



PEDRO LUIZ ELERO JUNIOR

**PROGRAMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA A REDE
FOLKS PUB SERTANEJO UTILIZANDO A FERRAMENTA DE
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli
Orientador

Londrina - PR
Outubro - 2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**PROGRAMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA A REDE
FOLKS PUB SERTANEJO UTILIZANDO A FERRAMENTA DE
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.**

Elaborado por Pedro Luiz Elero Junior e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 19 de outubro de 2018

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Folks Pub Sertanejo, representada neste documento pelo Sr.(a) Paulo Gabriel Davila Moreira, sócio proprietário, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Programa de recrutamento e seleção para a rede Folks Pub Sertanejo utilizando a ferramenta de gestão por competências**, realizados pelo aluno Pedro Luiz Elero Junior do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Londrina, 19 de outubro de 2018

Paulo Gabriel Dávila Moreira

Sócio Proprietário

Folks Pub Sertanejo

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Pedro Luiz Elero Junior, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG2-Londrina (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 02/12/2016 a 19/08/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Programa de recrutamento e seleção para a rede Folks Pub Sertanejo utilizando a ferramenta de gestão por competências** é autêntico e original.

Londrina, 19 de outubro de 2018

Pedro Luiz Elero Junior

Dedico esse trabalho a toda rede Folks Pub Sertanejo, que permite, todos os dias, que eu me reinvente e seja uma versão melhor.

Agradeço à toda equipe da rede Folks Pub Sertanejo, em especial, Felipe e Thiago, que contribuíram diretamente para o desenvolvimento do projeto.

RESUMO

O presente relato discorre por um assunto muito discutido atualmente, que é o tema gestão por competências, um modelo de gestão de pessoas que vem sendo utilizado por várias organizações que percebem que o diferencial competitivo das empresas não está apenas atrelado à implantação de tecnologia, mas também às pessoas, que entregam boa parte dos valores da organização na ponta. O relato trouxe a implantação do modelo de gestão por competências da rede Folks Pub Sertanejo, foi feito um levantamento do cenário, um estudo para maior entendimento das noções conceituais do termo competência e o desenvolvimentos de um programa de recrutamento e seleção por competências para a rede Folks Pub Sertanejo.

Palavras-chave: Gestão por competências. Recrutamento e Seleção. Ferramentas de Gestão. Diferencial Competitivo.

ABSTRACT

The present report discourse on a much-discussed subject, competence management. A model of people management that has been used for several organizations that perceive that competitive differential of the companies is not just attached to the implantation of Technologies, but also on people, who deliver the organizations values in the front line. The report introduces the implantation of the management model per competence of Folks Pub Sertanejo network, was make a weighing of the scenario, a study for more knowledge about the conceptual notions around the competence term and the development of a program to recruit and select per competence for Folks Pub Sertanejo network.

Key Words: Management per Competence. Recruitment & Selection. Management Tools. Competitive Differential.

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1- O iceberg da cultura.....	15
Figura 2- Comentário de clientes e funcionários.....	16
Figura 3- Direcionadores da rede Folks Pub Sertanejo	17
Figura 4- Modelo de obtenção de indicadores de comportamentos	18
Figura 5- Amostra de resultados da pesquisa de indicadores comportamentais.....	19
Figura 6- Planilha de associação de comportamentos a competências	20
Figura 7- Modelo de gestão por competência da rede Folks Pub Sertanejo	20
Figura 8- Planilha de mapeamento de comportamentos por cargo	21
Figura 9- Modelo de gestão de competência para o cargo de garçom.....	22
Figura 10- Modelo de ficha de avaliação para dinâmicas de grupo.....	25
Figura 11- Modelo de pergunta de entrevista comportamental.....	26
Figura 12- Ficha de avaliação por competências completa	27

LISTA DE TABELAS:

Tabela 1 – Desdobramento da Competência.....	14
Tabela 2– Modelo de dinâmica de grupo por competências da rede Folks Pub Sertanejo.	24

SUMÁRIO:

1 – INTRODUÇÃO	11
2- REVISÃO DE LITERATURA APRESENTANDO DIMENSÕES CONCEITUAIS DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA	13
3- METODOLOGIA UTILIZADA PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA REDE FOLKS PUB SERTABEJO	16
4- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROGRAMA DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS.....	28
5- CONCLUSÕES	29
6- POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	30
6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	31

1 – INTRODUÇÃO

Este relato de experiência tem como tema um dos modelos de gestão de pessoas que está sendo utilizado por inúmeras empresas: gestão por competências. O interesse pelo tema surgiu da construção e implantação do modelo de gestão da rede Folks Pub Sertanejo.

A gestão de recursos humanos passou por várias alterações profundas nos últimos anos, todos os profissionais envolvidos apontam para essa questão. Atualmente, as organizações percebem e entendem, por exemplo, que conhecimento é importante e necessário, no entanto, não é tudo.

As mudanças na forma de gerir pessoas têm causado preocupação nos profissionais de recursos humanos, alguns exemplos dessas mudanças são: mudança do foco, de controle de pessoas, para desenvolvimento das mesmas, pessoas como fator de sucesso nas organizações, fazendo com que os indivíduos participem mais. Essas mudanças são frutos da preocupação das organizações com a desarmonia entre práticas de gestão e as necessidades da organização atuais, para preencher esse gargalo é preciso introduzir novos conceitos e otimizar as práticas de gestão. Algumas organizações apresentam a gestão de pessoas como: departamento pessoal, gestão do comportamento humano, modelo estratégico de gestão de pessoas e modelo de gestão de pessoas aliado a competência. Esta última é o resultado de uma análise de necessidades que as organizações têm sofrido ao longo dos anos.

O modelo de gestão por competências determina como as empresas se posicionam no mercado, é através dessa prática que as organizações orientam o comportamento humano no trabalho. Para que isso aconteça é importante que as organizações processos de gestão, práticas e princípios organizacionais. Fazer gestão por competência é conduzir os colaboradores para que possam atingir os objetivos da organização expresso em sua missão, visão e valores (Leme 2014).

