

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO – UFOP  
ESCOLA DE MINAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E  
ECONOMIA – DEPRO

SANDRA PENNA CARVALHO

**ANÁLISE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM PROCESSOS SELETIVOS**

Ouro Preto  
2018

SANDRA PENNA CARVALHO

**ANÁLISE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM PROCESSOS SELETIVOS**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto, como parte dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Natália Luísa Felício Macedo

Ouro Preto  
2018

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C331a Carvalho, Sandra Penna .  
Análise da gestão por competências em processos seletivos. [manuscrito] /  
Sandra Penna Carvalho. - 2020.  
54 f.: il.: color., gráf., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Natália Luísa Felício Macedo.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de  
Minas.

1. Competências essenciais. 2. Engenharia de Produção. 4. Universidades e  
faculdades. I. Carvalho, Sandra Penna . II. Macedo, Natália Luísa Felício. III.  
Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB: 1716



## MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Universidade Federal de Ouro Preto  
Escola de Minas

Departamento Engenharia de Produção, Administração e Economia

### ATA DE DEFESA

Aos dezessete dias do mês de Setembro de 2018, às 13h30, na sala 23 da Escola de Minas – Campus Morro do Cruzeiro foi realizada a defesa de monografia pela aluna Sandra Penna Carvalho sendo a banca examinadora constituída por: Prof<sup>ª</sup>. Natália Luísa Felício Macedo, Prof<sup>ª</sup>. Maurinice Daniela Rodrigues, Prof.<sup>a</sup> Samantha Rodrigues de Araújo. A aluna apresentou a monografia intitulada: “**Análise da Gestão por Competências em processos seletivos**”. A banca examinadora deliberou, por unanimidade, pela aprovação do candidato, concedendo-lhe o prazo de 30 dias para incorporação no texto final das alterações sugeridas. Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora e pela aluna.

Ouro Preto, 17 de Setembro de 2018.

*Natália Luísa Felício Macedo*  
Prof<sup>ª</sup> Natália Luísa Felício Macedo  
Professora Orientadora/ Presidente

*Maurinice Daniela Rodrigues*  
Prof<sup>ª</sup> Maurinice Daniela Rodrigues  
Professora Convidada

*Samantha Rodrigues de Araújo*  
Prof.<sup>a</sup> Samantha Rodrigues de Araújo  
Professora Convidada

*Sandra Penna Carvalho*  
Sandra Penna Carvalho  
Aluna

## RESUMO

Com um mercado cada vez mais exigente, as empresas passaram a realizar contratações por meio da seleção por competências, com o objetivo de garantir que seus colaboradores possuam um perfil adequado para seu cargo e função e assim consiga trazer melhores resultados para a organização. Ao mesmo tempo, a cada semestre alunos de Engenharia de Produção finalizam o curso e se tornam profissionais que vão para o mercado, estando preparados ou não para ele. Este trabalho apresenta uma percepção de profissionais da área de Engenharia de Produção, nos âmbitos de estágio, trainee, analista e engenheiro, sobre quais são as competências exigidas para seus cargos e qual foi a influência da Universidade nas competências mencionadas. Além disso, apresenta uma percepção dos alunos sobre quais as competências necessárias para um Engenheiro de Produção e como é a participação da Universidade no desenvolvimento dessas competências. Os resultados indicam que as competências essenciais para um profissional da área de Engenharia de Produção são: pacote office, inglês, planejamento e controle da produção, boa comunicação, raciocínio lógico rápido, relações interpessoais, proatividade e liderança. Já as competências que foram citadas como mais desenvolvidas na universidade são: liderança e trabalho em equipe e as menos desenvolvidas: inglês e pacote office.

**Palavras-chaves:** Competências, Engenharia de Produção, Processos Seletivos, Universidade.

## ABSTRACT

Due to an increasingly demanding market, companies started hiring through competency selection, with the aim of ensuring that their employees have a suitable profile for their position and function and then bring better results for the organization. At the same time, every semester of Production Engineering students finish the graduation course and become professionals who go to the market being ready for it or not. This work presents a perception of professionals in the area of Production Engineering, in the fields of internship, trainee, analyst and engineer, about which are the required competencies for their positions and what was the University's influence at the mentioned competencies. In addition, it presents students' perceptions about which competences are required for a Production Engineer and how does the University takes part in those competencies development. The results indicate that the core competencies for a professional in the area of Production Engineering are: office package, english, production planning and control, good communication, fast logical thinking, interpersonal relationships, proactivity and leadership. The most developed competencies in the university that were cited are: leadership and teamwork and the less-developed are: english and office package.

**Keywords:** Competencies, Production Engineering, Selection Processes, University.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> As três dimensões das competências.....	16
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Cargo.....	23
<b>Gráfico 2:</b> Conhecimentos.....	24
<b>Gráfico 3:</b> Habilidades.....	25
<b>Gráfico 4:</b> Atitudes.....	26
<b>Gráfico 5:</b> Características diferenciais.....	27
<b>Gráfico 6:</b> Características que um Engenheiro de Produção deve ter.....	28
<b>Gráfico 7:</b> Competências aprendidas na universidade.....	29
<b>Gráfico 8:</b> Competências não aprendidas na universidade.....	30
<b>Gráfico 9:</b> O que a Universidade e Departamento de Produção precisam fazer para ter sucesso dos alunos.....	31
<b>Gráfico 10:</b> Período dos alunos respondentes.....	32
<b>Gráfico 11:</b> Quantidade de estágios já tentados durante a graduação.....	33
<b>Gráfico 12:</b> Exigências das vagas.....	34
<b>Gráfico 13:</b> Competências desenvolvidas na Universidade.....	35
<b>Gráfico 14:</b> Competências não desenvolvidas na Universidade.....	36
<b>Gráfico 15:</b> Competências necessárias para um cargo em Engenharia de Produção.....	37
<b>Gráfico 16:</b> Contribuição da Universidade para a formação de competências.....	38
<b>Gráfico 17:</b> O que a Universidade e Departamento de Produção precisam fazer para ter sucesso dos alunos.....	39
<b>Gráfico 18:</b> Competências na visão dos profissionais.....	40
<b>Gráfico 19:</b> Competências essenciais para a Engenharia de Produção.....	41
<b>Gráfico 20:</b> Competências desenvolvidas na Universidade na visão de profissionais.....	42
<b>Gráfico 21:</b> Competências desenvolvidas na Universidade na visão de alunos.....	42
<b>Gráfico 22:</b> Competências não desenvolvidas na Universidade na visão de profissionais.....	43
<b>Gráfico 23:</b> Competências não desenvolvidas na Universidade na visão de alunos.....	43
<b>Gráfico 24:</b> O que a Universidade precisa fazer para o sucesso dos alunos na visão de profissionais.....	44
<b>Gráfico 25:</b> O que a Universidade precisa fazer para o sucesso dos alunos na visão de alunos.....	45

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Estrutura do Trabalho.....	14
<b>Quadro 2:</b> Perfil dos respondentes dos formulários online.....	22
<b>Quadro 3:</b> Empresas dos profissionais respondentes.....	22

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1. Contextualização.....	11
1.2. Objetivos .....	12
1.2.1. Objetivo Geral .....	12
1.2.2. Objetivos Específicos .....	12
1.3. Justificativa .....	12
1.4. Estrutura do Trabalho .....	14
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1. Competências.....	15
2.2. Gestão por Competências .....	17
2.3. Recrutamento e Seleção .....	19
2.4. Gestão por Competências em Processos Seletivos .....	19
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>21</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>23</b>
4.1. Perspectiva dos profissionais .....	23
4.2. Perspectiva dos alunos .....	32
4.3. Profissionais x Alunos .....	40
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>53</b>
APÊNDICE A .....	53
APÊNDICE B.....	54

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização

A evolução do mercado de trabalho tem exigido cada vez mais que as empresas escolham seus colaboradores através de processos seletivos pautados em competências que estão interligadas com o seu perfil.

De acordo com Abreu e Carvalho-Freitas (2009) uma nova forma para selecionar pessoas vem se tornando comum entre as empresas: a seleção por competências.

Na competitividade do mundo capitalista, o que conta são as competências das organizações. Segundo Souza, Paixão e Souza (2011) empresas que não as adotam, encontram dificuldade de se manter em um mercado inovador e em que a qualidade de serviços entre concorrentes vem crescendo cada vez mais.

Berto (2014, p. 19) afirma que:

O principal mérito da seleção por competências é a possibilidade de selecionar pessoas com fundamento nas competências e habilidades que são necessárias para cada função, o que torna mais fácil a identificação e a implantação de políticas de desenvolvimento de pessoas e de planos de carreiras, além de reduzir a rotatividade e o *turnover*. Também, à medida que a organização faz uso da seleção por competências passa a dispor de um sistema adequado que possibilita identificar se a organização dispõe de colaboradores com qualificação adequada às suas funções.

Concomitantemente, os alunos de Engenharia de Produção saem formados das universidades onde adquirem algumas competências essenciais para o mercado de trabalho, mas também percebem que precisam adquirir outros conhecimentos, habilidades e atitudes que possam impulsionar a sua carreira.

Esse trabalho pretende mostrar quais são as competências exigidas para os cargos de estagiários, trainees, analistas e engenheiros na área de Engenharia de Produção de várias empresas no setor de mineração, alimentícios, bebidas, aviação, gases industriais, logística, empresas sem fins lucrativos, entre outros. Além disso, objetiva-se realizar uma comparação com a percepção dos graduandos de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto sobre as competências que o mercado exige para que eles possam seguir carreira na Engenharia de Produção.

## **1.2. Objetivos**

O presente trabalho possui os seguintes objetivos:

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Identificar as competências exigidas para contratação de Engenheiros de Produção a partir da comparação da percepção de profissionais e alunos.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar a percepção dos candidatos sobre os processos seletivos;
- Detalhar as competências exigidas no processo seletivo;
- Identificar a percepção dos alunos acerca das competências necessárias para aprovação em um processo seletivo;
- Traçar um comparativo entre a percepção dos profissionais e alunos.

## **1.3. Justificativa**

Este trabalho se justifica pela importância da Gestão por Competências e por ser um tema cada vez mais utilizado nas empresas. Fischer e Albuquerque realizaram uma pesquisa envolvendo mais de 100 empresas brasileiras que estão entre as 100 ou 500 melhores empresas para se trabalhar, revelando que 55% delas veem a Gestão de Competências como uma estratégia importante que orientarão os modelos de Gestão de Pessoas nos próximos anos (FISCHER & ALBUQUERQUE, 2004).

O mercado se encontra cada vez mais exigente, em busca das melhores pessoas, que consigam desempenhar suas tarefas de forma satisfatória e alcançar os resultados esperados.

Através da Gestão por Competências, as empresas conseguem selecionar perfis condizentes com a sua cultura e com o seu planejamento estratégico, valorizando ainda mais, as características pessoais de candidatos do que as técnicas, sendo importante que os selecionados consigam se adequar ao cargo e consigam trazer resultados para a organização.

Para Souza, Paixão e Souza (2011) à medida que a empresa adota a seleção por competências, é possível verificar se a própria organização disponibiliza de colaboradores com qualificação e desempenho adequados às suas funções.

Através da realização da Gestão por Competências nas organizações, os funcionários se sentem mais confiantes e valorizados, passando a entender a sua função de forma mais clara. Esse processo de desenvolvimento individual torna-se mais objetivo por meio da avaliação de desempenho (SILVA e LUZ, 2010).

A Gestão por Competências tem tornado os processos seletivos mais objetivos e com maiores chances de sucesso. Ao escolher-se profissionais através de competências há grande possibilidade de se ter maior adequação à empresa. De acordo com Bitencourt (2005), a Gestão de Competências é uma estratégia que agrega valor à organização e gera vantagem competitiva, na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de sua atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade.

Sabe-se que ao final da graduação, os universitários passam pela insegurança de estarem pouco preparados para processos seletivos de grandes empresas. Ao mesmo tempo, as empresas estão cada vez mais embasando os seus processos de seleção em determinadas competências.

