessoa que não possua as habilidades necessárias para encaminhar uma entrevista de maneira eficaz, ela pode ser mais que desnecessária. Por isso, a entrevista exige conhecimento e técnicas.

Para obter os melhores resultados em uma entrevista é necessário usá-la como parte de um processo de seleção, projetado para orientar desde uma minuciosa análise do cargo até uma rigorosa avaliação dos fatos.

Antes de iniciar as entrevistas é necessário se certificar de que o processo a ser seguido está projetado para produzir os resultados esperados, sendo necessário : uma descrição do cargo ou uma lista de tarefas essenciais; uma especificação da função e um plano de avaliação geral, para identificar quais dos itens na especificação da função devem ser avaliados durante a entrevista, e quais serão examinados por outros meios.

Após isso, a primeira tarefa é decidir por quantas entrevistas cada candidato deve passar e com qual objetivo. Não há regras para isso, pois vai depender: do cargo, da quantidade e da qualificação dos candidatos; da distância que eles terão que percorrer para se submeterem às entrevistas; do tempo; dos outros métodos de avaliação que serão usados; do procedimento da empresa; da preferência do entrevistador, entre outros.

É necessário decidir se a entrevista será em grupo ou individual. Isso também é bem específico, uma vez que depende de vários fatores, como os citados anteriormente – cargo, qualificação, tempo etc.

O local da entrevista deve ser outra preocupação do entrevistador. Há três fatores fundamentais a serem considerados ao escolher o local: facilidade de acesso, privacidade e previsão do lugar de trabalho (permitir que os candidatos se imaginem a si mesmos no ambiente de trabalho). A preocupação com o local deve levar em conta também a iluminação, as acomodações, os móveis e as amenidades gerais (não fumar, água, café etc.)

A estrutura precisa de uma entrevista será determinada pela especificação da função. O tempo dedicado a áreas específicas e a seqüência em que elas serão exploradas não têm fórmula. Mas há três estruturas gerais que podem servir de modelo :

- a) **aspectos biográficos:** que é a abordagem tradicional e faz com que os candidatos se sintam à vontade, onde são feitas perguntas sobre a vida do entrevistado.
- b) **fatos relevantes:** focar a atenção em experiências que contribuíram para a formação do candidato.
- c) **com base em critérios:** é de longe a melhor estrutura, pois é elaborada a partir da especificação da função e é pedido que o candidato fale sobre fatos e exemplos que demonstrem as competências e atributos essenciais.

Após a preparação do ambiente, é necessário também criar o “clima” certo :

- a) dar um tempo entre uma entrevista e outra, de modo que nem o entrevistador e nem o entrevistado se sintam pressionados ou impedidos;
- b) certificar-se, com antecedência, de que todos os detalhes administrativos estejam prontos;
- c) deixar a ficha de solicitação de emprego do candidato, a descrição do cargo, a lista de avaliação, papéis em branco e um lápis ou caneta ao alcance para que seja possível usá-los durante a entrevista;
- d) certificar-se de que se sabe o nome do candidato;
- e) recepcionar o candidato na sala de espera, se possível;
- f) apertar a mão do entrevistado calorosa e firmemente, entre outras.

Faz-se necessário explicar o objetivo da entrevista, a importância no processo geral da seleção, sua abordagem geral e a abordagem que o entrevistador planeja adotar. Com as explicações anteriores, conclui-se que entrevistar é uma técnica que, com certeza, depende de muitos outros aspectos além da intuição. E como todas as técnicas, ela pode ser aprimorada com a prática. Isso não significa que quanto mais entrevistas forem feitas, melhor o entrevistador se sairá na prática. Significa que é necessário um esforço contínuo em observar, reavaliar e compreender o que acontece antes, durante e depois das entrevistas – e trabalhar para melhorar.

b) Provas orais, escritas ou de realizações

Essa parte da seleção não tem como ser muito comentada, pois é a parte do conhecimento técnico - muito específico para cada atividade, caso o cargo exija. Podem acontecer com provas escritas, realização de alguma atividade e orais – individuais ou em grupo.

c) Testes psicométricos (que medem aptidões)

Os testes psicométricos constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas. Os testes psicométricos são usados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicadas sob condições padronizadas. Os resultados dos testes de uma pessoa são comparados com padrões de resultados em amostras representativas para obter resultados em percentis.

Os testes psicométricos focalizam principalmente as aptidões. Servem para determinar o quanto elas estão presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho. Baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas e analisam o quanto variam as aptidões de

um indivíduo em relação às estatísticas de resultados e amostras. Enquanto as provas de conhecimento ou capacidade medem a capacidade atual de realização e habilidades, os testes psicométricos medem as aptidões individuais, para oferecer um prognóstico futuro de potencial de desenvolvimento.

d) Dinâmica de grupo

Assim como as entrevistas, essa é uma técnica muito utilizada no processo seletivo. A expressão Dinâmica de Grupo surgiu pela primeira vez num artigo publicado por Kurt Lewin, em 1944, em que tratava da relação entre teoria e prática em Psicologia Social.

Dynamis é uma palavra grega que significa força, energia, ação. Quando Kurt Lewin utilizou essa expressão e começou a pesquisar os grupos, seu objetivo era o de ensinar às pessoas comportamentos novos através da Dinâmica de Grupo, ou seja, através da discussão e de decisão em grupo, em substituição ao método tradicional de transmissão sistemática de conhecimento. (ALBIGENOR & MILITÃO, 1999, p. XVI).

A dinâmica de grupo é como um jogo em que, a partir de uma atividade proposta, são estabelecidas regras, sendo que cada participante deve usar de suas habilidades pessoais para atingir o objetivo. É uma atividade que possibilita perceber como cada pessoa se comporta em grupo, e é possível verificar algumas características que a empresa pode estar buscando: liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, iniciativa, resistência a frustração, entre outras.

(...) os selecionadores usam essa técnica para descobrir e avaliar como o grupo se comporta em relação a cada componente. A dinâmica de grupo em seleção sempre tem como objetivo observar o comportamento na situação de grupo e na maneira de ser do indivíduo. (SILVA&NUNES, 2002, p.135)

A avaliação final precisa ser eficiente e eficaz, tendo como ponto comum a satisfação tanto para o requisitante quanto para o selecionado, visando assim maior produtividade, melhor nível de relação humana e menores investimentos em treinamentos, devido às aptidões descritas e analisadas nas técnicas de seleção.