O aluno pesquisador pretende com esse trabalho propor um programa de recrutamento e seleção para a rede Folks Pub Sertanejo. E tem como objetivos

específicos descrever as principais teorias sobre gestão por competência, descrever as especificidades da gestão por competência dentro da rede Folks Pub Sertanejo, correlacionar as necessidades da rede com as teorias estudadas e esboçar o programa recrutamento e seleção utilizando a gestão por competência.

Para que os objetivos propostos sejam atingidos, essa monografia foi organizada da seguinte forma: no capítulo I será apresentada a revisão de literatura, trazendo dimensões conceituais da gestão de pessoas por competências. O capítulo II abordará toda a metodologia que compõe o modelo de gestão por competência para a rede Folks Pub Sertanejo. Para o capítulo III apresentar-se-á os resultados da metodologia utilizada para a rede Folks Pub Sertanejo.

2- REVISÃO DE LITERATURA APRESENTANDO DIMENSÕES CONCEITUAIS DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

O universo corporativo atual exige que as organizações reinventem e inovem em seus modelos de gestão a fim de atingir os resultados planejados. Isso implica, principalmente, em novas diretrizes em sua cultura e também na incorporação de novas tecnologias. Essas inovações e implementações na estrutura organizacional, tornam as organizações mais competitivas e agregam diferenciais que faz com que as organizações se destaquem e consigam visibilidade no mercado.

O modelo de gestão que mais tem sido incorporado ao mercado atual é o modelo de gestão por competências, pois ele não é apenas uma forma de administrar pessoas, mas também é uma maneira eficaz de desenvolver talentos nas organizações. É através desse modelo de gestão que se orienta e conduz as pessoas nas organizações com o motivo principal de construir um corpo eficaz que consiga atingir os resultados e que garanta a entrega e o crescimento organizacional. Especialistas têm enfatizado cada vez mais esse tema, pois o mesmo atribui importância e relevância para o crescimento das organizações, quando as mesmas negligenciam a necessidade de transformação e de mudanças, estão pondo de lado a possibilidade de serem cada vez mais competitivas, relevantes e disruptivas no mercado.

“Fazer gestão por competência é conduzir os colaboradores para que possam atingir os objetivos da organização expresso em sua missão, visão e valores” (Leme 2014). Fica sintetizado dessa forma, para onde a gestão por competência conduz o corpo das organizações e de que maneira. Por este motivo, não se deve admitir os processos de gestão por competências sem que antes as organizações não tenham definido sua MVVE, tampouco sem que haja suas competências organizacionais mapeadas e definidas. Sem esses requisitos, não há como conduzir e guiar os colaboradores para lugar nenhum.

A missão é uma declaração clara e objetiva do propósito e das responsabilidades da organização perante seus clientes e sociedade (consequentemente), a visão é a descrição do futuro sonhado para a organização, os

valores representam os comportamentos que norteiam os colaboradores, que trazem diferencial competitivo e que facilitam a visão para o alcance da missão. Já as competências organizacionais é o diferencial competitivo que uma organização usa para atingir todos os seus objetivos, pois elas são a somatória da competência individual de cada colaborador da organização. A cultura organizacional é o conjunto da MVVE, ou seja, ela resulta desses objetos e depende diretamente deles para ser implantada e consolidada. “A competência organizacional é a somatória das competências individuais de cada colaborador da organização” (Leme 2014).

A competência segundo Scott B. Perry (1996), citado por Leme (2015, pg. 17) é um “agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afetam parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser mantido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

Assim a competência não existe sem a junção dos conhecimentos, habilidades e atitudes, mais conhecido como C.H.A. Essa terminologia pode ser explicada mais didaticamente, (Leme 2015, pg. 15) apresenta a divisão do C.H.A entre competências técnicas e comportamentais, sendo que, competência técnica (conhecimento e habilidade) é tudo que o colaborador precisa saber e ser hábil para desempenhar uma função, e competência comportamental (atitude) é definida como tudo aquilo que o colaborador possui como diferencial competitivo e que impactam diretamente em seu resultado.

A tabela abaixo explica o exemplo trazido acima.

Conhecimento	Técnica
Habilidade	
Atitude	Comportamental

Tabela 1 – Desdobramento da Competência

Como já foi explicado acima, o C.H.A se desdobra em dois tipos de competências, as técnicas e comportamentais, o comportamento é o que conseguimos observar, tais comportamentos vem das atitudes e valores individuais.

Assim quando falamos de um comportamento no modelo de gestão por competências, esse mesmo está orientado pelas atitudes e valores, conforme a figura 1 abaixo.

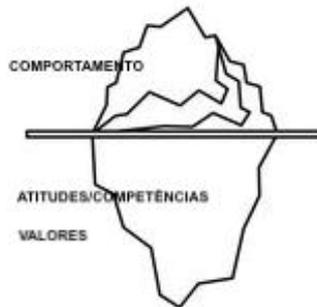


Figura 1- O iceberg da cultura.

Gestão por Competência é fazer a gestão dos conhecimentos, das habilidades, das atitudes ou dos comportamentos que a organização precisa ter em seus colaboradores para que todos, de forma orientada e organizada, possam alcançar os objetivos traçados e ter um diferencial competitivo frente ao mercado. Para o posicionamento estratégico das organizações, trazer competências comportamentais como diferencial competitivo é mais vantajoso, pois não há necessidade específica de especialistas técnicos e sim de especialistas comportamentais, que em todas as ações, trazem experiências diferentes, impactantes e positivas, agregando valor à organização.