Este trabalho visa contribuir com a literatura, ampliando a análise sobre a gestão de competências e como ela direciona os processos seletivos, visando melhores resultados nas contratações, ou seja, detalhando sua aplicabilidade no ramo organizacional.

A contribuição deste trabalho é também mostrar diferentes percepções entre profissionais e alunos acerca dessa temática. Pretende-se observar o quanto eles conseguem perceber o uso das competências nos processos seletivos e o quanto os alunos estão preparados para esse tipo de seleção.

Além disso, esse presente trabalho visa contribuir para os alunos de Engenharia de Produção, uma vez que serão listadas as principais competências que as empresas estudadas consideram importantes para ingresso nas vagas disponíveis.

## 1.4. Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado conforme o Quadro 1:

**Quadro 1** – Estrutura do Trabalho

<b>Tópico</b>	<b>Subtópico</b>	<b>Conteúdo</b>
<b>1. Introdução</b>	1.1.Contextualização	Abordagem inicial sobre o tema, identificando e contextualizando a Gestão por Competências.
	1.2.Objetivos	Definição clara dos objetivos a serem alcançados nesse trabalho.
	1.3.Justificativa	Justificativa da escolha do tema e da proposta para o trabalho.
	1.4.Estrutura do trabalho	Apresentação das partes que compõem o trabalho.
<b>2. Referencial Teórico</b>	2.1.Competências	Desenvolvimento teórico sobre competências.
	2.2.Gestão por competências	Desenvolvimento teórico sobre gestão por competências.
	2.3.Recrutamento e Seleção	Desenvolvimento teórico sobre recrutamento e seleção.
	2.4.Gestão por Competências em Processos Seletivos	Desenvolvimento teórico sobre gestão por competências em processos seletivos.
<b>2. Metodologia</b>		Indicação das técnicas utilizadas para a realização da pesquisa.
<b>3. Apresentação e Análise dos dados</b>	3.1.Perspectivas dos profissionais	Apresentação dos resultados na perspectiva de estagiários, trainees, analistas e engenheiros.
	3.2.Perspectivas dos alunos	Apresentação dos resultados na perspectiva dos alunos de Engenharia de Produção da UFOP.
	3.3.Profissionais x Alunos	Comparativo das duas perspectivas.
<b>4. Considerações Finais</b>		Considerações finais sobre o trabalho realizado.
<b>5. Referências Bibliográficas</b>		Fontes de pesquisas utilizadas para a elaboração do trabalho.
<b>Apêndices</b>	Apêndice A	Formulário enviado aos profissionais.
	Apêndice B	Formulário enviado aos alunos.

**Fonte:** Elaborado pela autora

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

No cenário atual a competitividade entre empresas pode ser observada cada vez mais acentuada. A busca por melhores resultados e desenvolvimento organizacional fez com que o fator humano tivesse uma maior importância. A preocupação com as pessoas pode ser vista desde o início na estruturação de processos seletivos, em que a exigência por pessoas capacitadas e aderentes à cultura empresarial faz toda a diferença para uma organização. Diante disso, as empresas passaram a implementar a Gestão por Competências.

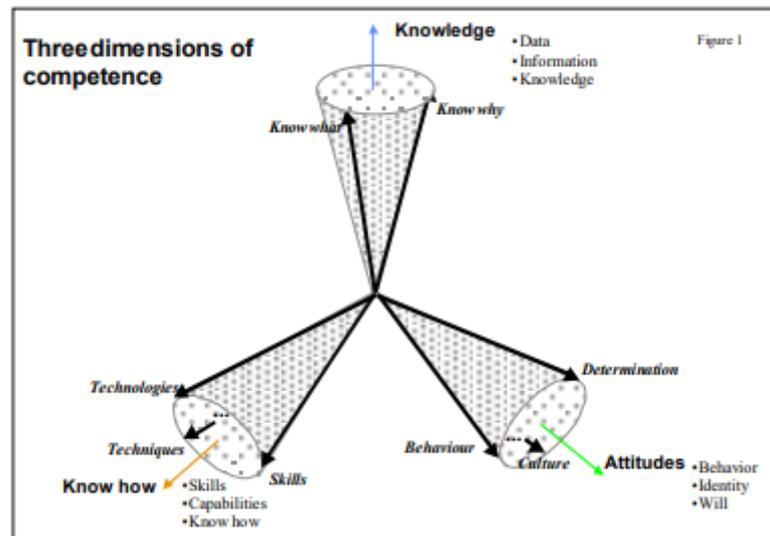
Visando elucidar a temática Gestão por Competências, o presente referencial teórico está estruturado em 4 seções, sendo a primeira Competências que aborda os principais conceitos acerca dessa temática. A segunda é a Gestão por Competências, no qual mostra como é o processo, a importância e as vantagens em se utilizá-la. A terceira seção é o Recrutamento e Seleção que aborda o que é e como surgiu o conceito. A quarta e última seção é a Gestão por Competências em Processos Seletivos no qual explica o que é e como é feito o processo de seleção por competências, bem como sua importância.

### **2.1. Competências**

No final da Idade Média, competência estava relacionada com a linguagem jurídica, atribuindo a alguém ou a uma instituição a capacidade para apreciar e julgar determinadas situações (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

O conceito de competência foi incluído à organização no início do século passado, se referindo a uma pessoa que é capaz de desempenhar de forma eficiente as atividades de sua função (CARBONE et al., 2009).

Durand (1998) construiu um conceito de competência pautado em três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes, que pode ser visto na figura 1. O conhecimento é o saber, é o que se aprende ao longo da vida, em experiências acadêmicas e profissionais e em livros. A habilidade é o saber fazer, é quando se coloca a técnica na prática. A atitude é o querer fazer, é o comportamento e a ação.



**Figura 1** – As três dimensões das competências

Fonte: Durand (1998)

Em consonância, Fleury e Fleury (2001, p.185) abordam o conceito de competência como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”.

De acordo com Resende (2000), competência é a conversão de conhecimentos, atitudes e habilidades em entrega de resultados. Um indivíduo não é, de fato, competente se ele possui conhecimento e experiência, mas não sabe aplicá-los.

As competências podem ser organizacionais e individuais. As competências organizacionais, chamadas também de essenciais, de acordo com Beker e Brito (2012) ganham ênfase em razão da alta competitividade e estão relacionadas às competências que a empresa tem, fazendo parte de um portfólio de competências. Essas competências envolvem tecnologias, funções, pessoas e processos. Já as competências individuais são representadas por hábitos e habilidades pessoais utilizadas por uma pessoa para alcançar os objetivos de trabalho da organização (GREEN, 2000).

Prahalad e Hamel (1990) salientam que as competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais que fazem parte de uma organização. Além disso, as competências ditas como essenciais trazem diferencial competitivo e agregam valor à organização.

Ienaga (1998) propôs um modelo que identifica um *gap* entre as competências da organização. Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem

alcançados de acordo com a estratégia da organização e, em seguida, identificar a lacuna entre as competências necessárias à realização desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa. Posteriormente realiza-se o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, para minimizar a referida lacuna. Para obter o êxito, utilizam-se ferramentas e técnicas de recursos humanos, como recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho.

Portanto, define-se competência não só como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para a realização de uma atividade, mas também como o desempenho de uma pessoa, considerando comportamentos e realizações referentes à aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes na prática do trabalho (CARBONE et al., 2005).

Entender as competências é essencial para que se consiga realizar a Gestão por Competências em uma organização. A seguir, será introduzido conceitos que envolvem a Gestão por Competências e a sua implementação.

## **2.2. Gestão por Competências**

A Gestão por Competências tem o objetivo de identificar as competências necessárias e alocar pessoas certas, que possuem as competências desejadas, para a realização da função.

Segundo Leme (2005, p.01) a gestão por competências é responsável por:

Identificar as competências de que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui; fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o gap de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador.

As empresas têm adotado esse modelo de gestão para conseguir planejar, aprender, desenvolver e avaliar em nível organizacional, individual e gerencial (BRANDÃO e FREITAS, 2005). A gestão por competências é iniciada pela estratégia da organização, que irá direcionar suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas para definir e desenvolver as competências necessárias para atingir seus objetivos (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). Ou seja, a gestão por competências busca alinhar as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos propostos pela organização (CARBONE et al., 2009).

Esse modelo de gestão integra todos os processos de Gestão de Pessoas (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho) e demanda uma nova forma de gerenciar as pessoas (RUANO, 2007).

De acordo com Resende (2004), um dos erros mais cometidos pelas empresas e que está diretamente relacionado às causas de despreparo é a alocação de ótimas pessoas técnicas na realização de funções de gestão sem realizar uma análise prévia das competências necessárias para tal cargo. Com isso, surge a necessidade de novas formas de gerir pessoas para atender às demandas do ambiente interno e externo, e assim, ser possível a compreensão e a atuação com mais eficiência sobre a realidade organizacional (DUTRA, 2004).

Dentre as vantagens da gestão por competência, Gramigna (2007) cita a possibilidade de se definir perfis profissionais que podem favorecer a produtividade; o desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias as funções exercidas; a identificação dos pontos que precisam ser desenvolvidos; o gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis; o aumento da produtividade e dos resultados.

Ainda de acordo com Gramigna (2007), implantação da Gestão por Competências começa pela conscientização e sensibilização dos membros da organização de sua importância. Em seguida, é necessário definir os perfis, ou seja, quais são as competências da organização. Essas competências são estabelecidas com base na missão, visão, valores e na estratégia da empresa. Além disso, é necessário estabelecer quais são as competências profissionais exigidas para cada cargo e mapear as competências que seus colaboradores possuem e quais eles precisam desenvolver. A próxima etapa é a criação de um banco de talentos, baseado em entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais. Com isso é feita a etapa de capacitação. É realizado com colaboradores que precisam se desenvolver em alguma competência. A gestão do desempenho é a última etapa da implementação e é importante para mensurar a evolução e resultados dos mesmos.

De maneira geral, as organizações que realizam Gestão por Competências conseguem mais facilmente identificar os pontos fortes e os pontos de melhorias de seus funcionários e propor ações assertivas para eles. Buscam orientar essas ações de desenvolvimento profissional e organização na direção certa e convergindo para estratégia da empresa.

### **2.3. Recrutamento e Seleção**

O Recrutamento e a Seleção foram estabelecidos como técnica a partir do século XX. A evolução desse processo acompanhou a evolução do trabalho, variando de acordo com as transformações econômicas.

Com a Revolução Industrial, a indústria começou a se expandir e trazer grandes mudanças no processo de produção, passando a ter divisão das tarefas e substituindo cada vez mais o trabalho artesanal pelas linhas de montagem. Nesse cenário, o processo de recrutamento e seleção foi voltado para determinadas especificações que as tarefas a serem realizadas exigiam, baseando na qualificação e na especialização do segmento da indústria. A ideia de que a satisfação do trabalhador gera eficiência no trabalho ganhou força com o surgimento da Escola de Relações Humanas. Diante disso, o processo de recrutamento e seleção, que antes era voltado para candidatos capazes de atender os requisitos técnicos das vagas, passou a valorizar também os traços gerais da personalidade individual (CARVALHO, PASSOS e SARAIVA, 2008).

Os recrutamentos podem ser da forma interna ou externa. Para França (2007), o recrutamento interno tem como principal característica valorizar os colaboradores da própria organização. Esse tipo de recrutamento tem o objetivo de aproveitá-los em outra área na qual o seu perfil se encaixe com a função e que se tenha disponibilidade de vaga. Já o recrutamento externo, é o processo no qual a organização seleciona candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas.

O processo de recrutamento e seleção é uma das ferramentas mais importante da gestão de pessoas em uma empresa. Através dele, as organizações percebem que as pessoas não são apenas funcionários, mas sim parceiros que ajudam a construir bons resultados (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005).

O processo de recrutamento e seleção é importante, já que cada vez mais, atrair talentos e contratar pessoas capacitadas para exercer as atividades de certa função é fundamental para a estratégia e o sucesso das organizações (SOUTO, 2012).

### **2.4. Gestão por Competências em Processos Seletivos**

A seleção por competências vem sendo utilizada cada vez mais pelas organizações. Para que esse processo seja feito de forma adequada, é necessário que a cultura e a estratégia da empresa estejam bem definidas.