Cap. 2 – Gestão por competências

A forma de gerir pessoas sofreu grandes transformações ao longo dos últimos vinte anos. Dentre as principais, pode-se citar: alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas; deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle, para o foco por meio do desenvolvimento; e maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa (vide figura 1).

No entanto, as transformações mencionadas não foram acompanhadas pelos conceitos e ferramentas que fundamentam e apoiam a gestão de pessoas. O resultado é que a maneira de gerir pessoas, adotada pela maior parte das empresas, não dá conta dessa nova realidade. Muitas empresas, porém, têm conseguido obter bons resultados com novas propostas de gestão de pessoas, como a que dá nome a este capítulo: gestão por competências.

A gestão por competências é um conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas. As informações geradas pelo modelo constituem o grande diferencial nas questões relativas ao capital intelectual. A corrida da globalização exige que os olhares estejam voltados para resultados e, nesse processo, as pessoas estão em alta, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende da disponibilização do conhecimento e das habilidades de suas equipes.

Dentre outras inovações desse processo destacam-se a abertura à participação de todo o grupo gestor em sua implantação, e a divisão dos louros na colheita de seus resultados. É um modelo que, desde o começo, conta com o envolvimento das pessoas-chave, valoriza cada contribuição e permite a tomada de decisões compartilhada. O que antes era de responsabilidade da área de

recursos humanos, a partir desse novo modelo passa a ser responsabilidade coletiva. Porém, há uma certa resistência a isso, pois pode-se pensar que a área de gestão de pessoas perderia seu valor e sua aplicabilidade. Pelo contrário. No lugar de reagir, os profissionais de recursos humanos adotaram a estratégia pró-ativa: antecipam as soluções e evitam “apagar incêndios”.

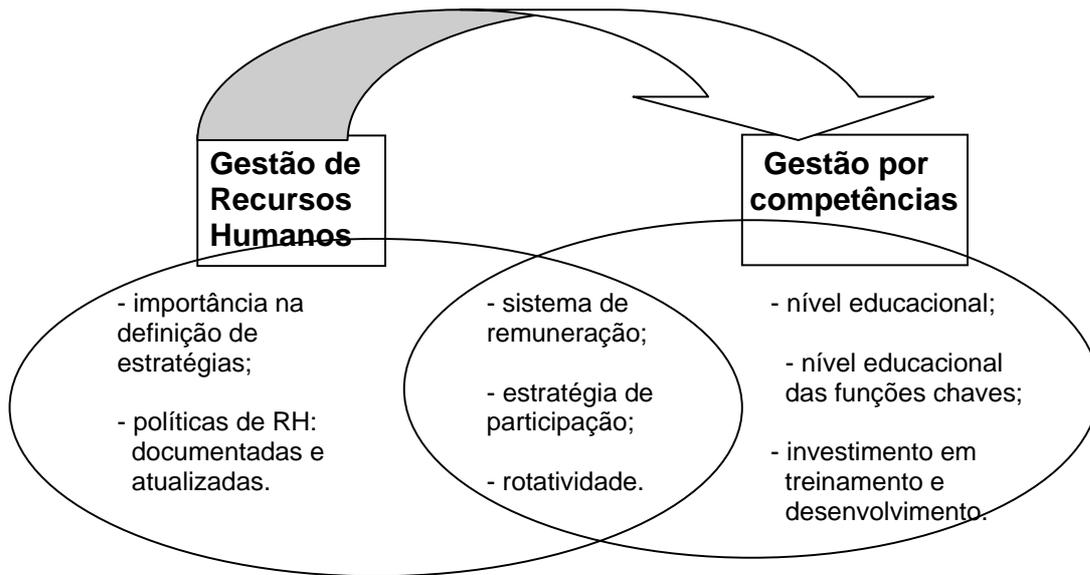


Figura 1. : Gestão de recursos humanos para a Gestão por competências. (FLEURY&FLEURY,2001, p.67)

2.1 – Definição de competências

Faz-se necessário falar sobre o significado da palavra “competência” neste contexto. Desde o século XV o termo esteve atrelado à competição e à rivalidade. Na atualidade, as definições são variadas, porém há alguns pontos convergentes.

Segundo Maria Tereza Fleury, (2000, in DUTRA 2001, p.27), competência é “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Segundo Rabaglio (2001,p.3), “competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.”

Já para Silva & Nunes (2002,p.142), competência “é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que formam uma solução de problemas, com resultados positivos.”

O ponto comum entre as diversas definições é o reconhecimento das contribuições das pessoas nos resultados empresariais.

Além da competência individual, é necessário também se falar das competências da organização. Uma organização é considerada competente quando apresenta alguns indicadores de desempenho, tais como:

1. processos de trabalho e de gestão eficazes e integrados;
2. valor agregado em seus produtos ou serviços, percebidos pelos clientes;
3. administração financeira que permita investimentos em inovação;
4. oferta permanente de diferencial aos seus clientes;
5. comprometimento e envolvimento dos colaboradores no seu desenvolvimento;
6. reconhecimento de sua excelência no ambiente interno e externo.

O tema competência vem sendo tratado, há décadas, na Europa e Estados Unidos. O Brasil sempre caminhou a reboque da história quando se tratava de tecnologias de gestão.

Com o advento da globalização e a facilidade de acesso à informação (e neste ponto a Internet trouxe uma grande contribuição), o país caminha

lado a lado, e já é possível falar de igual para igual no que se refere a competências.

2.2– Vantagens do modelo

Muitas são as vantagens que um projeto de competências traz para as empresas que o adotam. Dentre outras, cada gestor ou coordenador terá como responder a questões básicas, com a certeza de que suas decisões serão baseadas em informações objetivas. As principais:

- Qual o potencial de cada pessoa da equipe?
- Em quem vou investir para ocupar cargos de maior responsabilidade?

Além do conhecimento do potencial das equipes e da possibilidade de formar uma equipe imbatível de talentos, os processos seletivos internos poderão ser realizados como forma de valorizar a “prata da casa”.

Tais iniciativas elevam o moral das pessoas, instigando a motivação e a satisfação no trabalho. Equipes competentes, felizes e produtivas fazem a diferença e geram resultados inimagináveis.