3- METODOLOGIA UTILIZADA PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA REDE FOLKS PUB SERTANEJO

O Folks Pub Sertanejo traz como principal diferencial competitivo a excelência no atendimento oferecidos aos clientes. Isso é fruto do posicionamento dos colaboradores desde o momento em que o cliente entra em contato para realizar uma reserva até o momento em que o cliente deixa a casa, satisfeito e feliz. Esses dados foram extraídos das avaliações e comentários dos clientes nas redes sociais do Folks Pub Sertanejo, e sessões de feedbacks com as lideranças formais da organização. A figura 2, abaixo, ilustra detalhadamente o posicionamento dos clientes e dos colaboradores com relação ao atendimento, ambiente e modelo administrativo:

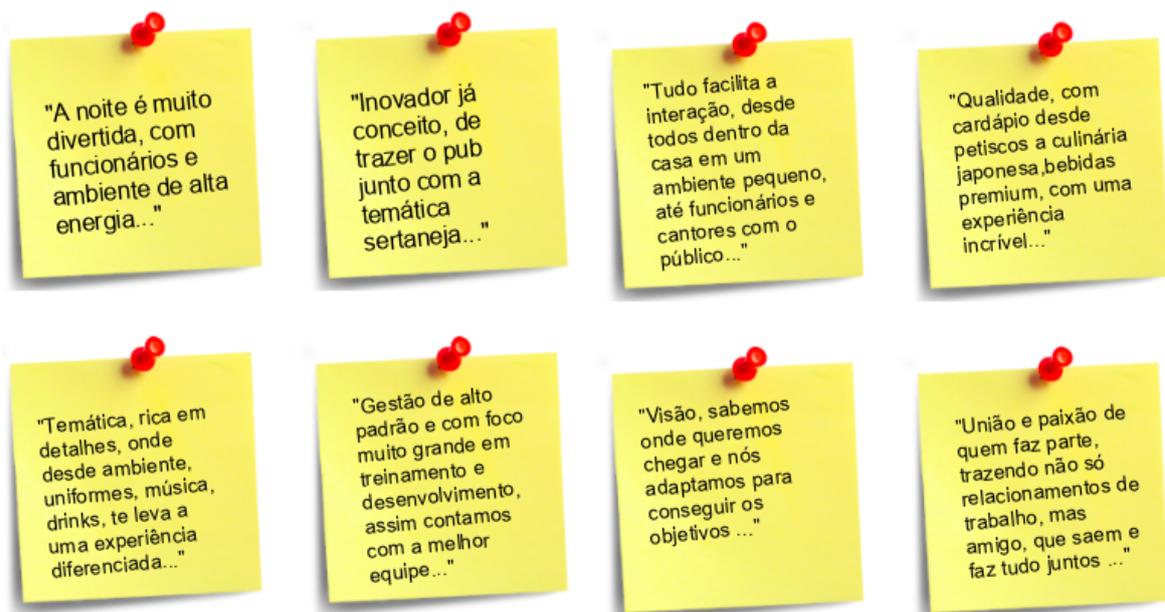


Figura 2-Comentário de clientes e funcionários.

Diante dessas informações ficou claro o que as pessoas notam e valorizam na organização, além disso os aspectos valorizados não estão apenas empregados ao ambiente e aos produtos que são oferecidos, mas também ao modelo de gestão, sentimento que os envolvidos transmitem pelo trabalho e por suas funções e o conceito dos valores em prática nas ações e nos resultados. Através disso fica nítido que as pessoas, sejam elas funcionários ou clientes, sentem os valores da rede Folks Pub Sertanejo em prática.

Isso revela a valorização do modelo de gestão, dos valores organizacionais e atingimento parcial da missão da organização que, até então, era “surpreender a todos inovando e oferecendo um ambiente propício para diversão e interação”. Necessidade de se reinventar, para as organizações que querem crescer, é comum e para as organizações que projetam um crescimento agressivo, é vital. Foi com esse pensamento que a rede Folks Pub Sertanejo se reinventou, sem perder a sua essência, para conquistar cada vez mais o mercado e conseguir levar diversão para mais pessoas ao redor do Brasil e do mundo.

A figura 3 abaixo traz, de uma forma mais didática, os direcionadores estratégicos da rede Folks Pub Sertanejo:



Figura 3– Direcionadores da rede Folks Pub Sertanejo

Os direcionadores da rede Folks Pub sertanejo trazem as informações que norteiam todas as decisões e ações estratégicas do corpo executivo. A visão de sete anos, que será entregue em 2025 “estar em 30 cidades no Brasil e 1 no exterior”, a missão organizacional “surpreender a todos inovando e oferecendo um ambiente propício para diversão e interação com a melhor equipe” – foi acrescido a melhor equipe, pois a entrega dessa missão é feita através de pessoas, ter a melhor equipe,

nesse caso, é primordial. Os valores organizacionais diversão, inovação, interação, espírito de dono e liderança são toda a essência do posicionamento da empresa, por desde as pessoas que compõe o corpo da empresa, até o ambiente em que trabalham. As competências organizacionais são parte da reinvenção do modelo de gestão organizacional, que agora é o modelo de gestão por competência.

Para determinar as competências organizacionais foi preciso fazer primeiramente o inventário comportamental. “O inventário comportamental para mapeamento de competências é uma lista de indicadores de competência que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhado ao MVVE” Leme (2015, pg. 45).

A elaboração do inventário comportamental é dividida em duas partes. Na parte I identifica-se as competências organizacionais e na parte II identifica-se as competências de cada função. Os trechos abaixo serão para explicar o processo de inventario comportamental da rede Folks Pub Sertanejo.

O primeiro passo foi eleger amostras da rede de relacionamentos para realizar a coleta dos indicadores. Para tal, foram convidadas as lideranças, sendo diretoria, gestores de unidade e as pipelines de gerência, um total de 14 pessoas. Como indica a figura 4, abaixo:

FOLKS	Indicadores de comportamento		FOLKS
Deverá ser pensando em todos os membros do elenco que você se relaciona, colocando um a um o que você GOSTA, NÃO GOSTA e o que seria O IDEAL, no COMPORTAMENTO de cada um para atingir nosso objetivos, estratégias, missão e visão 2025.			
GOSTO	NÃO GOSTO	O IDEAL SERIA	
14 pessoas responderam o questionário.			