Souza, Paixão e Souza (2011) salientam que a pouco tempo desenvolveu-se um novo método de seleção no mercado de trabalho. Trata-se da seleção por competências, cuja função é tornar o processo de seleção rápido e objetivo, por possuir visão estratégica e por apresentar a perspectiva de resultados no cargo e na função como foco principal.

Segundo Rabaglio (2001), a seleção é feita pelo mapeamento de competências da função e busca reduzir a intangibilidade do processo seletivo. Com base nisso, é possível elaborar uma entrevista comportamental, no qual é possível prever uma atitude futura baseada em um comportamento passado.

Rocha (1997) em consonância, diz que um recrutamento feito da forma correta traz economia para a empresa, não sendo necessários treinamentos. Um profissional capacitado absorve com maior facilidade os objetivos da organização.

As competências são as bases para o recrutamento e seleção de profissionais. Elas estão associadas aos desafios previstos e às capacidades demandadas para cada cargo. (BIANCO, COLBARI e GONÇALVES, 2013).

De acordo com Souza, Paixão e Souza (2011) os processos seletivos que utilizam a gestão por competências, ampliam os benefícios organizacionais, realizando contratações em função de adequar as competências profissionais do colaborador às necessidades organizacionais da empresa.

Através de processos seletivos as empresas buscam novas pessoas para ocupar vagas disponíveis e trazer bons resultados. Para que uma empresa tenha sucesso no futuro, é necessário começar por um processo de recrutamento e seleção bem estruturado, que consiga identificar quais as qualidades e defeitos de cada candidato e com isso, selecionar o melhor perfil de acordo com a cultura da empresa. Indivíduos que compartilham de ideais e valores da empresa, entregam resultados muito melhores.

### 3. METODOLOGIA

O estudo realizado nesse trabalho caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa, que busca analisar as características de uma determinada população e aborda o tema da Gestão por Competências em Processos Seletivos das empresas estudadas.

A pesquisa foi feita de forma descritiva. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.52):

Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

No presente trabalho, utilizou-se como abordagem de pesquisa o estudo de caso. Foram coletadas informações sobre determinados grupos (alunos, estagiários, trainees, analistas e engenheiros) da área de Engenharia de Produção sobre as competências em Processos Seletivos e ao final, realizou-se análises para a compreensão desses dados.

Segundo Gil (2002, p.54) o estudo de caso possui diferentes propósitos, tais como:

Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formular hipóteses ou desenvolver teorias; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Para a realização do referencial teórico, foram utilizadas fontes publicadas em artigos, livros e periódicos. Esse embasamento foi necessário para uma melhor compreensão sobre a Gestão por Competências em Processos Seletivos.

O procedimento de coleta de dados foi feito através de dois formulários *online* fundamentado na revisão bibliográfica. O primeiro, foi destinado à graduandos e graduados em Engenharia de Produção que atuam no mercado como estagiário, trainee, analista e engenheiro. Nesse formulário, foram abordadas as competências (conhecimentos, atitudes e habilidades) exigidas para cada cargo, além de identificar quais das competências citadas o profissional adquiriu na universidade e quais ele não adquiriu e também a sua percepção sobre o que a universidade precisa fazer para que o seu aluno esteja preparado para o mercado de Engenharia de Produção. O formulário está disponível no apêndice A.

Já o segundo formulário foi destinado aos alunos do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Nele, foram abordadas as competências (conhecimentos, atitudes e habilidades) que cada aluno possui ou não e identificar a

percepção sobre como a universidade contribui no desempenho dos alunos para o mercado. O formulário está disponível no apêndice B.

**Quadro 2** – Perfil dos respondentes dos formulários *onlines*

<b>Perfil dos Respondentes</b>	
<b>Formulário 01</b>	<b>Formulário 02</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduandos em Engenharia de Produção que atualmente são estagiários;</li> <li>• Graduados em Engenharia de Produção que são trainees, analistas ou atuam como engenheiros no mercado de trabalho;</li> <li>• Respondentes que possuem de 19 a 48 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alunos de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto;</li> <li>• Alunos que estão do 3º ao 10º período do curso;</li> <li>• Respondentes que possuem de 21 a 30 anos;</li> <li>• Respondentes que já tentaram ou não vagas de estágio/trainees.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora

**Quadro 3** – Empresas dos profissionais respondentes

<b>Empresas dos profissionais respondentes</b>			
<b>Analista</b>	<b>Engenheiro</b>	<b>Estagiário</b>	<b>Trainee</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambev</li> <li>• Kraft Heinz</li> <li>• Gerdau</li> <li>• New Choice</li> <li>• Walmart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• White Martins</li> <li>• Leagold</li> <li>• Novo Nordisk</li> <li>• VLI</li> <li>• Kurz</li> <li>• OGC Engenharia e Projetos</li> <li>• Coca-Cola Femsa</li> <li>• Global Lopes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerdau</li> <li>• Ambev</li> <li>• Vallourec</li> <li>• General Eletric</li> <li>• Vale</li> <li>• Cocamar Cooperativa Agroindustrial</li> <li>• Fundação Estudar</li> <li>• Sonoco do Brasil</li> <li>• Novo Nordisk</li> <li>• Natura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parex Construções Industriais</li> <li>• Pilkington</li> <li>• Kraft Heinz</li> <li>• Embraer</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora

Esses formulários foram disponibilizados para o público alvo durante o mês de agosto de 2018, através das redes sociais (Facebook e Whatsapp), por email e também pelo LinkedIn.

Obteve-se no primeiro formulário 32 respostas, sendo 13 de estagiários, 5 de trainees, 6 de analistas e 8 de engenheiros com formação em Engenharia de Produção. Já no segundo questionário, obteve-se 26 respostas dos alunos que cursam o curso na Universidade Federal de Ouro Preto.

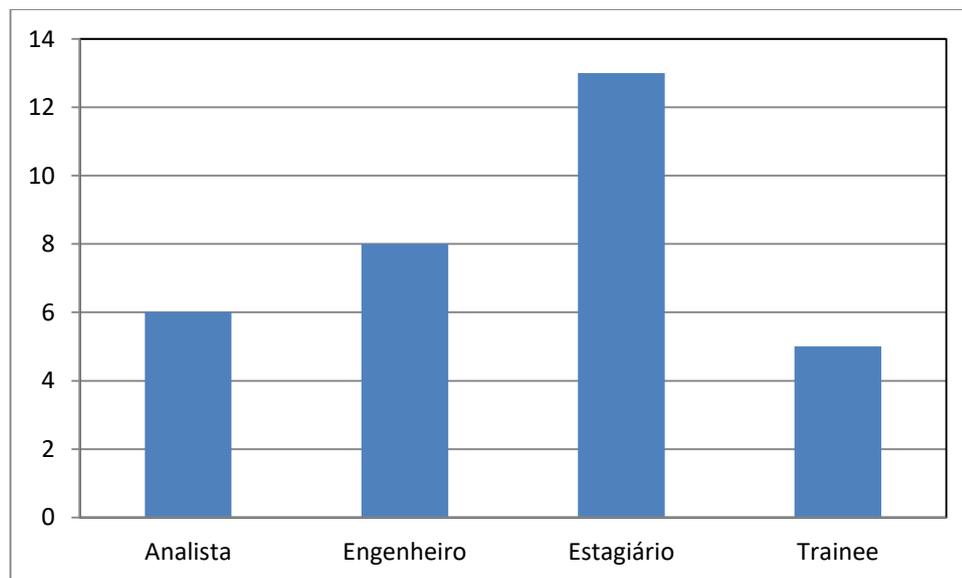
Por fim, toda a análise dos dados coletados através dos formulários, será feita com o auxílio de gráficos para uma melhor visualização.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesse capítulo serão apresentadas as análises das respostas coletadas através do formulário dos profissionais e dos alunos de Engenharia de Produção da UFOP. Além disso, será feita uma comparação entre as perspectivas dos respondentes.

##### 4.1. Perspectiva dos profissionais

Obteve-se 32 respostas através do formulário online, sendo 6 analistas, 8 engenheiros, 13 estagiários e 5 trainees.



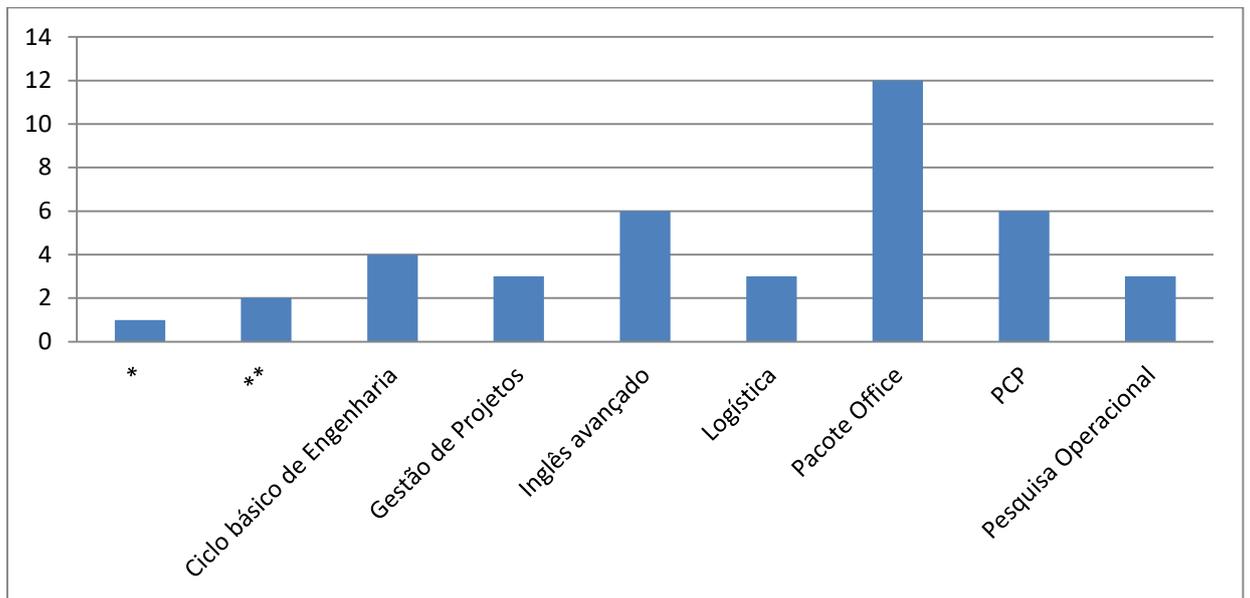
**Gráfico 1** – Cargo

**Fonte:** Elaborado pela autora

O questionário para os profissionais abordou inicialmente as competências organizacionais, que de acordo com Green (2000), causam impacto nas organizações, fornecendo desta forma uma vantagem competitiva no mercado.

De acordo com os profissionais, o principal conhecimento exigido para o cargo, de forma geral, é o pacote office. Em seguida, tem-se inglês avançado, planejamento e controle da

produção (PCP) e ciclo básico de engenharia. Foram mencionados também conhecimentos em gestão de projetos, pesquisa operacional e logística.