Os projetos de competências em fase de implantação vêm apresentando resultados positivos:

- aumento do nível de satisfação dos colaboradores, gerando clima de trabalho mais humano;
- retenção dos talentos internos;
- identificação de profissionais com potencial para possíveis sucessões;
- formação de massa crítica, gerando o desenvolvimento de práticas inovadoras na empresa;
- redução significativa nos custos dos programas de capacitação;

- obtenção de desempenhos e resultados mais destacados .

2.3– Implementação do modelo

Para melhor compreensão da implementação do modelo, faz-se necessário enumerar as suas quatro fases:

- 1- Mapeamento e definição dos perfis de competências (trabalho que envolve a direção e as pessoas-chave da empresa).
- 2- Verificação da situação de cada colaborador com relação ao perfil traçado (nessa fase inicia-se a formação do banco de talentos interno).
- 3- Projetos estratégicos de realinhamento de perfis por meio da capacitação e desenvolvimento de competências.
- 4- Definição de estratégias para gerir o desempenho individual e elevar o nível de domínio das equipes.

Todas essas intervenções devem ser ancoradas por um plano de carreira e remuneração adequado às novas práticas. Se os benefícios do projeto recaírem somente para a organização, certamente a descrença se instalará e, provavelmente, sofrerá boicotes ou rejeição por parte dos colaboradores. As pessoas precisam perceber que seus esforços estão sendo reconhecidos pela direção.

*“Sempre que me falam em dispensar gente eu comento:
antes de despedir alguém, pense duas vezes;
mas antes de admitir, pense cinco!”
Claudiney Fullmann*

Cap. 3 – Seleção baseada em competências

Embora as empresas concordem que é preciso ter a pessoa certa, no lugar certo, são poucas as que possuem profissionais capazes de identificar o desempenho de uma pessoa na execução de uma tarefa. Na verdade, muitos profissionais não conseguem nem mesmo distinguir quais são as competências principais e indispensáveis a determinado cargo. Assim, muitos buscam nos candidatos apenas características universalmente “aceitas” como positivas, tais como, liderança e comunicação verbal. E o que acontece com isso, é que são escolhidas pessoas com características que não são adequadas à tarefa, acarretando muitas vezes alta rotatividade, má desempenho e altos custos. O que seria de uma empresa se todas as pessoas tivessem o perfil de liderança? Quem iria ser comandado? Quem iria executar as idéias? Outro exemplo: qual a necessidade de um profissional que desenvolve sistemas, ter boa comunicação verbal? Seria ótimo se ele a tivesse, mas não é uma competência essencial e indispensável à execução de suas tarefas.

Como é humanamente impossível haver um profissional que possua todas as competências existentes, a seleção por competência surgiu com a necessidade de avaliar com mais precisão quais **são as características essenciais para o cargo e quem realmente as possui.**

(...) Em qualquer tipo de negócio, de qualquer ramo, empresas competentes possuem gente competente em todas as funções. Gente competente, que satisfaz os requisitos atuais, aglutina habilidades técnicas, políticas e comportamentais, consegue resultados, compartilha valores, planeja, lidera, organiza e controla. É especialista em “humanware”. Embora consigamos desenvolver essas competências, como identificar talentos com potencial para ir além? Como minimizar as frustrações, tanto do escolhido como de quem o escolheu? O desafio de selecionar por competências passou a ser o dilema de requisitantes e selecionadores. (FULLMANN 2001, apud RABAGLIO 2001, p. VII)

3.1 – Construindo o perfil ideal

Antes de se falar na construção do perfil faz-se necessário compreender o significado da palavra competência. Como já falado no capítulo 2, há inúmeras definições. Não será citada aqui mais nenhuma, porém é válido destacar a diferença entre ser competente e ter competências. Segundo Rabaglio (2001, p.2):

Ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que esse desempenho será bom sempre. Foi competente por casualidade. Ter competências para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário.

Todo profissional tem seu perfil de competências, que podem ser comportamentais e técnicas. As comportamentais são atitudes e comportamentos adequados à atividade, como por exemplo, liderança, iniciativa, comunicação verbal, etc. Já as técnicas são os conhecimentos e habilidades em técnicas, tais como formação superior em determinado curso, especialização, programação de um *software* específico.

Antigamente, as competências técnicas eram vistas como prioridade. Caso o candidato possuísse conhecimento, especialização, enfim, fosse tecnicamente competente, já possuía todos os requisitos para preencher um cargo. Hoje em dia as coisas não são mais assim. Muitos profissionais que são excelentes técnicos estão perdendo o emprego e lugar no mercado para profissionais que possuam também competências comportamentais. Como exemplo disso, em uma das seleções realizadas no Banco de Brasília, questionou-se a Gerente da área de Pagamento, que procurava uma pessoa com conhecimentos de Contabilidade e sistemas específicos para exercer uma função gratificada, quem que ela preferia: uma pessoa com extrema competência técnica, mas não tão qualificada no aspecto comportamental, ou uma pessoa com muita competência comportamental e mediano

conhecimento técnico. Ela ficou com a segunda opção. Sua resposta não foi nada surpreendente, uma vez que as empresas e seus gerentes têm percebido a importância das habilidades do comportamento, que são muito mais difíceis de serem treinadas. A técnica, segundo a gerente citada acima, se aprende na prática. Mas ela diz não saber como ensinar e/ou ajudar alguém a se relacionar bem com os colegas de trabalho.

As competências para o perfil ideal incluem **conhecimentos, habilidades e atitudes**. Rabaglio (2001) chama isso de “CHA” (vide tabela 1), usando as iniciais de cada palavra.

Saber e não fazer, ainda é não saber. No passado, muitas vezes profissionais de seleção, cometiam o erro de não trabalhar com o “CHA” completo, se preocupavam apenas com o “C”, ou com “CH”, hoje sabemos que o “A”, faz muita diferença, é o diferencial competitivo de cada profissional, por isso estamos preocupados em buscar profissionais com perfil comportamental específico para o sucesso em seu cargo. (RABAGLIO, 2001, p.6)

Tabela 1. Competências (RABAGLIO, 2001, p.6)

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A
Saber	Saber Fazer	Querer Fazer
Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos, especializações, etc.	Experiência nos conhecimentos técnicos, ter colocado em prática o saber.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas ou a serem adquiridos.