Figura 4– Modelo de obtenção de indicadores de comportamentos

Como mostra a imagem e o parágrafo acima da mesma, 14 pessoas responderam ao questionário, que foi impresso e entregue numa folha de A4, tendo como orientação, escrever em cada espaço disponível comportamentos que gostam, que não gostam e quais os comportamentos ideais. O resultado dessa etapa está demonstrado na figura 5, abaixo:

FOLKS		Indicadores de comportamento		FOLKS	
Deverá ser pensando em todos os membros do elenco que você se relaciona, colocando um a um o que você GOSTA, NÃO GOSTA e o que seria O IDEAL, no COMPORTAMENTO de cada um para atingir nossos objetivos, estratégias, missão e visão 2025.					
GOSTO		NÃO GOSTO		O IDEAL SERIA	
1 - Ágil	199	- Sensível	144	- controlar mais as emoções	88
2 - Organizada		- Descomprometido		- chegar no horário certo	
3 - Educada		- Muito enrolado		- mais organizada quanto as tarefas	
4 - Eficiente		- Tenta sempre enrolar para fingir que está certo		- mais comprometimento	
5 - Muito preocupada com o que é do cargo ou não		- Desorganizado		- atentos nos afazeres que estão pendentes	
6 - Vê sempre pontos importantes para melhora		- Desligado		- mais paciente e atender com sorriso no rosto	
7 - Prestativo		- Esquece muita coisa		- deve ouvir os companheiros com mais experiência	
8 - Proativo *		- Mal humorado quando muito solicitado		- agir com mais disciplina	
9 - Exerce boa liderança		- Preguiçoso		- tentar sempre fazer o melhor	
10 - Boa comunicação		- Não acata sugestões de pessoas que não são superiores		- ser mais maleável mesmo que não esteja da maneira q	
11 - Focado na função		- não é adepto a feedback negativo		- se comportar bem	
12 - Gosta de aprender		- Sistemático		- entender que nem tudo é do jeito que queremos	
13 - Visa sempre levar a trazer coisas novas para o trabalho	- Muito criterioso ponto de se perder no trabalho	- saber o impacto que a função tem no resultado			

Figura 5– Amostra de resultados da pesquisa de indicadores comportamentais

Após o recebimento dos dados, foram realizados três compilados, baseado no método apresentado por Leme (2015), para consolidação dos indicadores: 1) mudar as frases (da coluna gosto) do infinitivo; 2) mudar as frases (da coluna não gosto) de afirmativo; 3) dar um sentido ideal para a organização das frases; 4) eliminar frases duplicadas ou de mesmo sentido; e 5) separar quando tiver mais de um indicativo em uma mesma frase.

Em seguida é feita a associação das competências aos indicadores, utilizando a mesma planilha, foi associado cada um dos comportamentos consolidados dos indicadores com as competências que foram elencadas, como exemplo da figura 6, a seguir:

Diversão e Interação	1	Bom Humor	Aparenta sempre estar feliz e com um sorriso no rosto.	Cumprimenta e trata a todos e com respeito.	Colabora para a adequada harmonia e descontração do ambiente, deixando-o mais agradável.		
Diversão e Interação	2	Controle Emocional	Tem controle de suas emoções. // Mantém a calma e evita atitudes impulsivas. // A capacidade de reconhecer e regular suas emoções e comportamentos no local de trabalho	Sabe separar pessoal do profissional, não transparecendo nenhum problema para os clientes. // A capacidade de reconhecer e regular suas emoções e comportamentos no local de trabalho			
Diversão e Interação	3	Comunicação Pessoal	Tem muita confiança em suas ideias e em seu trabalho. (4)	Sabe adequar sua comunicação à diferentes públicos e situações. (2)	Se comunica de forma clara e concisa. (1)	Tem postura e aparência adequada para cada situação. (3)	
Diversão e Interação	4	Foco/orientado para o Cliente	Voltado para soluções e não ao problema, evitando desculpas e reclamações.	Sabe da importância da sua função e faz sua parte, mantendo sempre o foco no trabalho. (1)	Comprometido com a organização, cumpre seus deveres e responsabilidades.	Busca superar a expectativa do cliente	
Interação e Liderança	5	Inteligência Social/Trabalho em Equipe/ Colaboração	Ouve e dá opiniões, respeita decisões tomadas e entende que nem tudo é do jeito que queremos.	Interage com todos na organização e preza pela colaboração e relacionamento.	Valoriza o trabalho e a contribuição de todos.	Se coloca no lugar das outras pessoas, compreender o seu ponto de vista, mesmo sem concordar com o mesmo.	está a disposição para ajudar.

Figura 6 – Planilha de associação de comportamentos a competências

Logo em seguida, ao final desse processo, obteve-se as competências organizacionais definidas, o modelo de gestão por competências estava pronto afinal. A figura 7, abaixo, ilustra o modelo de gestão por competência final da rede Folks Pub Sertanejo:

Modelo de Competências					
Valores	Competências	Comportamentos Esperados			
Diversão e Interação	Bom Humor	Regular suas emoções e comportamentos no local de trabalho.	Colaborar para a adequada harmonia e descontração do ambiente, deixando-o mais agradável.	Tratar a todos com respeito.	Apresentar sempre estar feliz e com um sorriso no rosto.
Diversão e Interação	Comunicação Pessoal	Se comunicar de forma clara e concisa.	Saber adequar sua comunicação à diferentes públicos e situações.	Ter boa postura e boa aparência.	Transmitir muita confiança em sua comunicação.
Diversão e Interação	Orientação para o Cliente	Saber da importância da sua função, mantendo sempre o foco no trabalho.	Ser prático e ágil nas tarefas.	Focar nas soluções e não no problema, evitando desculpas e reclamações.	Buscar superar as expectativas.
Interação e Liderança	Trabalho em Equipe	Buscar interagir com os membros da organização.	Respeitar opiniões e decisões.	Perceber o valor do trabalho e da contribuição de todos.	Ter o objetivo da equipe na frente dos individuais.
Inovação	Criatividade	Ser aberto a mudanças e a ideias.	Facilitar a implementação de mudanças e ideias.	Solucionar problemas, usando recursos e informações existentes.	Pensar "fora da caixa", com ferramentas e ideias que sejam práticas e eficazes.
Liderança e Inovação	Aprendizado Ativo	Ter vontade e ser aberto a aprender.	Ser aberto a feedbacks para melhorar seu desempenho.	Aprender rápido e com facilidade.	Buscar conhecimentos externos afim de trazer soluções.
Espírito de Dono e Liderança	Paixão	Assumir responsabilidades da entrega do todo, não ficando preso somente a sua função.	Ter atenção aos detalhes e zelo pelo a organização.	Antecipar decisões simples e atividades afim de contribuir com os objetivos.	Se envolver com a cultura e o propósito da organização.
Liderança	Desenvolvimento de Pessoas	Confiar no potencial das pessoas.	Garantir a execução e a qualidade dos treinamentos funcionais.	Trabalhar o feedback para ajuste e desenvolvimento da equipe.	Se responsabilizar pelo desenvolvimento e carreira da equipe.
Liderança	Gestão de Resultados	Dar suporte para o atingimento dos resultados da equipe.	Ter visão sistêmica das atividades, sabendo delegar.	Traçar e acompanhar metas alcançáveis.	Planejar adequadamente as ações e estratégias em busca dos objetivos.