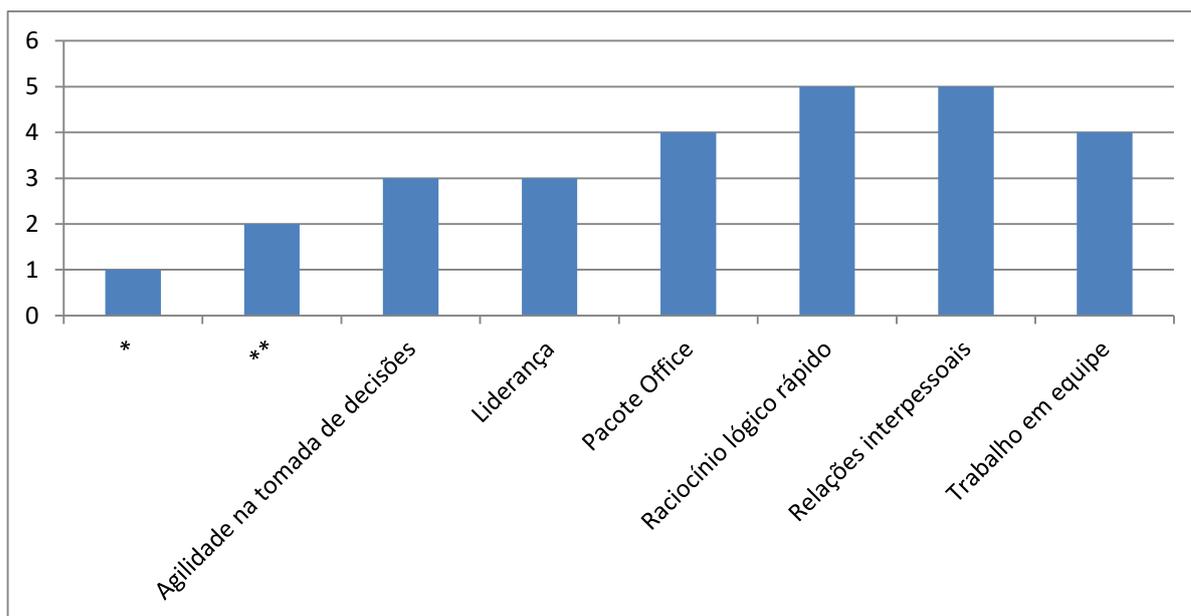
**Gráfico 2 – Conhecimentos**

**Fonte:** Elaborado pela autora

A legenda \* refere-se aos conhecimentos: administração, análise de dados, área de energia, contabilidade básica, ferramentas computacionais, gestão de indicadores, planejamento estratégico, processo orçamentário, *software* MES e *software* SAP.

Já a legenda \*\* refere-se aos conhecimentos: área de qualidade, ferramenta de melhoria contínua, gestão da produção, gestão de pessoas, lean e linguagem de programação.

As principais habilidades exigidas para o cargo foram: Boa comunicação, pacote office, raciocínio lógico rápido, relações interpessoais e trabalho em equipe.



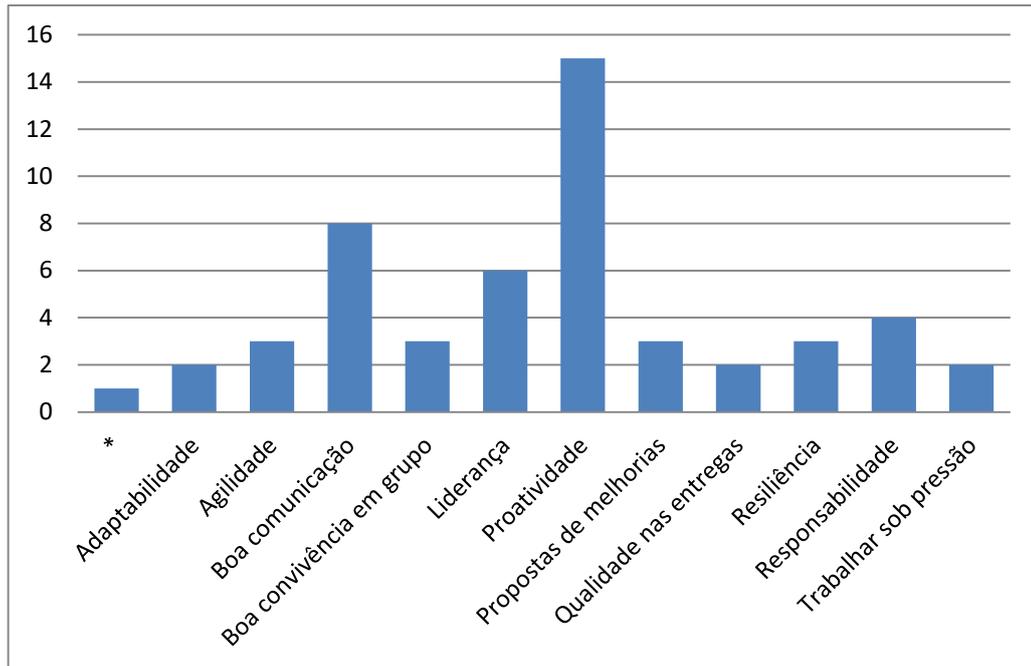
**Gráfico 3 – Habilidades**

**Fonte:** Elaborado pela autora

A legenda \* refere-se às habilidades: análise de cenários, boa escrita, bom relacionamento, comprometimento, confiança, criatividade, dinamismo, eficiência em soluções de problemas, estratégia, inovação, responsabilidade, senso crítico, software SAP, softwares estatísticos e técnicas de vendas.

Já a legenda \*\* refere-se às habilidades: capacidade analítica, flexibilidade, inglês avançado, planejamento, poder de negociação, organização, proatividade e resiliência.

Em relação às atitudes exigidas para o cargo nota-se o predomínio da proatividade, seguida pela boa comunicação e pela liderança.



**Gráfico 4 – Atitudes**

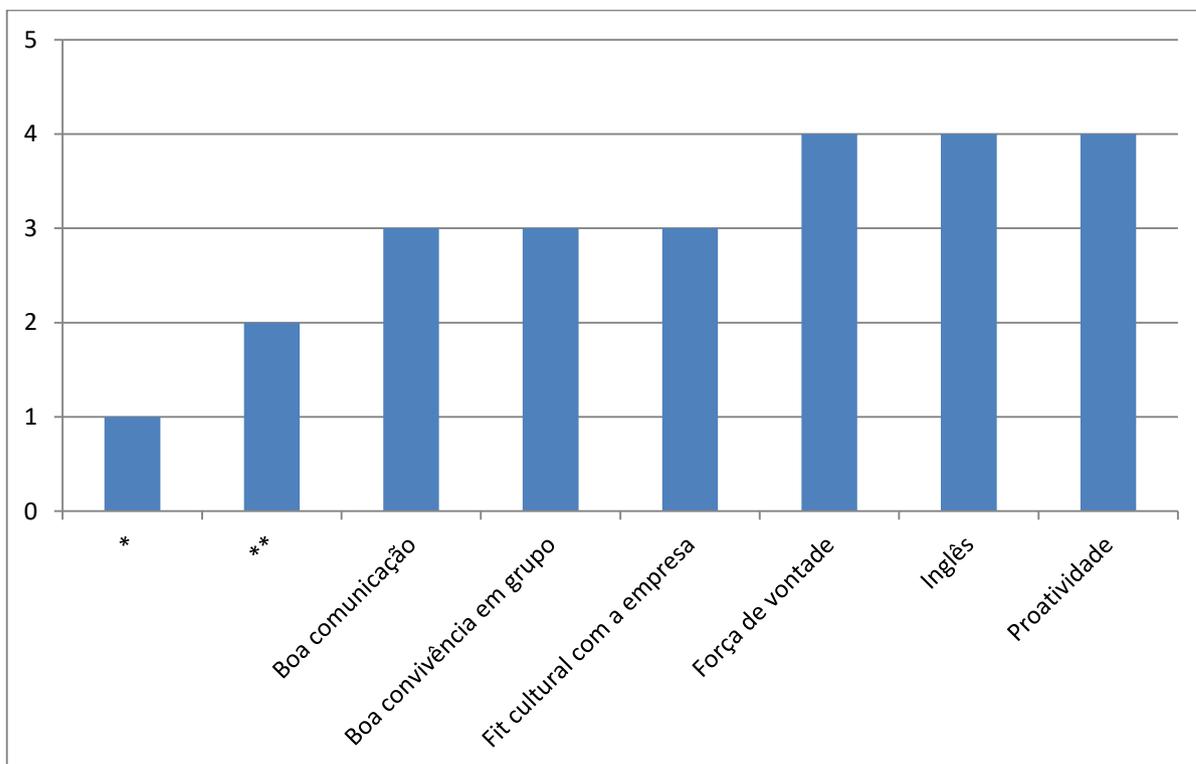
**Fonte:** Elaborado pela autora

A legenda \* refere-se às atitudes: agregar valor para a empresa, atitude, atitude de dono, autonomia, comprometimento, concentração, cumprimento de prazos, dedicação, determinação, dinamismo, disciplina, disposição para aprender, ética, firmeza, imparcialidade, organização, paciência, planejamento e solucionar problemas.

Conforme citado por Durand (1998) a competência é apoiada em três dimensões, sendo elas: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Pode-se então definir as competências essenciais para os cargos de estagiário, trainee, analista e engenheiro da área de Engenharia de Produção, que de forma geral são:

- Pacote Office;
- Inglês;
- Planejamento e controle da Produção;
- Boa Comunicação;
- Raciocínio Lógico Rápido;
- Relações Interpessoais;
- Proatividade;
- Liderança.

Foram abordadas também, através do questionário, quais as características que diferenciaram os entrevistados para conseguir a vaga requerida. As características mais mencionadas foram: Proatividade, inglês e força de vontade. Boa comunicação, boa convivência em grupo e fit cultural com a empresa também se destacaram.



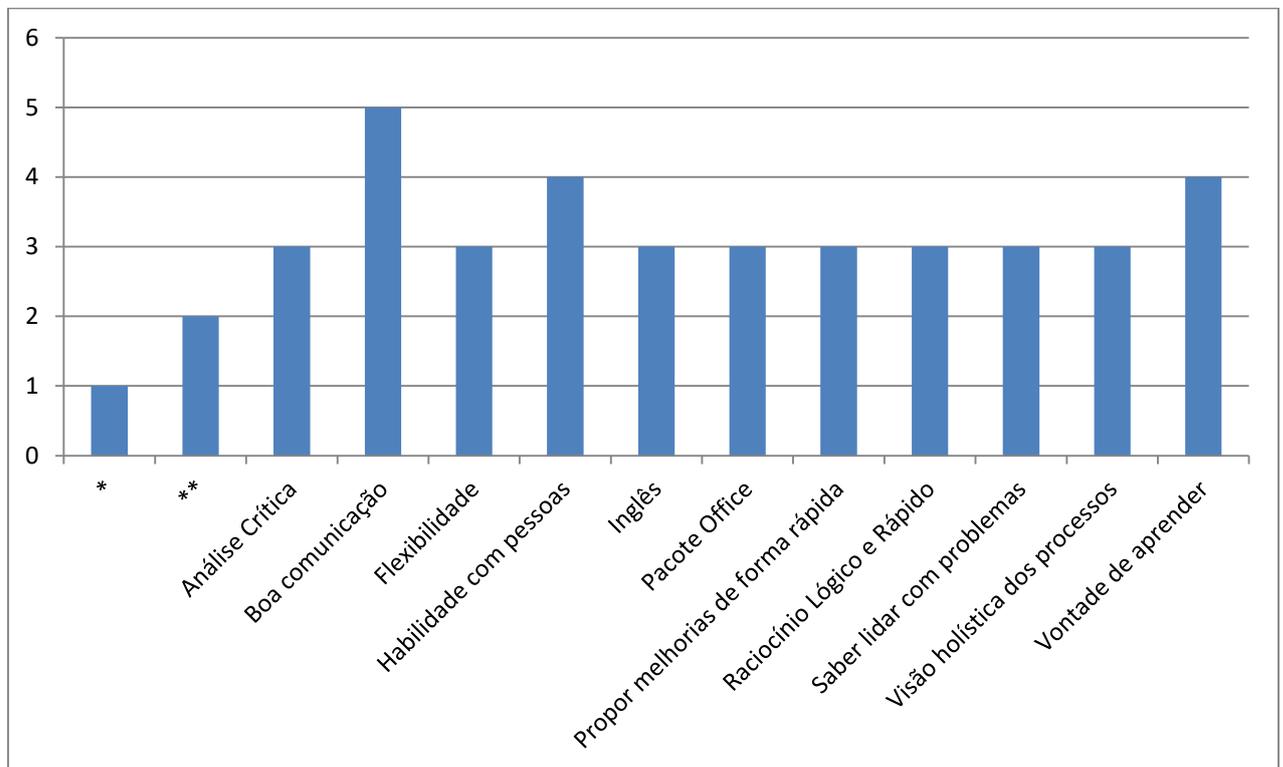
**Gráfico 5 – Características diferenciais**

**Fonte:** Elaborado pela autora

A legenda \* refere-se às características: amadurecimento, capacidade de influenciar pessoas, confiança, conhecimento, conhecimento de PCP, curso de método de análise e soluções de problemas (MASP), dinamismo, disponibilidade, gestão de pessoas, liderança, marketing pessoal, pacote office, poder de negociação, poder de persuasão, projetos sociais, raciocínio rápido, relacionamento interpessoal, resiliência e sensatez.