3.1.1 – Passos para a montagem do Perfil de Competência:

Para construir o Perfil de Competências (PC) é preciso identificar os indicadores de competências imprescindíveis para o cargo. Isso só é possível com a participação da área requisitante, fornecendo informações sobre:

- atualização da descrição do cargo;
- missão da área;
- principais desafios do cargo;
- principais erros cometidos no cargo;
- expectativas da área em relação ao cargo;
- dificuldades e pontos críticos do cargo;
- principais projetos a serem desenvolvidos.

Todas essas respostas são indicadores de competências que darão origem ao Perfil de Competências. Com base nesse perfil, o profissional de seleção vai preparar as ferramentas que usará no processo seletivo: entrevista comportamental e os jogos com foco em competências. Ou seja, fazer o planejamento completo do processo.

3.2 - Entrevista Comportamental

Com base no Perfil de Competências (PC), o selecionador vai construir uma entrevista personalizada, com foco nas competências imprescindíveis ao cargo. Isso mesmo, cada PC dará origem a uma entrevista personalizada. Características da Entrevista Comportamental :

- perguntas abertas específicas com verbos de ação no passado;
- investigação da experiência passada do candidato;
- tem objetivo de conhecer o comportamento do candidato em situações específicas do cargo;
- todas as perguntas são planejadas para identificar a presença ou ausência de competências do PC no comportamento passado do candidato em suas rotinas e atribuições;
- dispensam todas as perguntas hipotéticas, terapêuticas e de outros tipos para os quais os candidatos muitas vezes já trazem repostas ensaiadas

3.3 - Jogos com foco em competências

Também com base no Perfil de Competências (PC), o selecionador vai criar ou escolher uma bateria de jogos de aproximadamente 4 horas. Esses jogos têm o objetivo de observar a presença ou ausência de competências do PC no comportamento dos candidatos. Características:

- O profissional de seleção faz o planejamento de jogos e orienta o requisitante para atuar como observador.
- O profissional de seleção atua como facilitador ou condutor dos jogos, fornecendo todas as instruções e tirando todas as dúvidas.
- Cada jogo tem como objetivo a observação de competências específicas presentes no comportamento.
- O jogo tem por objetivo observar como está o comportamento do candidato no momento presente, sempre com foco no PC.
- A comparação entre o comportamento dos candidatos vai identificar entre todos, qual tem o perfil mais compatível com o perfil da vaga.

Cap. 4 – Banco de Brasília

O Banco de Brasília – BRB é uma sociedade de economia mista, cujo acionista majoritário é o Governo do Distrito Federal. Foi criado em 10 de dezembro de 1964 (Lei Federal 4545) obtendo, do Banco Central do Brasil, autorização para funcionar em 12 de julho de 1966. Com sua criação, pretendia-se dotar o Distrito Federal de um agente financeiro que possibilitasse captar recursos necessários para o desenvolvimento da região. Em 1986, teve sua denominação alterada de Banco Regional de Brasília S.A. para Banco de Brasília S.A., permanecendo a sigla BRB.

No momento, o Banco possui aproximadamente 2.070 empregados e vem atuando como principal provedor de serviços bancários para o Governo do Distrito Federal, administrando recursos de suas empresas e recebendo todos os seus impostos e taxas. Além disso, os servidores do governo local recebem seus salários por intermédio do BRB.

São mais de 100 Pontos de Atendimento, contando também com lojas de seguros e várias lojas de conveniência, isto sem mencionar os mais de 600 equipamentos de auto-atendimento que fazem do atendimento do BRB um dos mais completos e capitalizados no Distrito Federal e que conta ainda com representações nos principais estados da região sudeste brasileira - São Paulo, Rio de Janeiro - e no estado de Goiás, significando, com isso, uma ampla rede de cobertura física. A sua rede remota de atendimento com o BRB-Telebanco (incluindo call center e ouvidoria), o BRB-Faxbanco, o BRB-Softbanco (movimentação via computador) e o Site BRB Internet (<http://www.brb.com.br>) oferece serviços e informações para o cliente estar sempre atualizado quanto às novidades dentro do BRB e acompanhar à distância todas as movimentações em sua conta corrente e aplicações financeiras. (Intranet do BRB)

Apesar de possuir agências em outros Estados, a principal área de atuação do BRB é Brasília. O Banco de Brasília é o banco que detém as contas de todos os funcionários do Governo do Distrito Federal, desde o trocador de ônibus aos servidores das Secretarias de Educação, Saúde e Segurança, passando pela Fundação Educacional, Fundação Hospitalar, Polícia Militar do DF, Polícia Civil do DF e Corpo de Bombeiros do DF. Além disso, recolhe tributos do GDF que vão do IPTU/IPVA a multas do Detran e GPS.

4.1 – Plano de Cargos e Salários do BRB

Com o objetivo de reformulação da Política de Recursos Humanos, devido à necessidade de ajuste de custos fixos e de adequação ao mercado, foi implantado no BRB, em 01.01.2001, um novo Plano de Cargos e Salários (PCS), aprovado pelo Conselho de Política de Pessoal - CPRH e homologado pelo Sr. Governador do Distrito Federal.

Foram criadas três tabelas de cargos básicos (carreiras distintas):

- Escriturário;
- Informática;
- Carreira do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho – SESMT.

O percentual de aumento por antigüidade entre os padrões de cada carreira passou a ser de 0,8%. As tabelas de escriturário e informática passaram a ser compostas por 30 níveis de progressão salarial. Já a tabela do SESMT passou a ser composta por 4 cargos distintos divididos em 10 níveis de progressão salarial, a saber: Auxiliar de Enfermagem do Trabalho (padrão 1 a 10), Técnico de Segurança do Trabalho (padrão 11 a 20), Médico do Trabalho (padrão 21 a 30) e Engenheiro de Segurança do Trabalho (padrão 31 a 40).

A tabela das funções gratificadas sofreu ajustes na nomenclatura e nos valores, mas a ocupação dessas funções permaneceu a mesma.

4.2 – Funções gratificadas no BRB

São para ocupar as funções gratificadas no Banco que são realizadas as seleções. Elas existem para identificar empregados que reúnam condições de assumir uma determinada função.

Para tornar claro o entendimento, faz-se necessário explicar que existem várias funções gratificadas e que as mesmas existem tanto para as agências do Banco como para a Direção Geral (prédio administrativo – Sede do Banco).