Figura 7– Modelo de gestão por competência da rede Folks Pub Sertanejo

Com o modelo de gestão por competências da organização definido, é preciso definir as competências individuais para cada cargo na organização. Dessa forma, foi aplicada nos líderes imediatos por cada um dos cargos, baseado no método apresentado por Leme (2015), uma nova pesquisa para mapear os comportamentos das funções, que se dividem em quatro fatores principais para se fazer necessário, ou não, na função, sendo eles: comportamento imprescindível para a função, comportamento que ajuda muito para a função, comportamentos que se tiver é bom,

mas não é necessário e comportamentos que não tem a necessidade. Cada um desses fatores possui um valor numérico, sendo, respectivamente 4, 3, 2 e 1. Os líderes imediatos responderam através de uma planilha simples em que era inserido o valor desejado para cada comportamento do modelo de gestão por competências e a planilha fornecia uma média de acordo com os valores somados. A figura 8, abaixo, representa a planilha resultante desse processo:

Comportamentos	Garçom	Barman	Caixa	Segurança	Cozinha	Limpeza	rente da Noite
	Resultado						
Regular suas emoções e comportame	3,75	3,75	4,00	4,00	3,00	3,75	4,00
Colaborar para a adequada harmonia	3,50	3,50	3,00	2,50	2,25	3,00	3,50
Tratar a todos e com respeito.	4,00	3,75	4,00	4,00	3,25	3,75	4,00
Aparentar sempre estar feliz e com un	3,50	3,50	4,00	2,00	1,75	3,25	2,75
Se comunicar de forma clara e concis	3,75	3,50	3,75	3,75	2,00	2,50	4,00
Saber adequar sua comunicação à dif	3,50	3,00	4,00	3,25	1,75	2,25	4,00
Ter postura e aparência adequada.	3,25	3,25	3,50	3,25	2,50	2,50	4,00
Trasmitir muita confiança em suas idéi	3,25	3,00	3,25	2,25	2,25	2,00	4,00
Saber da importância da sua função,	4,00	3,75	3,75	3,50	3,50	3,50	3,75
Ser Pratico e ágil nas tarefas e decisõ	3,25	3,50	3,00	3,50	3,50	3,50	4,00
Focar nas soluções e não ao problem	3,25	3,25	3,25	3,25	3,00	3,25	3,75
Buscar qualidade e superar as expect	3,75	4,00	3,00	2,50	3,50	3,00	4,00
Interagir com todos na organização.	2,75	2,75	2,50	2,25	2,25	2,50	3,75
Respeitar opiniões e decisões, se col	3,25	3,25	3,25	3,25	3,00	3,25	3,50
Valorizar o trabalho e a contribuição d	2,75	2,75	2,75	2,75	2,50	2,50	3,50
Ter o objetivo do grupo na frente dos i	3,00	3,00	3,00	3,00	2,75	2,75	4,00
Ser aberto a mudanças e a idéias.	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	2,75	3,50
Capaz de implementar mudanças e id	2,50	2,50	2,25	2,50	2,50	2,25	3,75
Solucionar problemas, usando recurs	2,50	2,50	2,50	2,75	2,50	2,50	3,50
Pensar "fora da caixa", com ferrament	2,00	2,25	2,00	1,50	1,75	1,75	3,25

Figura 8– Planilha de mapeamento de comportamentos por cargo

Após a resposta dos líderes imediatos realizou-se a divisão dos comportamentos dentro de cada cargo que foi avaliado. Como mostra a figura 8. Os comportamentos que obtiveram média igual, ou superior a 3,00 foram acoplados à função e os que obtiveram média inferior a isso não foram acoplados.

Foram a partir das ações e resultados apresentados de acordo com cada etapa citada acima, que se formou o modelo de gestão por competência e o modelo de gestão de competências por cargo para a rede Folks Pub Sertanejo. A figura 9, abaixo, representa um modelo de gestão de competência para o cargo de garçom da rede Folks Pub Sertanejo:

Competências Comportamentais	
Competências	Comportamentos
Bom Humor	Regula suas emoções e comportamentos no trabalho?
	Colabora para a adequada harmonia e descontração do ambiente, deixando-o mais agradável?
	Trata a todos com respeito?
	Aparenta sempre estar feliz e com um sorriso no rosto?
Comunicação Pessoal	Se comunica de forma clara e concisa?
	Sabe adequar sua comunicação à diferentes públicos e situações?
	Tem boa postura e boa aparência?
	Transmite muita confiança em sua comunicação?
Orientação para o Cliente	Saber da importância da sua função e mantém sempre o foco no trabalho?
	É prático e ágil nas tarefas?
	Foca nas soluções e não no problema, evitando desculpas e reclamações?
	Busca superar as expectativas?
Trabalho em Equipe	Respeita opiniões e decisões?
	Tem o objetivo da equipe na frente dos individuais?
Criatividade	É aberto a mudanças e idéias?
Aprendizado Ativo	Tem vontade e é aberto a aprender?
	É aberto a feedbacks para melhorar seu desempenho?
	Aprende rápido e com facilidade?
Paixão	Assume a responsabilidades da entrega do todo, não ficando preso somente a sua função?
	Tem atenção aos detalhes e zelo pelo a organização?

Figura 9– Modelo de gestão de competência para o cargo de garçom.