Já a legenda \*\* refere-se às características: brilho nos olhos, capacidade analítica, determinação, experiência, visão do todo e senso crítico.

Quando perguntado para os profissionais o que um Engenheiro de Produção deve ter para ocupar o seu cargo, de forma geral, os fatores mais mencionados foram: Boa comunicação, ter habilidade com pessoas e ter vontade de aprender. Análise crítica, flexibilidade, inglês, pacote office e visão holística dos processos também foram citados.



**Gráfico 6** – Características que um Engenheiro de Produção deve ter

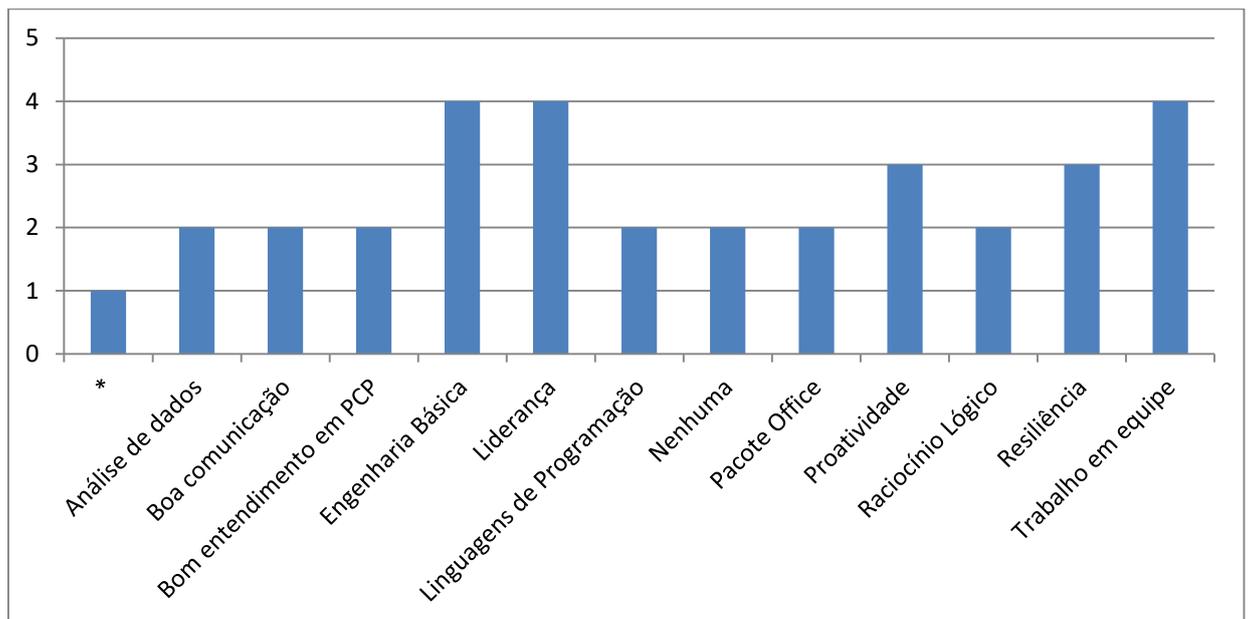
**Fonte:** Elaborado pela autora

A legenda \* refere-se às características: aprendizado rápido, autoconhecimento, boa relação interpessoal, bom conhecimento na área de energia, bom entendimento de logística, bom entendimento de PCP, bom planejamento, comprometimento, conhecimento das ferramentas de qualidade, conhecimento de engenharia básica, conhecimento de softwares, conhecimento na área de qualidade, curiosidade, empatia, entrega, experiência, facilidade de se adaptar, foco, humildade, organização, proatividade, resiliência, responsabilidade, saber priorizar atividades, ser protagonista, visão de negócio e visão diferenciada.

Já a legenda \*\* refere-se às características: capacidade analítica, conhecimento de mercado, conhecimento em gestão de projetos, dedicação, liderança, saber programar, saber trabalhar em grupo e ter uma boa gestão.

Além de identificar as competências exigidas, foram abordados também a visão dos profissionais em relação à universidade.

Quando perguntados sobre as competências que os profissionais aprenderam na universidade, as mais citadas foram: Engenharia básica, liderança, trabalho em equipe, proatividade e resiliência, conforme o gráfico a seguir:

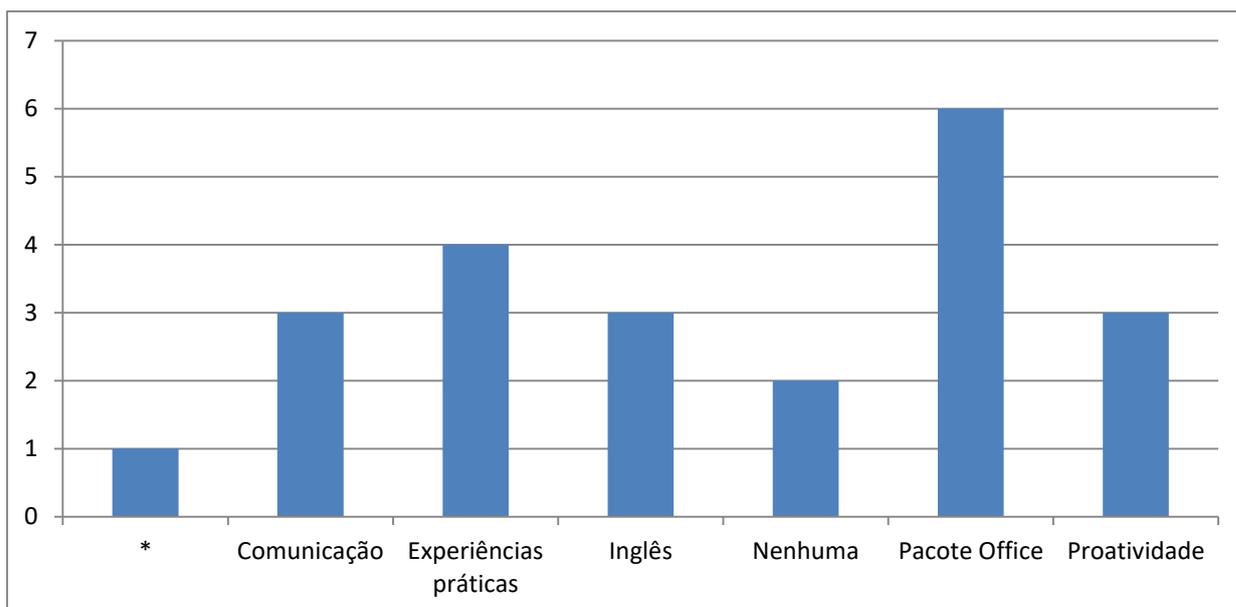


**Gráfico 7** – Competências aprendidas na universidade

**Fonte:** Elaborado pela autora

A legenda \* refere-se às seguintes competências desenvolvidas na universidade: análise crítica, apresentação em público, bom entendimento em energia, capacidade analítica, conhecimento técnico, disciplina, empatia, escrita, flexibilidade, habilidades sociais, organização, planejamento, protagonismo.

Na opinião dos entrevistados, dentre as competências que eles não aprenderam na universidade, as mais citadas foram: pacote office, experiências práticas, inglês, comunicação e proatividade.



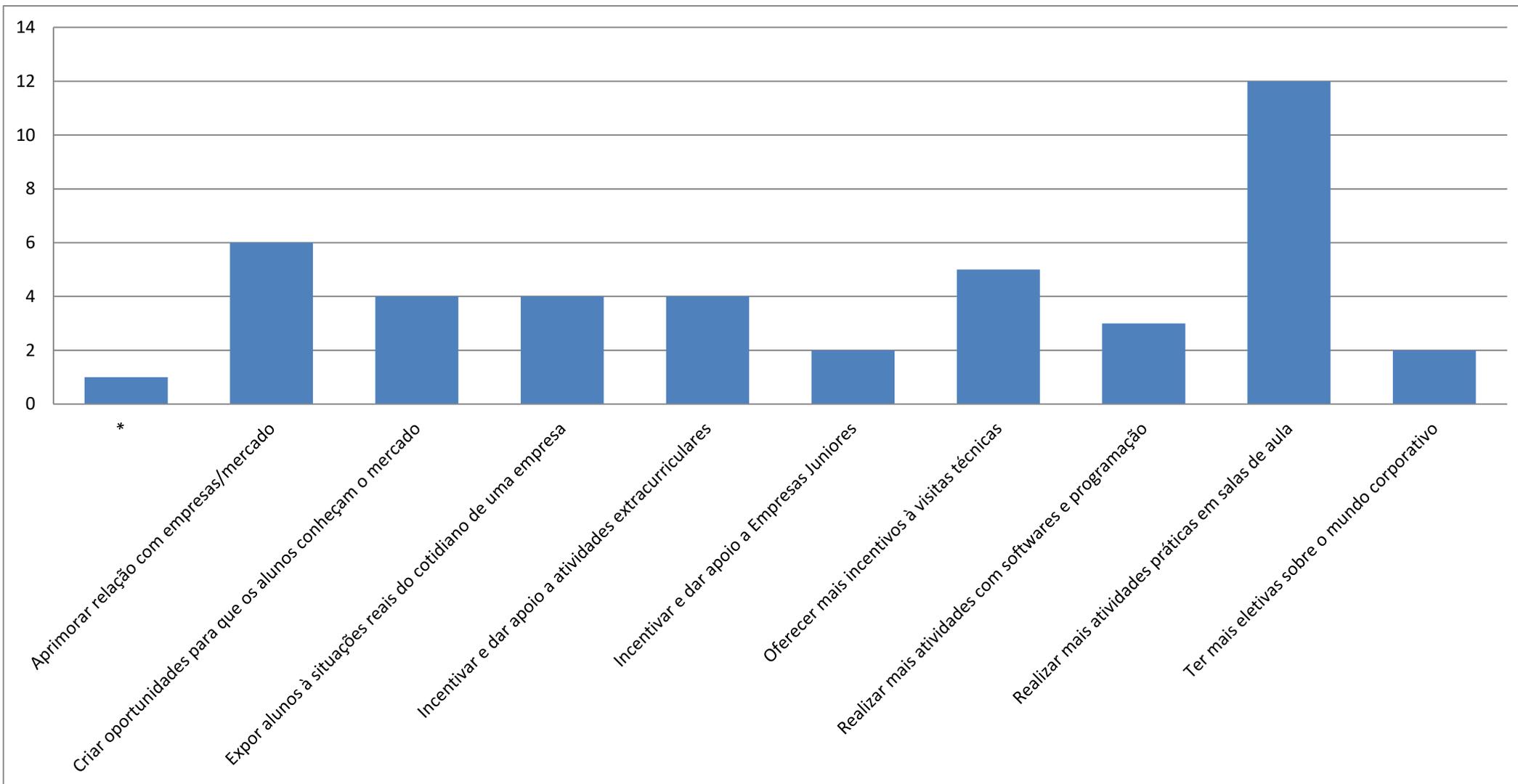
**Gráfico 8** – Competências não aprendidas na universidade

**Fonte:** Elaborado pela autora

A legenda \* refere-se às seguintes competências não desenvolvidas na universidade: análise de dados, comprometimento, confiança, disciplina, energia, entregar resultados sob pressão, estratégia, expressar opinião de forma correta, flexibilidade, gestão de pessoas, gestão de projetos, liderança, paciência, persuasão, protagonismo, raciocínio lógico, resiliência, responsabilidade, saber se portar em reuniões, senso crítico e técnicas de venda.