Listagem de funções existentes em agências :

- Chefe de equipe;
- Gerente Administrativo;
- Gerente de Negócios;
- Gerente Geral (varia de 1 a 4, dependendo do porte da agência).

Listagem de algumas funções existentes na Direção Geral :

- Analista de Crédito;
- Assessor de Diretoria;
- Assistente;
- Auditor;
- Auditor de sistemas;
- Gerente Executivo;
- Gerente de Setor;
- Gerente Regional;
- Operador de Mesa;
- Secretária.

A seleção não é obrigatória dentro do Banco. Fica a critério da Gerência indicar alguém que queira comissionar, ou abrir um processo seletivo. A área de Recursos Humanos tem tentado fazer com que o Processo Seletivo seja cada vez mais eficiente e preciso, para que ganhe confiança dos Gerentes e assim se torne a única maneira de designação.

Cap. 5 – Proposta de implementação da Seleção por Competência no BRB

A implementação da seleção por competência no Banco de Brasília pode acontecer antes mesmo da implementação da gestão por competências. Para melhor visualização, será usada como exemplo uma seleção ocorrida para Assistente da Gerência de Pagamento da área de Recursos Humanos - GEPAG.

Antes de mais nada, é preciso falar das atribuições do Assistente dentro da instituição. Segundo a descrição de cargos do Banco :

o assistente é responsável por oferecer suporte à sua área, por meio do desenvolvimento, implantação e manutenção de projetos e programas referentes aos subsistemas em que a área é responsável, ainda, pela realização de estudos, pesquisas e análises, emissão de relatórios e pareceres, elaboração de documentos e atos normativos, acompanhamento e divulgação de leis, decretos, portarias, resoluções e instruções visando subsidiar efetivamente as ações da área. (manual de ADC do BRB, 2001, p.27)

As atribuições do assistente são, segundo o Manual de Descrições de Cargos, 2001:

- “assessorar diretamente a gerência e/ou o gerente executivo em relação aos assuntos pertinentes à área;
- assessorar o gerente da área quanto ao acompanhamento e execução das ações previstas para a gerência;
- participar de reuniões juntamente com a chefia ou representando-a;
- elaborar pautas e atas de reuniões juntamente com a chefia;
- elaborar normas e comunicados;
- planejar e implementar projetos cujos temas estejam diretamente relacionados à área;
- coordenar equipes ou grupos de trabalho;

- atualizar registros, arquivos e preparar relatórios, planilhas e demonstrativos, bem como efetuar conferência e fechamento de movimentos e operações;
- prestar atendimento aos clientes de sua área de atuação / atuando em áreas de crédito, analisar e liberar instrumento de crédito, dentro dos limites estabelecidos;
- realizar estudos, análises e pesquisas de interesse da área e de acordo com as diretrizes estabelecidas;
- auxiliar o gerente de setor no gerenciamento da equipe de trabalho;
- elaborar e desenvolver estudos e projetos relativos à área e coordenar a sua implantação;
- acompanhar e decodificar a legislação pertinente à área;
- analisar as necessidades da área, sugerindo alternativas para os problemas apontados e aprimorar a realização dos trabalhos;
- acompanhar e auxiliar nas fases de planejamento, organização, coordenação e execução de atividades;
- preparar, conferir e registrar documentos;
- atualizar registros, arquivos e preparar relatórios, planilhas e demonstrativos próprios de sua área;
- prestar assessoramento à chefia imediata, elaborando pareceres, relatórios, planos e laudos que subsidiem as tomadas de decisões;
- acompanhar a alimentação dos sistemas da área;
- receber e interpretar correspondências e normas externas relacionadas com o processo da área;
- preparar e conduzir reuniões;
- atuar como preposto perante a Justiça, representando os interesses do BRB em ações;
- buscar permanentemente a atualização dos conhecimentos.” (p. 27-28)

5.1 - Informações fundamentais para a identificação de perfil para a função de assistente / GEPAG

a) Objetivo

Identificar empregados que reúnem condições para a vaga na função gratificada de Assistente na GEPAG.

b) Atribuições da área

É responsável por proceder ao pagamento dos empregados, diretores e conselheiros, fazer os recolhimentos exigidos por lei, administrar os encargos sociais e tributos federais, elaborar a DIRFI, ajustar as verbas para RAIS, controlar as Certidões Negativas do Banco, dentre outras.

c) Público alvo

Funcionários efetivos do banco que estejam em pleno exercício de suas funções.

d) Cronograma

Período de inscrição: 14.11.2003 a 16.11.2003

Análise Curricular: 17 e 18/11/2003

Prova técnica: 19/11/2003 (Horário : 17h)

Dinâmica de grupo: 20/11/2003 (Horário : das 8 h às 12h)

Entrevista: 25/11/2003

5.1.1 – Período de inscrição

As inscrições são feitas por uma ficha disponível na Intranet. As pessoas devem imprimir a ficha, preencher, assinar e carimbar. É imprescindível que haja a assinatura e carimbo da chefia imediata.

5.1.2 – Análise curricular

A análise curricular é feita de acordo com as tabelas abaixo:

1. FORMAÇÃO PROFISSIONAL	
Graduação em Contabilidade/administração/economia ou matemática	4 pontos
Graduação em outras áreas	3 pontos
Pós-graduação nas áreas afins.	2 pontos
Pós-graduação em outras áreas	1 ponto
2. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL EM CONTABILIDADE/ADM/ÁREA DE PAGAMENTO	
TEMPO	PONTUAÇÃO
Mais de 01 ano, até 02 anos	1 ponto
Mais de 02 anos, até 4 anos	2 pontos
Mais de 04 anos	3 pontos

- somente serão atribuídos pontos a um curso superior;
- serão atribuídos pontos para cada pós-graduação, de acordo com a especificação constante da tabela acima;
- entenda-se como experiência profissional em contabilidade/ administração e área de pagamento, o tempo trabalhado em atividades vinculadas a cada uma dessas situações.

5.1.3 – Prova técnica

É a verificação de conhecimentos específicos:

- conhecimentos em GFIP, legislação tributária e pagamento – 15 pontos
- conhecimentos específicos de contabilidade – 10 pontos;
- raciocínio lógico – 10 pontos;
- conhecimentos de Excel e Access – 10 pontos;
- conhecimento em matemática financeira – 10 pontos.