Após a conclusão da elaboração do modelo de gestão por competências, foi iniciado o processo de elaboração e construção das ferramentas e estratégias de recrutamento e seleção baseado nas competências organizacionais. Como foi mostrado na figura 5, as lideranças diretas da rede Folks Pub Sertanejo participaram de um levantamento de comportamentos que são positivos e que entregam resultados para a organização, baseados nesses comportamentos elencados pelos líderes, foi elaborado o modelo de gestão por competências que engloba todos os comportamentos que entregam resultados, trazem diferencial competitivo e devem ser valorizados. Através desse inventário comportamental foi elaborado o programa de seleção e entrevista por competência.

Segundo Leme (2014, pg. 76) “comportamento passado prediz o comportamento futuro”, aqui visualiza-se o princípio da técnica da seleção comportamental, afinal, os indivíduos tendem a apresentar o mesmo comportamento quando exposta a um mesmo estímulo futuramente. Mas isso não representa uma verdade absoluta, já que as pessoas amadurecem e mudam os seus comportamentos com o passar dos anos.

O modelo de seleção por competência da rede Folks Pub Sertanejo começou a ser idealizada a partir da elaboração do modelo de dinâmicas de grupo que foi realizado da seguinte forma: o modelo de dinâmica foi dividido de acordo com as competências a serem avaliadas por cada cargo, ou seja, num montante de seis

dinâmicas, cada uma delas possui oito comportamentos relacionados às competências de comunicação pessoal, bom humor, trabalho em equipe e orientação para clientes. Os comportamentos foram destacados para orientar os avaliadores a perceberem e buscarem indicadores daqueles comportamentos nos candidatos, além disso, todo o escopo do manual de dinâmicas proporciona ao avaliador formas de organizar o ambiente e garantir que os candidatos apresentem comportamentos mais reais e comuns, mesmo num ambiente de constante avaliação. A tabela 2, abaixo, representa o modelo de dinâmicas de grupo que é utilizada na rede Folks Pub Sertanejo:

DINÂMICA DE AVALIAÇÃO
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS PARA AVALIAÇÃO: Comunicação pessoal e Bom humor.
OBJETIVO: promover um ambiente que possibilite ao avaliador verificar comportamentos relacionados as competências de comunicação pessoal e bom humor dos participantes.
NÚMERO DE PESSOAS: mínimo de 8 e máximo de 15 pessoas.
DURAÇÃO: entre 20 e 30 minutos.
RECURSOS NECESSÁRIOS: <ul style="list-style-type: none"> - Espaço que comporte o número de participantes esperado. - Frases impressas (frases em anexo A). - Canetas. - Cola. - Folhas de cartolina.
PREPARAÇÃO PRÉVIA: <ul style="list-style-type: none"> - Passo 1: Imprimir a mesma frase para a quantidade máxima de grupos e recortar as palavras. - Passo 2: Separar as frases recortadas em saco plásticos para que evitar de mistura-las ou perder alguma palavra. - Passo 3: Se houver cadeiras na sala, organiza-las em auditório ou meia lua\ meio círculo. - Passo 4: Cartolinas, colas e canetas disponíveis em sala. - Passo 5: Separe as fichas de anotações com o nome de cada candidato que irá participar da dinâmica.
MODO DE APLICAÇÃO: <ul style="list-style-type: none"> - Passo 1: Formar no máximo 4 grupos com 4 a 7 pessoas. <p>> Importante: com os grupos formados, dívida entre os avaliadores quais cada um estará responsável por observar e peça para que peguem as fichas dos candidatos que fazem parte dos mesmos.</p>

- Passo 2: Distribuir tiras de papéis (que formam uma frase) e 1 cartolina aos grupos.
 - Passo 3: Solicitar que os mesmos construam a frase esperada em 30 segundos.
 - Passo 4: Após período de construção de frases, pedir aos grupos que escrevam na mesma cartolina 3 soluções para o problema trazido na frase, no tempo de 10 minutos.
 - Passo 5: Pedir a cartolina com as soluções dos grupos.
 - Passo 6: Pedir que cada grupo decida quem será o comunicador das soluções, que os grupos decidam entre si qual a sequência de apresentações.
 - Passo 7: Após as apresentações, pedir que as demais pessoas de cada grupo posicionem em até 2 minutos o por que as suas soluções são melhores que a dos outros grupos.
- > Importante: não é necessário que tenham soluções aplicáveis para o problema.
- Passo 8: Conclua a dinâmica agradecendo pelo tempo, explicando que houve muitas oportunidades de avaliação e que entrarão em contato com os selecionados, e não selecionados, para a próxima fase ou já oriente os candidatos para a próxima dinâmica.

COMPORTAMENTOS PARA IDENTIFICAÇÃO:

- Regula suas emoções e comportamentos no trabalho.
- Colabora para a adequada harmonia e descontração do ambiente, deixando-o mais agradável.
- Trata a todos com respeito.
- Aparenta sempre estar feliz e com um sorriso no rosto.
- Se comunica de forma clara e concisa.
- Sabe adequar sua comunicação à diferentes públicos e situações.
- Tem boa postura e boa aparência.
- Transmite muita confiança em sua comunicação.

IMPORTANTE AOS AVALIADORES: As consistências dos argumentos, como a utilização de referenciais para as respostas, não qualificam um discurso como melhor aos demais. Foque em identificar se os comportamentos apresentados condizem ou são semelhantes aos indicados acima. Reforçando que estes comportamentos avaliados são relacionados às **competências comportamentais de bom humor e comunicação pessoal**.

Tabela 2– Modelo de dinâmica de grupo por competências da rede Folks Pub Sertanejo.