Na pergunta sobre o que a Universidade/Departamento de Produção precisa ter ou fazer para que seus alunos tenham sucesso no mercado de trabalho, houve diversas respostas, com destaque para:

- Realizar mais atividades práticas em sala de aula;
- Aprimorar relação com empresas/mercado;
- Oferecer mais incentivos às visitas técnicas;
- Criar oportunidades para que os alunos conheçam o mercado;
- Expor os alunos a situações reais do cotidiano de uma empresa;
- Incentivar e dar apoio a atividades extracurriculares.



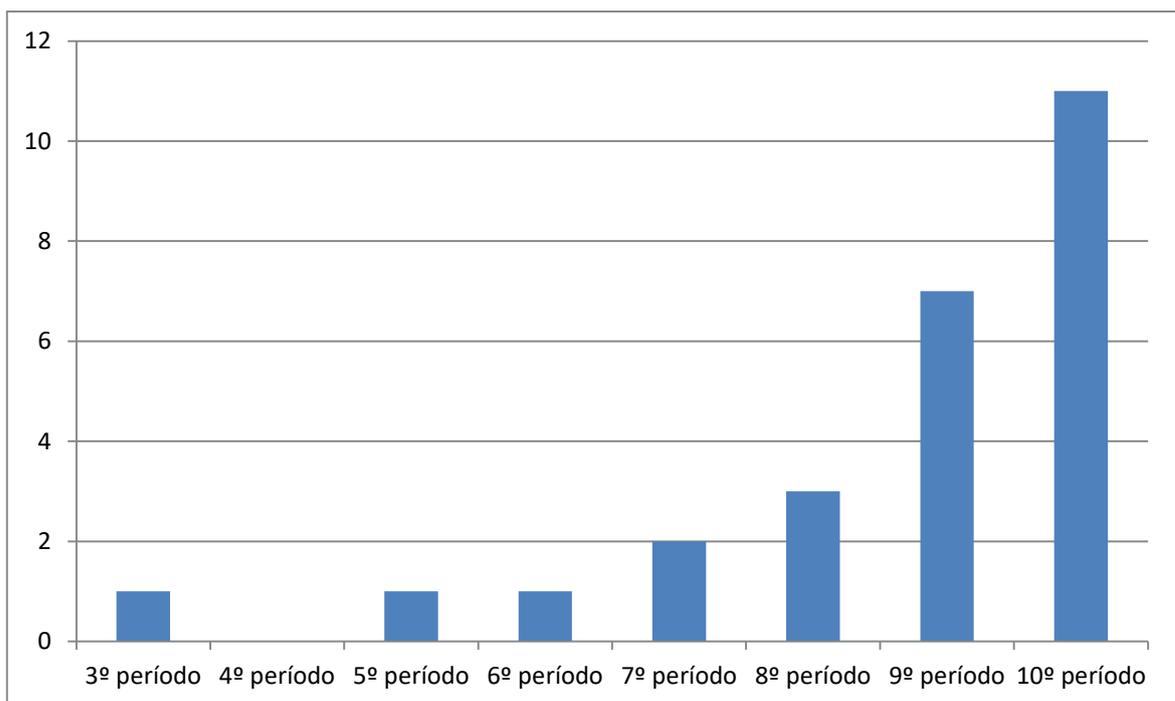
**Gráfico 9** – O que a Universidade e Departamento de Produção precisam fazer para ter sucesso dos alunos

**Fonte:** Elaborado pela autora

A legenda \* refere-se às seguintes opiniões dos profissionais: abordar inovação e empreendedorismo no curso; aplicação das disciplinas no dia-a-dia; desenvolvimento pessoal; formar pessoas e profissionais; investir em habilidades interpessoais; melhoria na área de pesquisa; mostrar ao aluno as áreas de atuação do curso; não se apegar em sistema arcaico de ensino; o curso não deve ser engessado; orientar e acompanhar o aluno nos estágios; preparar o aluno para ser dinâmico e adaptável; realizar palestras com empresas; seguir modelo de ensino europeu; ter mais eletivas sobre negócios e ter mais professores com vivência no mercado de trabalho.

#### 4.2. Perspectiva dos alunos

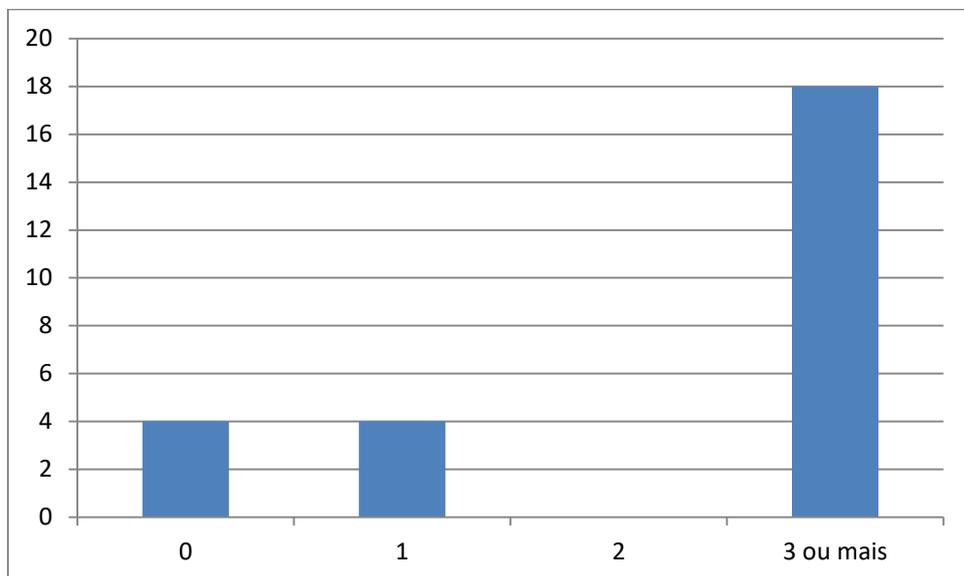
Obteve-se 26 respostas de alunos de Engenharia de Produção da UFOP através do formulário online, sendo alunos do 3º ao 10º período.



**Gráfico 10** – Período dos alunos respondentes

**Fonte:** Elaborado pela autora

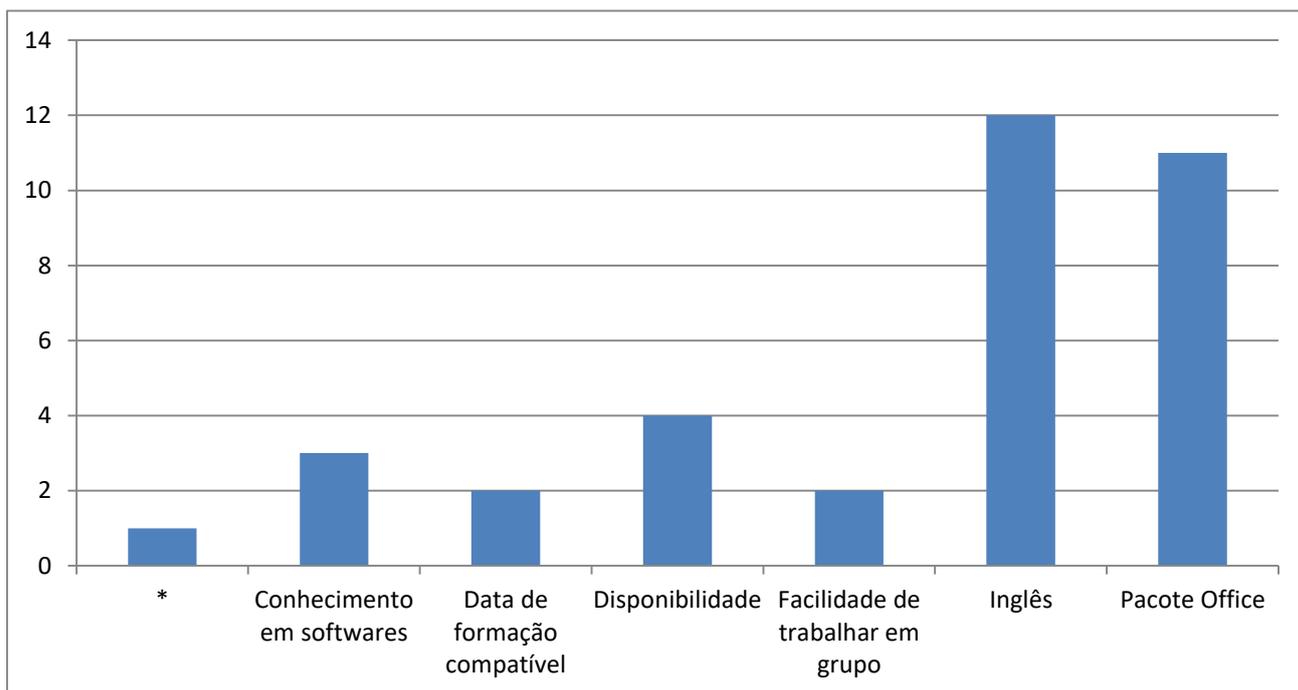
Para os respondentes desse segundo formulário, foram perguntados quantos estágios já tentaram durante a graduação. Verificou-se que a maioria já participou de 3 ou mais processos seletivos.



**Gráfico 11** – Quantidade de estágios já tentados durante a graduação

**Fonte:** Elaborado pela autora

Para os alunos que já participaram pelo menos uma vez de um processo seletivo de estágio (84,60% dos respondentes) foi perguntado quais eram as exigências da vaga. As características mais citadas foram: inglês e pacote office.

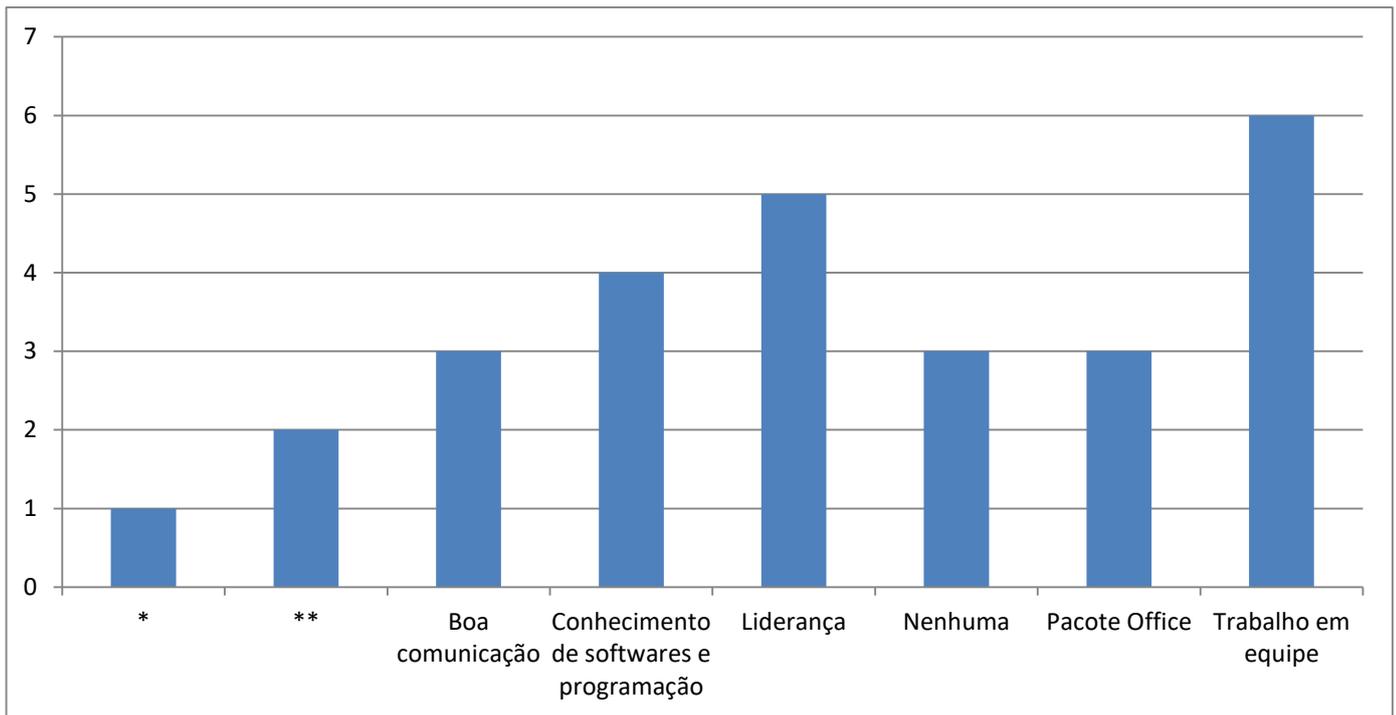


**Gráfico 12** – Exigências das vagas

**Fonte:** Elaborado pela autora

A legenda \* refere-se às exigências das vagas: bom currículo, conhecimento em Minitab, conhecimento em programação, conhecimento do software ARENA, experiência, fit cultural com a empresa, proatividade, raciocínio lógico e ser comunicativo.