5.1.4 – Dinâmica de Grupo

a) Quantidade de participantes

A quantidade de pessoas numa dinâmica pode variar de acordo com a necessidade e disposição de espaço físico, mas o sugerido é um número entre 6 e 12 participantes. Menor que isso, empobrece as atividades e maior, não dará chance para todos os candidatos atuarem, além de alongar a dinâmica e torná-la cansativa.

b) Duração Ideal

O ideal são quatro horas, de preferência das 8h até as 12h. É muito importante verificar se a data coincide com o pagamento dos empregados do Governado do Distrito Federal, para não tirar da agência nenhum candidato, não dificultando assim o atendimento ao público.

c) Condutores ou facilitadores

O condutor deverá atuar como facilitador, auxiliando os candidatos a apresentarem exemplos comportamentais como resultado das atividades propostas. Deverá orientar os candidatos, fornecendo instruções claras sobre a atividade, e controlar o ritmo da dinâmica. Deverá, ainda, tomar notas quando encontrar evidências das competências necessárias para o cargo. Por último, irá fazer a análise dos dados fornecidos pelos candidatos juntamente com os observadores e, em consenso, decidir pelos candidatos que continuarão no processo.

d) Observadores

Os observadores são pessoas estratégicas para a decisão sobre o preenchimento da vaga. O ideal é que haja 1 (um) observador para cada 4 (quatro) participantes. A decisão final é do requisitante da vaga, que participa ativamente no processo seletivo e que, como observador no processo de dinâmica de grupo, tem a rica oportunidade de conhecer um pouco mais o comportamento de cada candidato para proceder à escolha. Segue abaixo modelo proposto para a avaliação dos observadores:

5.1.4.1 - Modelo de ficha de avaliação para os observadores (POR GRUPO DE COMPETÊNCIAS)

Nomes	X	Y	Z	W	V
Competências					
EMPATIA					
COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL					
FLEXIBILIDADE					
OBSERVAÇÕES					

PARA CONCEITUAR :

- 4 - ACIMA DA COMPETÊNCIA ESPERADA
- 3 - APROVADO
- 2 - FAVORÁVEL
- 1 - FAVORÁVEL COM RESTRIÇÕES
- 0 - NÃO RECOMENDADO

5.1.4.2 - Identificação de perfil para a função de assistente / GEPAG.

1º passo: Buscar os indicadores de competências e extrair de cada indicador as competências imprescindíveis para a eficácia do colaborador no cargo.

Indicadores	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Função Gratificada de Assistente na GEPAG.	* Mínimo : 2º grau.	* Habilidade numérica / raciocínio lógico	* Comunicação interpessoal
	* Recomendáveis : Curso superior em : contabilidade , administração, economia e matemática	* Experiência em RH / pagamento	* Iniciativa
	* Conhecimentos de Excel e Access	* Capacidade de análise crítica	* Flexibilidade
	* Conhecimentos em GFIP, legislação tributária e pagamento		* Empatia
	* Conhecimento em matemática financeira		* Resistência à frustração
			* Atenção a detalhes / organização
			* Cooperação
			* Responsabilidade

2º passo: Formar grupos de competências similares. Esses grupos têm por objetivo organizar as competências para a criação dos jogos com foco de competências / definição de cada competência ou de cada grupo de competências.

GRUPOS	DESCRIÇÕES
I : Empatia, Comunicação interpessoal e Flexibilidade.	Capacidade de se relacionar bem com a equipe de trabalho, tendo bom humor, boa comunicação e expressão verbal. Capacidade de adaptação a situações diversas.
II : Iniciativa , Cooperação e Responsabilidade	Capacidade de ser pró-ativo, antecipando-se aos fatos, assumindo responsabilidades e propondo mudanças que tragam bons resultados. Possuir também espírito de equipe, compromisso com as tarefas e ser sensível à necessidade do outro.
III : Atenção a detalhes / organização.	Habilidade para trabalhar com detalhes; ter objetividade, boa memória, facilidade de observação e percepção. Capacidade de organização, ou seja, boa administração do tempo e estabelecimento de prioridades.
IV : Resistência à frustração	Capacidade de lidar bem com situações de estresse.
V : Escolaridade 2º grau / superior nas áreas de economia, administração, contabilidade e matemática. Conhecimento em GFIP, Legislação tributária e pagamento; Conhecimento em matemática financeira; Habilidade numérica / raciocínio lógico; Conhecimentos em Excel e Access; Experiência em RH / pagamento; Capacidade de análise crítica.	Capacidade técnica.

5.2 - Dinâmicas para a identificação de perfil para a função de assistente / GEPAG.

5.2.2 - Dinâmica de apresentação / integração

- Nome: **característica maior**
- Objetivos: permitir ao grupo vivenciar uma situação que propicie avaliar: comunicação verbal e interpessoal. Além de:
 - I) Criar um clima de empatia;
 - II) Estimular o processo de conhecimento do outro;
 - III) Exercitar o falar em público.
- Tempo previsto: em torno de 50 minutos
- Material necessário: folhas de papel, pincel atômico, fichas de frases com figuras, aparelho de som.
- Procedimento:
 - a) O facilitador explica que todos nós temos características que são mais marcantes e visíveis aos outros.
 - b) Entregar uma folha em branco onde cada pessoa escreverá uma das características que melhor resumam quem são.
 - c) Após todos escreverem, pedir que guardem a folha. Em círculo, colocar várias fichas com frases diversas para que cada um escolha o tema que mais combine com a própria personalidade. As frases são:
 - I) **COMPROMISSO** - "Em hebraico verdade se diz "emunah" e significa também confiança. Um Deus verdadeiro ou amigo verdadeiro é aquele que cumpre o que promete, é fiel à palavra dada a um pacto feito."
 - II) **ESFORÇO** - "Algumas pessoas sonham com grandes proezas, enquanto outras mantêm-se acordadas e as realizam."