Após a aplicação da dinâmica de grupos por competência, o responsável pela seleção deverá realizar a avaliação individual dos candidatos utilizando a ficha de avaliação do processo seletivo que foi elaborada de uma forma mais objetiva, evitando margem para subjetividade e aprovação do candidato de maneira equivocada. A figura 10, abaixo, representa a ficha de avaliação dos candidatos por competência:

Qualificações		Diferenciais			
Nível de Escolaridade:		Experiência em Atendimento ao Público?			
		Experiência em Equipe de Eventos?			
Graduação em:		Experiência em Bares ou Restaurantes?			
		Experiência com Organização Estudantil?			
		Experiência com Organização Estudantil?			
Competências Comportamentais					
Etapas	Competências	Comportamentos	Sim	Não	
Dinâmica 1	Bom Humor	Regula suas emoções e comportamentos no trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Colabora para a adequada harmonia e descontração do ambiente, deixando-o mais agradável?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Trata a todos com respeito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Aparenta sempre estar feliz e com um sorriso no rosto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Comunicação Pessoal	Se comunica de forma clara e concisa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Sabe adequar sua comunicação à diferentes públicos e situações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tem boa postura e boa aparência?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Dinâmica 2	Orientação para o Cliente	Transmite muita confiança em sua comunicação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Saber da importância da sua função e mantém sempre o foco no trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		É prático e ágil nas tarefas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Foca nas soluções e não no problema, evitando desculpas e reclamações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Trabalho em Equipe	Busca superar as expectativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Respeita opiniões e decisões?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Tem o objetivo da equipe na frente dos individuais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Figura 10– Modelo de ficha de avaliação para dinâmicas de grupo.

A ficha é dividida em três partes, qualificações, diferenciais e competências comportamentais. As qualificações são adquiridas através do formulário de inscrição do candidato no processo seletivo, os diferenciais são características, atividades e cursos a mais que o candidato possa ter feito e que lhe agregará para a função a executar, e as competências organizacionais são aquelas que foram adicionadas ao cargo e que é imprescindível que o candidato as possua para desempenhar a função pela qual ele está participando do processo seletivo.

Para utilizar a ficha de avaliação por competências, o avaliador deverá estar ciente dos comportamentos que está avaliando e analisar se o candidato apresentou, em algum momento durante o processo, algum dos comportamentos que estão sendo observados e avaliados. Se o avaliador observar que o candidato apresenta, ele deverá marcar na caixa de seleção “sim” e se ele percebeu que o candidato não apresentou aquele comportamento, ou se o avaliador não conseguiu perceber o comportamento ele deverá marcar “não” na caixa de seleção, os candidatos aprovados para a etapa de entrevista são aqueles que apresentam 75% ou mais de competências comportamentais na etapa de dinâmica.

Na etapa de entrevista comportamental, posterior à dinâmica de grupos, os avaliadores são orientados a utilizar o “guia de entrevista por competências” da rede Folks Pub Sertanejo. O guia de entrevista foi elaborado de acordo de acordo com Leme (2014, pg. 87) através do conceito de CAR (contexto, ação e resultado) que traz

para o avaliador, uma forma mais didática e clara de compreender a resposta do candidato e saber identificar a competência comportamental dentro da resposta. O CAR mostra através de um contexto que é a situação em que o candidato está relatando, a ação que o candidato está relatando como sendo uma atitude tomada por ele, no contexto, ou por outra pessoa, e o resultado, que é o desfecho da situação. Leme (2014, pg. 89) traz “é necessário que o selecionador fique atento, pois uma resposta pode trazer diversos indicadores a serem observado[...].” O CAR não garante, de primeira, que o candidato traga exatamente informações que permita que o avaliador constate se ele possui, ou não o comportamento, mas permite que o selecionador se atente a questionamentos que possam ser trazidos, e que façam sentido, em torno da resposta que foi apresentada pelo candidato.

Partindo desse pressuposto, o modelo de entrevistas comportamentais da rede Folks Pub Sertanejo foi concebido através de perguntas que fazem o candidato trazer um contexto, que ele conte situações, experiências reais e que ilustre, através da resposta, se há o comportamento esperado para a função, ou não. O modelo de entrevistas comportamentais possui em média 4 perguntas comportamentais e foi dividido por funções sendo sua avaliação, baseada na competência elencada para cada uma das funções da organização. A figura 11, abaixo, há um exemplo de pergunta:

<p>PAIXÃO</p> <p>Assume a responsabilidade da entrega do todo, não ficando preso somente a sua função;</p> <p>Conte uma experiência em que você desenvolveu um projeto\uma atividade em grupo e não deixe de falar sobre as suas atividades desempenhadas.</p> <p><i>Resposta (transcreva toda a resposta em itálico):</i></p> <p>Tem atenção aos detalhes e zelo pela organização;</p> <p>Qual lugar você mais gostou de realizar algum trabalho? <i>[pausa para que ele(a) responda]</i> Que trabalhou foi este? <i>[pausa para que ele(a) responda]</i> Fale mais sobre esta experiência que teve por lá.</p> <p><i>Resposta (transcreva toda a resposta em itálico):</i></p>

Figura 11– Modelo de pergunta de entrevista comportamental

Como descrito na figura 11, o modelo de entrevista comportamental, traz em suas perguntas os comportamentos que o selecionador deverá observar no candidato e a competência na qual a pergunta faz parte, isso facilita o CAR pois dentro do contexto, da ação e do resultado que o candidato apresenta, o selecionador busca olhar diretamente para o comportamento.

Ao final da entrevista, o selecionador deverá avaliar o candidato utilizando a ficha de avaliação. Esta ficha é a mesma da dinâmica, entretanto, está dividida e o espaço de entrevistas estará em branco, até o final dessa etapa. A figura abaixo ilustra a ficha de avaliação completa:

Qualificações		Diferenciais			
Nível de Escolaridade:	▼	Experiência em Atendimento ao Público?			▼
		Experiência em Equipe de Eventos?			▼
Graduação em:		Experiência em Bares ou Restaurantes?			▼
		Experiência com Organização Estudantil?			▼
		Experiência com Organização Estudantil?			▼
Competências Comportamentais					
Etapas	Competências	Comportamentos	Sim	Não	
Dinâmica 1	Bom Humor	Regula suas emoções e comportamentos no trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Colabora para a adequada harmonia e descontração do ambiente, deixando-o mais agradável?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Trata a todos com respeito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Aparenta sempre estar feliz e com um sorriso no rosto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Comunicação Pessoal	Se comunica de forma clara e concisa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Sabe adequar sua comunicação à diferentes públicos e situações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tem boa postura e boa aparência?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Dinâmica 2	Orientação para o Cliente	Transmite muita confiança em sua comunicação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Saber da importância da sua função e mantém sempre o foco no trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		É prático e ágil nas tarefas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Foca nas soluções e não no problema, evitando desculpas e reclamações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Trabalho em Equipe	Busca superar as expectativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Respeita opiniões e decisões?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entrevista	Criatividade	Tem o objetivo da equipe na frente dos individuais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		É aberto a mudanças e idéias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Aprendizado Ativo	Tem vontade e é aberto a aprender?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		É aberto a feedbacks para melhorar seu desempenho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Aprende rápido e com facilidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Paixão	Assume a responsabilidades da entrega do todo, não ficando preso somente a sua função?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tem atenção aos detalhes e zelo pelo a organização?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Figura 12 - Ficha de avaliação por competências completa