Das competências que cada aluno possui em sua formação, que de acordo com Green (2000) são as competências individuais, foi perguntado sobre quais ele considera ter desenvolvido na Universidade. As competências mais mencionadas foram: Trabalho em equipe, liderança e conhecimentos de *softwares* e programação. Além disso, alguns entrevistados consideram não ter desenvolvido nenhuma competência na universidade.



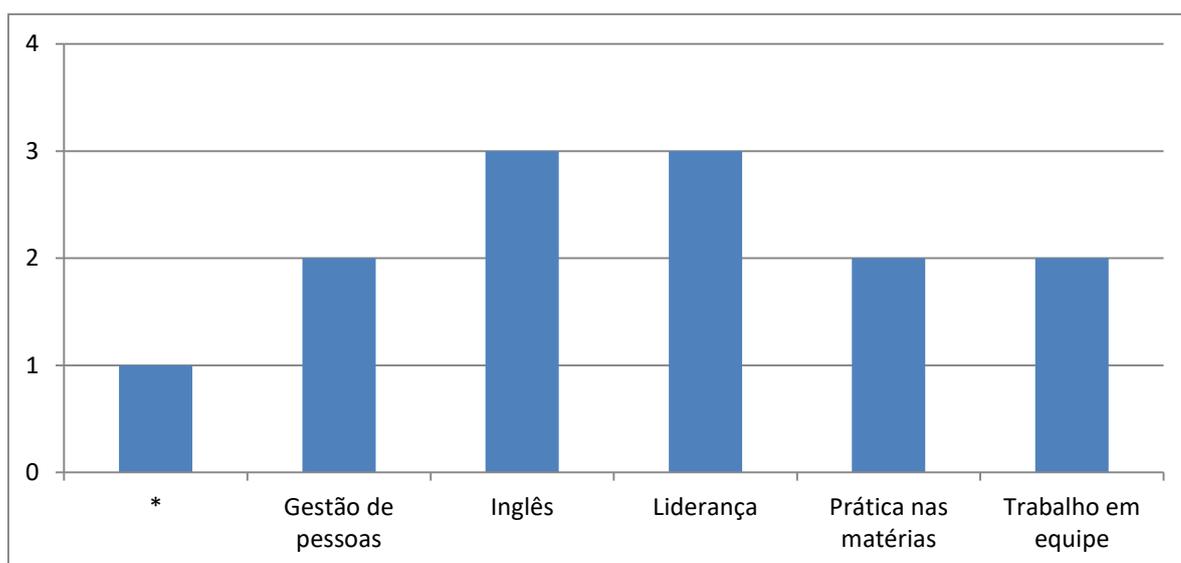
**Gráfico 13** – Competências desenvolvidas na Universidade

**Fonte:** Elaborado pela autora

A legenda \* refere-se às seguintes competências desenvolvidas na universidade: análise da produção, autoconhecimento, conhecimento de mapeamento de processos, conhecimento de MiniTab, conhecimento do *software* ARENA, conhecimento em logística, conhecimento em PCP, desenvolvimento de produto, foco, gestão de projetos, otimização, pensar fora da caixa, proatividade, profissionalismo, raciocínio lógico, relacionamento interpessoal e ser autodidata.

Já a legenda \*\* refere-se às seguintes competências desenvolvidas na universidade: análise crítica, conhecimento do Ms Project, conhecimento em energia, oratória, organização, participação em Empresa Jr, resiliência, teoria e visão sistêmica.

Das competências que o aluno possui, foi perguntado também sobre quais ele não considera ter desenvolvido na Universidade. As competências mais citadas foram: Inglês, liderança, práticas nas matérias, gestão de pessoas e trabalho em grupo. Nota-se que a liderança e o trabalho em grupo foram mencionados como competências desenvolvidas na Universidade por alguns alunos (liderança – 5 vezes e trabalho em grupo – 6 vezes) e também como competências não desenvolvidas na Universidade por outros alunos (liderança – 3 vezes e trabalho em grupo – 2 vezes).

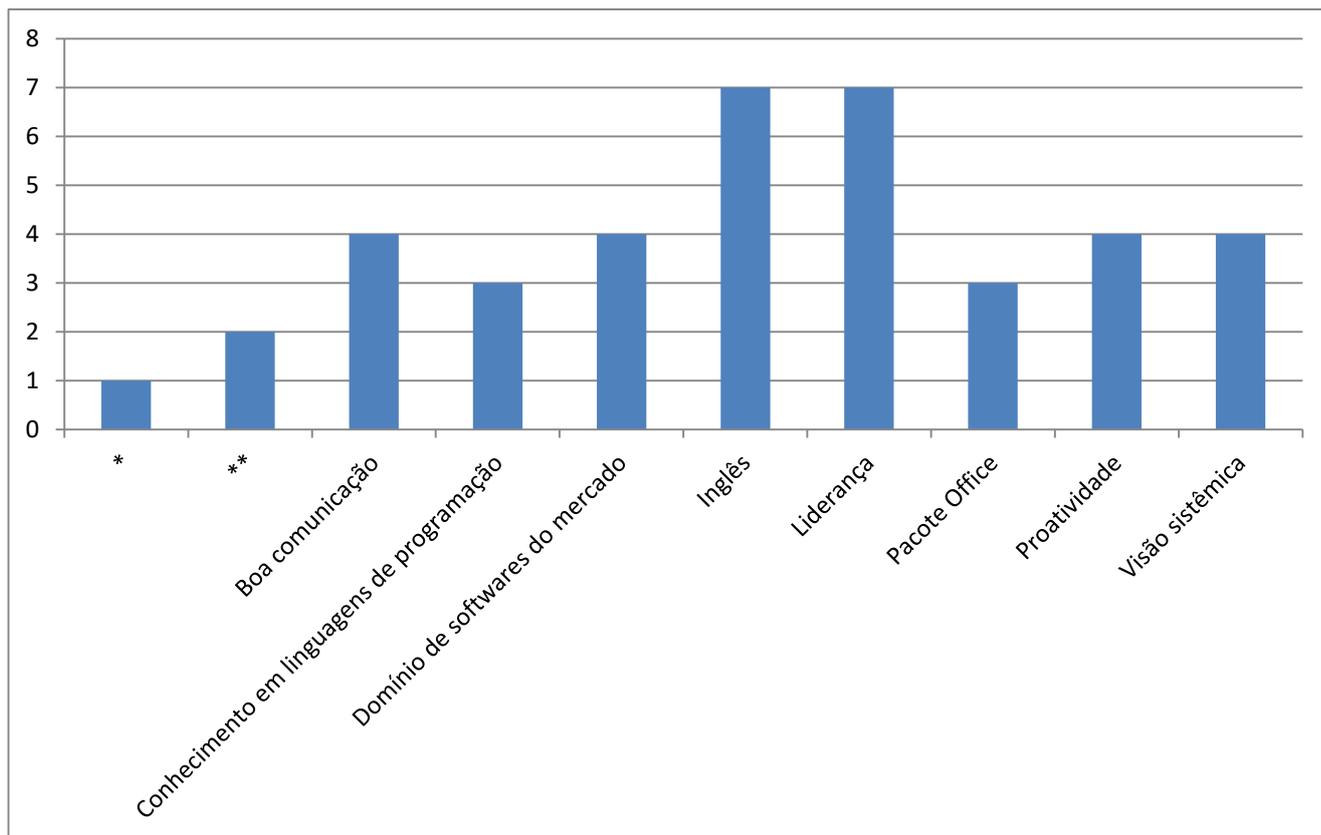


**Gráfico 14** – Competências não desenvolvidas na Universidade

**Fonte:** Elaborado pela autora

A legenda \* refere-se às seguintes competências não desenvolvidas na universidade: análise de dados, atingir metas, autoconfiança, controle da produção, cursos de idiomas, espírito empreendedor, foco, gerenciamento de tempo, gestão da qualidade, logística, MS Project, oratória, pacote office, *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), proatividade, relacionamento, resolver problemas, saber usar *softwares* mais atuais no mercado, ser comunicativo e uso de ferramentas específicas.

Quando perguntado para os alunos quais as competências eles julgam que são necessárias para tentar um cargo que exija formação (ou curso em andamento) em Engenharia de Produção, os mais citados foram: Inglês, liderança, boa comunicação, domínio de softwares do mercado, proatividade e visão sistêmica.



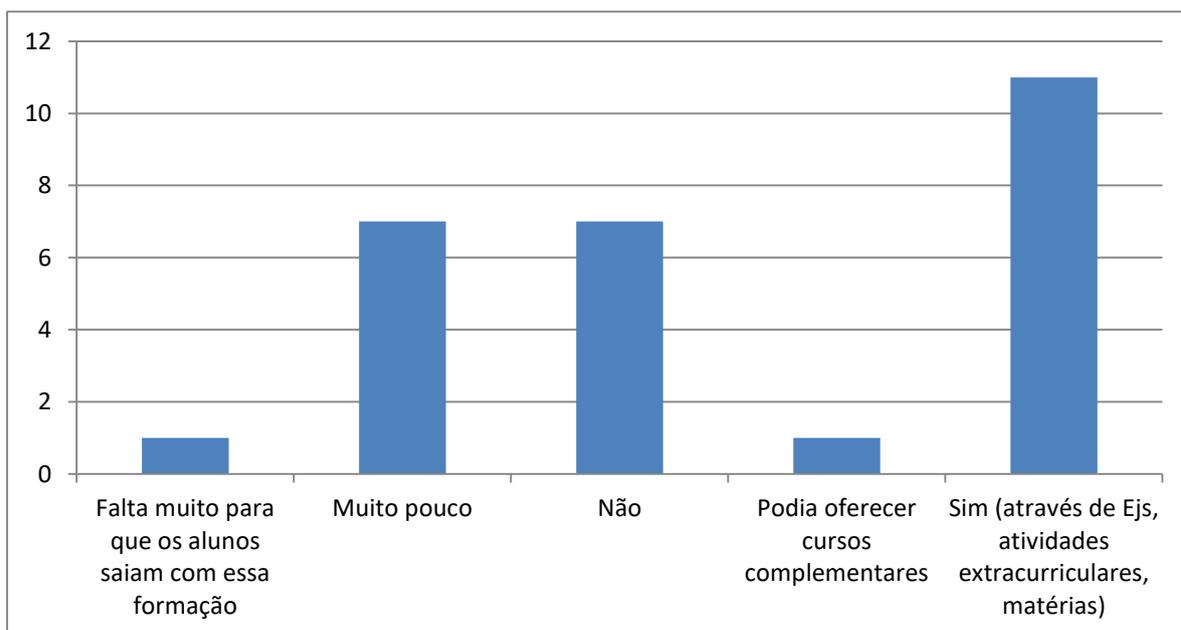
**Gráfico 15** – Competências necessárias para um cargo em Engenharia de Produção

**Fonte:** Elaborado pela autora

A legenda \* refere-se às competências necessárias: adaptabilidade, autoconfiança, conhecimento em engenharia básica, conhecimento em gestão, conhecimento em logística, conhecimento em pesquisa operacional, conhecimentos de ferramentas, controle da produção, dedicação, determinação, disciplina, empatia, empreendedorismo, gerenciamento de projetos, humildade, inovação, integridade, oratória, organização, perseverança, profissionalismo, relacionamento interpessoal, responsabilidade, saber ouvir, vivencia de prática.