- III) **ORGANIZAÇÃO** - "Especialistas executam suas partituras e, inspirados por uma liderança, buscam o melhor resultado em conjunto."
- IV) **EXECUÇÃO** - "A maioria das empresas não falha por falta de talentos ou visão estratégica. Elas falham por falta de execução de suas tarefas-chave."
- V) **RISCO** - " Quanto mais ousados seus objetivos, maiores seus riscos e a glória em consegui-los".
- VI) **CONSECUÇÃO** - "É preciso determinação para nos lançarmos a lugares onde jamais estivemos... para testar nossos limites ... para romper barreiras."
- VII) **DESAFIO** - "Não existe maior desafio do que sobrepujar-se a si mesmo."
- VIII) **TRABALHO EM EQUIPE** - "Jamais duvide que um pequeno grupo de pessoas conseqüentes e determinadas possa mudar o Mundo. Na verdade, é assim que as coisas têm acontecido."
- IX) **VISÃO** - "Criar um futuro melhor começa com a habilidade de imaginá-lo."
- X) **PERSISTÊNCIA** - " Assim como o baobá persiste e prospera por séculos no cerrado africano, assim também nós podemos construir talentos especiais que prosperem e persistam em nosso mundo sempre em mudanças."
- XI) **QUALIDADE** - "É um contínuo e infindável compromisso com o aperfeiçoamento."
- XII) **SUCESSO** - " Você será bem sucedido no momento em que começar a se mover em direção a seus objetivos."
- XIII) **SERVIÇO** - "Ninguém jamais atingiu a plena maturidade espiritual até ter descoberto que é melhor servir alguém do que servir a si mesmo."
- XIV) **LIDERANÇA** - "Nós precisamos construir um novo mundo, um longínquo mundo melhor onde a eterna dignidade do ser humano seja respeitada."
- XV) **ENTUSIASMO** - "Nada de grandioso é jamais atingido sem a chama coletiva de entusiasmo."
- XVI) **IMAGINAÇÃO** - "Águias nós não somos, mas nós podemos também voar. Nossas aspirações são nossas asas. A magnífica águia não passa de uma

águia enquanto nós podemos chegar tão alto e tão longe quanto nossa imaginação possa nos levar."

XVII) **CORAGEM** - "Segurança é, na maioria das vezes, uma superstição. Ela não existe na Natureza. A vida ou é uma arrojada aventura ou não é nada."

XVIII) **INOVAÇÃO** - " Não foi aperfeiçoando a vela que se chegou à lâmpada."

XIX) **TEMPO** - " É melhor três horas adiantadas do que um minuto atrasado."

d) Ao som de uma música suave, o facilitador pede que as pessoas fiquem em pares e conversem sobre a frase escolhida individualmente. Por que escolheram essa frase e o que ela tem de semelhança com a própria vida?

e) O facilitador após algum tempo pede que cada um volte ao seu lugar original e que abra o papel da característica maior e na frente de todos responda às seguintes perguntas :

- **QUAL O SEU NOME ?**
- **ONDE TRABALHA ?**
- **QUANTO TEMPO DE BANCO ?**
- **POR QUE ESCOLHI ESSA CARACTERÍSTICA ?**
- **POR QUE ESCOLHI ESSA FRASE ?**
- **POR QUE EU ACHO QUE A GEPAG TEM QUE ME CONTRATAR ? O QUE EU TENHO DE BOM QUE FARIA O DIFERENCIAL PARA SER ESCOLHIDO ?**

5.2.3 - Segunda dinâmica a ser aplicada

- Nome: **A ilha**
- Objetivos: permitir ao grupo vivenciar uma situação que propicie avaliar: iniciativa, cooperação, responsabilidade e trabalho em equipe.
- Tempo previsto: em torno de 50 minutos
- Material necessário: fita crepe, aparelho de som
- Procedimento:

- a) Com a fita crepe, a facilitadora faz um quadrado grande no chão (que caiba, com "folga", todos os participantes). Após isso, explica-se que o quadrado é uma ilha e em sua volta está o mar.
- b) A facilitadora pede que todos fiquem na água, fingindo que estão nadando, aproveitando o mar (enquanto isso, coloca-se uma música de fundo).
- c) De repente a facilitadora avisa que está havendo um ataque de tubarões e que todos devem ir para a ilha.
- d) Após todos entrarem, a facilitadora pede que voltem a "nadar". Nesse momento ela diminui o tamanho do "quadrado" e repete a situação de "ataque de tubarões".
- e) A diminuição do quadrado vai ocorrendo até que o espaço fique bem pequeno e só seja possível que todos os integrantes permaneçam na ilha por meio de uma solução em grupo. A facilitadora avisa que todos devem entrar no quadrado e que ninguém pode ficar do lado de fora.

PEQUENO INTERVALO DE 10 MINUTOS PARA OS PARTICIPANTES

5.2.4 - Terceira dinâmica a ser aplicada

- Nome: **passar a tesoura**
- Objetivos: permitir ao grupo vivenciar uma situação que propicie avaliar : atenção a detalhes / organização.
- Tempo previsto: em torno de 30 minutos
- Material necessário: uma tesoura.
- Procedimento:
 - a) O facilitador pede que todos os participantes façam uma roda.
 - b) Ele inicia a dinâmica, falando que vai passar a tesoura aberta ou fechada pelos participantes, para que eles digam se está “aberta ou fechada”. O facilitador da dinâmica orienta os participantes, dizendo se está certo ou errado, até que todos descubram qual é a referência utilizada para se dizer quando está “aberto” ou “fechado”, uma vez que não depende de como a tesoura se

apresenta em cada caso. Após todos terem descoberto o enigma, permitir que os participantes se manifestem, se assim o desejarem.

5.2.5 – Quarta dinâmica a ser aplicada

- Nome: **jogo dos dardos**
- Objetivos: permitir ao grupo vivenciar uma situação que propicie avaliar: resistência à frustração.
- Tempo previsto: em torno de 50 minutos
- Material necessário: tiro ao alvo com setas e aparelho de som.
- Procedimento:
 - a) O facilitador forma 2 times;
 - b) Cada time deverá estabelecer uma meta de quantos pontos conseguirá fazer em dois minutos (eles não poderão treinar antes);
 - c) Um time será juiz do outro e terá como compromisso ser justo.

- Pontuação :
 - Cor preta : + 25 pontos
 - Cor amarela : + 50 pontos
 - Cor vermelha : + 100 pontos
 - Seta que não fixou : - 50 pontos

- d) Depois disso cada equipe terá seus dois minutos para jogar. Marca-se a pontuação.
- e) Avisa-se que terão um 2º tempo para jogar e que devem se reunir novamente e estabelecer uma nova meta.
- f) A equipe terá novamente dois minutos para jogar. Marca-se novamente a pontuação.