Conforme descrito alguns parágrafos acima, a ficha possui divisões e uma delas é a parte de entrevista, a avaliação da entrevista é feita da mesma forma que é realizada a avaliação da dinâmica. O selecionador deve marcar as caixas de seleção de “sim” ou “não”. O percentual resultante da avaliação de entrevista é somado ao percentual resultante da avaliação de dinâmicas e o percentual total, por candidato, deverá ser igual ou superior a 75% para que ele avance para uma conversa com o líder imediato da vaga e ele tome a decisão, baseado na probabilidade trazida pelas etapas comportamentais, de o candidato ser ideal para assumir o cargo disponível.

4- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROGRAMA DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Após a finalização da elaboração do modelo de gestão por competência para a rede Folks Pub Sertanejo resultou na formatação de um programa de recrutamento e seleção por competências. Trazendo para os gestores de toda a rede, ferramentas de apoio a gestão para que eles possam garantir que suas equipes sejam 100% alinhadas com o MVV da organização desde o momento em que são atraídos para a vaga, durante o processo e depois, através de feedbacks, treinamento e desenvolvimento.

Para tanto foram realizados, pela equipe de recursos humanos, um recrutamento e seleção por competências em cada uma das casas da rede, totalizando quatro processos, e demonstrando aos gestores a forma de execução e avaliação do processo. Além disso o alinhamento e reciclagem dos gestores com relação aos comportamentos e competências que são valorizadas na organização, fortalecendo a relação e tornando-os mais íntimos dos ideais organizacionais. Ao final desse período de testes, implantação e implementação dessas ferramentas, a equipe de recursos humanos preparou um treinamento mais completo para aplicação nos gestores, com o intuito de deixá-los mais íntimos das ferramentas e dos processos.

Ao todo foram seis meses de elaboração e construção do modelo de gestão de competências, recrutamento e seleção baseado no modelo de gestão por competência e mais um mês para a aplicação das ferramentas em todas as unidades. Após isso, ficou definido então o modelo de gestão por competências, as competências organizacionais, competências por cargo, ferramenta de análise e avaliação de dinâmicas de grupo e ferramenta de análise e avaliação de entrevistas comportamentais, além do material de treinamento didático para os gestores da rede Folks Pub Sertanejo.

5- CONCLUSÕES

Após explanar sobre um tema que tem estado em alta nas organizações mais competitivas do mercado atual, é importante falar também que o modelo de gestão por competência desdobra outras ferramentas de auxílio à gestão, como matriz *nine box*, ferramentas de treinamento e desenvolvimento, e incentivo por competências também. Há uma gama gigantesca de estratégias que podem ser usadas baseadas unicamente no modelo de gestão por competências.

A rede Folks Pub Sertanejo deu o seu primeiro passo com a elaboração do modelo de gestão por competências atual, trazendo pessoas que possuem características comportamentais que estão vinculadas a MVV, que agregam valor ao trabalho e trazem diferencial competitivo para a organização.

Ainda há um caminho a percorrer para que o destaque da organização esteja 100% atrelado ao comportamento que as pessoas trazem, sendo 80% orgânico e 20% com campanhas, incentivos, feedbacks e outras ferramentas que permitam as pessoas enxergarem e agirem de acordo com os valores da organização. Para o futuro ainda poderão ser empregadas ferramentas como as citadas acima, para que os resultados trazidos pelo modelo de gestão por competência sejam cada vez mais relevantes e disruptivos.

6- POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

O modelo de gestão por competência contempla estratégias que podem ir além de apenas possuir a ferramenta na organização ou simplesmente recrutar através do modelo de gestão. A aplicabilidade da ferramenta de gestão por competências pode, por exemplo, ir de encontro com o programa de treinamento e desenvolvimento das equipes – que também é algo que está em alta nas organizações mais competitivas ao redor do mundo.

O treinamento e desenvolvimento para as organizações atuais, que estão inseridas num contexto extremamente volátil, torna-se um desafio se não houver algo que os norteie e que expresse, de acordo com MVV, o caminho de treinamentos e desenvolvimento que precisa ser percorrido pelas equipes para que a organização atinja os resultados e cresça. Além disso, guiando os treinamentos e o desenvolvimento dos funcionários de acordo com o modelo de gestão por competência, torna-se vital a elaboração de ferramentas que avaliem e que possa mensurar a efetividade das estratégias junto às equipes.

Diante disso, com a elaboração do modelo de gestão por competências, recrutamento e seleção por competências, treinamento e desenvolvimento por competências e avaliação por competência, as organizações conseguem definir e orientar o seu pessoal com mais clareza e efetividade sobre os rumos organizacionais, fazendo com que todos falem a mesma língua e estejam orientados para a mesma visão. O primeiro passo, como foi demonstrado nesse trabalho, é a elaboração do modelo de gestão por competências – definindo competências organizacionais e alinhando as competências necessárias para cada função – e depois alinhar o recrutamento e seleção com os comportamentos identificados na construção do modelo de gestão por competência. Por fim, trabalhando um programa de treinamento e desenvolvimento com base nas competências organizacionais, é possível reforçar e consolidar os comportamentos que garantem o crescimento organizacional.

6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

LEME, Rogério. **Seleção e Entrevista por Competência com o Inventário Comportamental**. Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro 2014.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

NOVAES, Dani. **Gestão Por Competências: Você sabe o que é?** Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-por-competncias/>. Acessado em 14/10/2018 às 16:42.

SANTOS, Isaias Silva dos. **Gestão por Competências**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/gestao-por-competencia/50421/>. Acessado em: 14/10/2018 às 15:10