- g) O facilitador faz o cálculo e divulga a equipe vencedora. Coloca uma música animada, pede que os vencedores venham até a frente e pede palmas. Entrega um chocolate a cada um pela "vitória".
- h) Quando eles estiverem se sentando, o facilitador desliga a música, interrompe e fala o seguinte : “Em nenhum momento foi dito que a equipe vencedora seria a que fizesse mais pontos. Pede-se então que todos devolvam o chocolate.”
- i) O facilitador divulga que a equipe vencedora é a outra. Liga novamente a música e pede que ela se levante, receba as palmas; entrega os chocolates.
- j) Em seguida, o facilitador entrega chocolates a todos os que não receberam e diz que também não falou que a equipe vencedora seria aquela que fizesse menos pontos.

5.2.6 - Quinta dinâmica a ser aplicada

- Nome: **chart da Nasa**
- Objetivos: permitir ao grupo vivenciar uma situação que propicie avaliar : raciocínio lógico / atenção / concentração / sinergia / persistência / determinação / comprometimento.
- Tempo previsto: em torno de 30 minutos
- Material necessário: quadro negro ou canhão com power point.
- Procedimento:
 - a) O facilitador mostra a tela com as letras do alfabeto (modelo abaixo) e diz que eles têm 5 minutos para conseguir ler em voz alta a letra e fazer o comando especificado abaixo da letra. Ou seja, quando houver a letra "D", levantar a mão direita, quando for a letra "E", levantar a esquerda e quando for a letra "J", levantar as duas mãos. Todos têm que fazer ao mesmo tempo.

A	B	C	D	E
D	E	J	E	D
F	G	H	I	J
E	J	D	D	J
K	L	M	N	O
D	E	E	J	J
P	Q	R	S	T
D	J	J	D	D
U	V	W	X	Y
E	D	J	E	D

- b) Após conseguirem essa etapa, o facilitador diz que eles agora têm 5 minutos para repetir o procedimento, só que levantando as pernas, não os braços.
- c) Vencida essa etapa, o facilitador diz que eles têm 5 minutos para repetir o procedimento, mas dessa vez levantando as pernas e braços ao mesmo tempo.

5.3 – Entrevista

A entrevista será conduzida pela facilitadora da dinâmica de grupo, com a presença da gerente da área de pagamento.

Serão realizadas entrevistas com os 05 melhores classificados após a etapa da dinâmica, sendo que a escolha do candidato deve ser feita em conjunto entre a a equipe participante do processo (facilitador e observadores) e a gerente. Poderá a área de pagamento convocar mais 05 candidatos para a entrevista, e assim sucessivamente, caso não seja identificado o candidato considerado adequado para a função.

*"A mente que se abre a uma nova idéia,
jamais voltará ao seu tamanho original."
Albert Einstein*

Conclusão

O processo de seleção é essencial para o sucesso de uma empresa, pois é por meio dele que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença em mercado tão competitivo. O grande desafio atual é a condução do processo de contratação que, na maioria das vezes, é muito falho. A falta de critérios e instrumentos adequados é um dos principais motivos desse fracasso, e pode gerar grandes perdas financeiras. Isso sem falar dos custos que enganos como esses podem causar em relação à perda de tempo ou de clientes.

Por causa dessa necessidade de se escolher a pessoa certa para cada função, surgiu a seleção por competências. Esse processo seletivo foi baseado pela nova forma de Gestão, que recebe o mesmo nome: Gestão por Competências. Essa nova forma de gerir contribui para o suporte e progresso da estratégia empresarial por meio de indicadores de performance de seus profissionais. Com essa metodologia, organizações e seus profissionais estabelecem um processo de retroalimentação constante para a busca de resultados.

Com base nisso, propôs-se aqui a implementação da seleção por competências no Banco de Brasília. Com essa nova técnica, é possível perceber a grande melhora na identificação do perfil e do profissional com as características essenciais para o cargo. Destaca-se que o que é avaliado são as competências para o cargo e não outras que o profissional tenha. Essas não são descartadas, mas o foco não são elas. Cada dinâmica é preparada de acordo com o grupo de competências similares, assim como a entrevista é direcionada para o que realmente a área requisitante precisa obter do candidato. Ocorre também a prova técnica, preparada pela área que oferece a vaga. Após avaliação das etapas, o profissional da área de recursos humanos - facilitador do processo – entra em

contato com o Gerente da área que requisitou o processo e, juntamente com ele, chega ao consenso do melhor profissional. É importante destacar que esse Gerente deve participar de todo o processo, para ter embasamento na decisão final.

Seguindo todos esses passos, observou-se a qualidade da técnica, em que a escolha tem critérios mais objetivos e, é menos propícia a erros. A seleção por competências no Banco de Brasília é o primeiro passo para a implementação também da gestão por competências. Procuram-se, assim, a excelência da empresa e a valorização dos empregados que nela trabalham.

Para a autora deste trabalho, a implementação da seleção por competências trouxe, além do maior conhecimento da técnica, a certeza de sua eficácia, já que muitas técnicas novas surgem ao longo do tempo e muitas delas entram “na moda”, mas não “fazem” o que “prometem”. Já a seleção por competências trouxe maior objetividade e precisão no processo de escolha do melhor candidato para determinada vaga.

Propõe-se aqui que a empresa deva continuar com o processo de seleção por competências e também que implemente a gestão por competências. Para isso, será preciso rever o Plano de Cargos e Salários atual e também o processo de Avaliação de Desempenho. Assim, com a gestão e a seleção por competência, o Banco terá profissionais mais valorizados e conseqüentemente mais motivados, proporcionando assim uma melhor qualidade de atendimento e o retorno financeiro esperado pela Empresa.

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Ed. Compacta, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências : um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por Competência. São Paulo: Educador, 2001.

SILVA, Marilene Luiza da & NUNES, Gilvan da Silva. Recrutamento e Seleção de Pessoal. São Paulo: Érica, 2002.

Manual de ADC's – Análises Descritivas de Cargos do Banco de Brasília. 2001.

Página da Intranet do Banco de Brasília : <http://intranet.brb.com.br/>