Já a legenda \*\* refere-se às competências necessárias: capacidade analítica, iniciativa, resiliência, saber lidar com pessoas, saber solucionar problemas, senso crítico, trabalho em equipe e vontade de aprender.

Perguntou-se também para os alunos se a universidade contribuiu para a formação das competências e de que forma foi essa contribuição. A maioria das pessoas disse que a UFOP contribuiu através de atividades extracurriculares, das matérias e da empresa júnior. Outros disseram que contribuíram muito pouco, uma vez que a universidade fornece um conhecimento mais teórico faltando mais dinamismo nas aulas e outros ainda disseram que não houve contribuição.

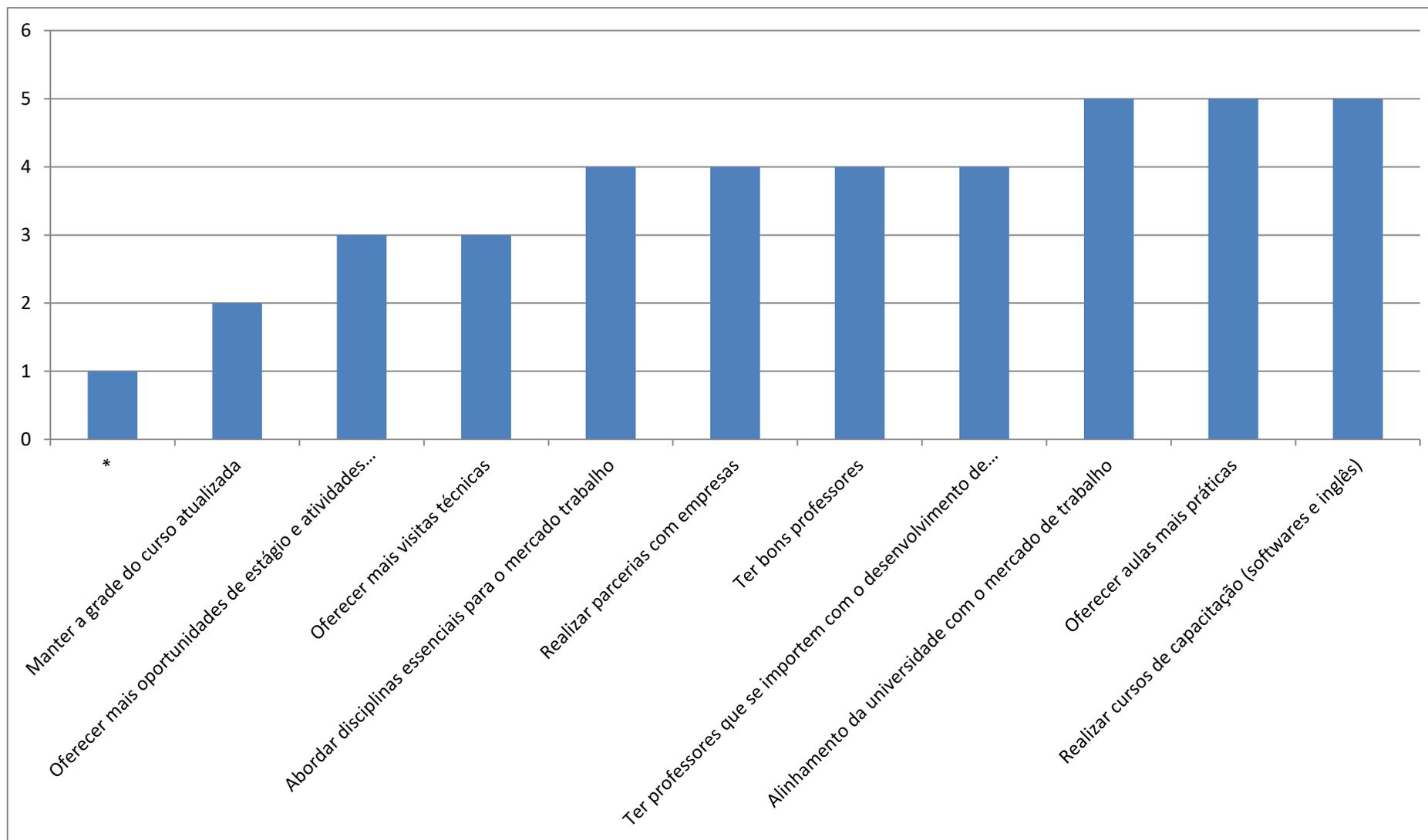


**Gráfico 16** – Contribuição da Universidade para a formação de competências

**Fonte:** Elaborado pela autora

Na pergunta sobre o que a Universidade/Departamento de Produção precisa ter ou fazer para que seus alunos tenham sucesso no mercado de trabalho, houve diversas respostas, com destaque para:

- Oferecer mais aulas práticas (5) ;
- Realizar cursos de capacitações (*softwares* e inglês) (5);
- Alinhamento da universidade com o mercado de trabalho (5);
- Abordar disciplinas essenciais para o mercado de trabalho (4);
- Realizar parcerias com empresas (4);
- Ter bons professores (4);
- Ter professores que se importem com o desenvolvimento de alunos (4).



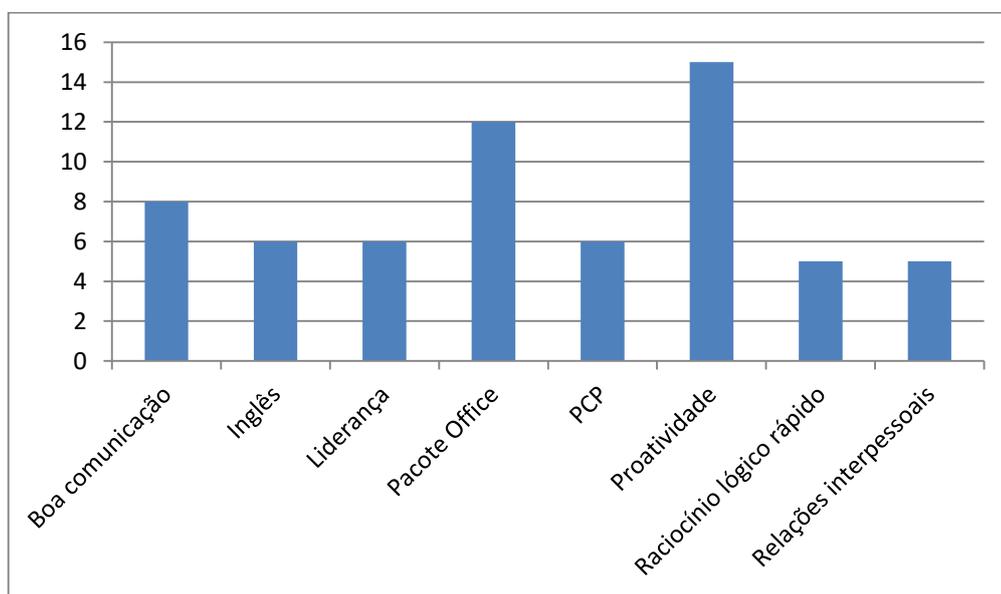
**Gráfico 17** – O que a Universidade e Departamento de Produção precisam fazer para ter sucesso dos alunos

**Fonte:** Elaborada pela autora

### 4.3. Profissionais x Alunos

Após os resultados serem apresentados em perspectivas dos profissionais e alunos, nesse tópico será feita uma comparação entre as visões de profissionais e alunos.

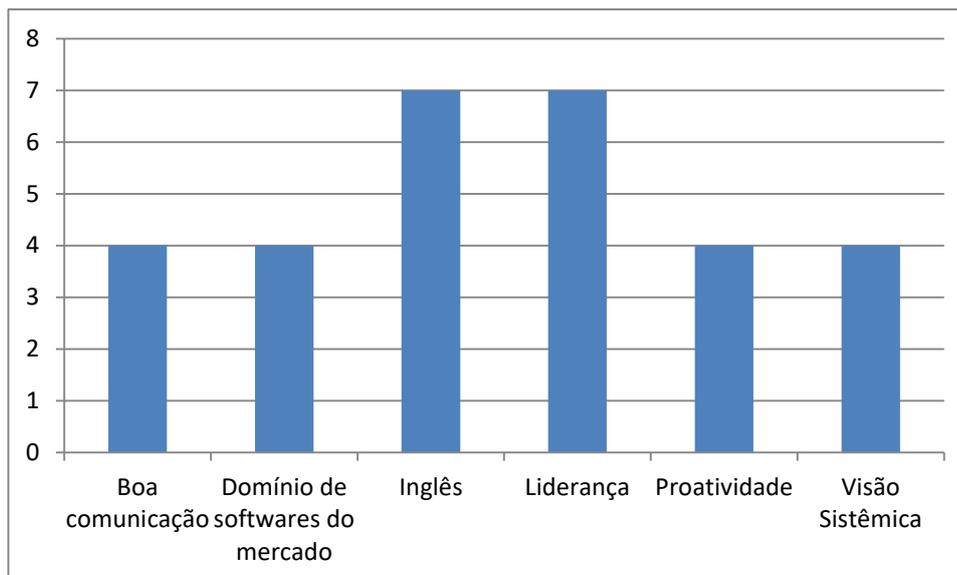
As competências essenciais de um cargo de Engenharia de Produção em nível de estagiário, trainee, analista e engenheiro foram determinadas como sendo: boa comunicação, inglês, liderança, pacote office, planejamento e controle da produção, proatividade, raciocínio lógico rápido e relações interpessoais.



**Gráfico 18** – Competências na visão dos profissionais

**Fonte:** Elaborado pela autora

Os alunos de graduação da Universidade Federal de Ouro Preto que responderam o formulário acreditam que um profissional da área de Engenharia de Produção deve possuir as seguintes competências: boa comunicação, domínios de softwares do mercado, inglês, liderança, proatividade e visão sistêmica.



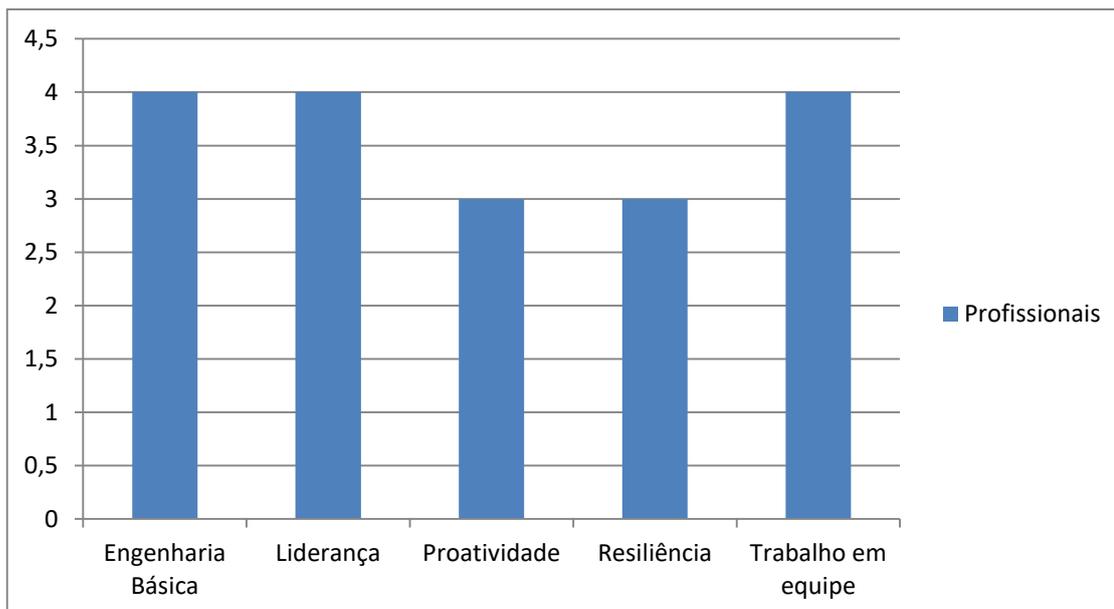
**Gráfico 19** – Competências essenciais para a Engenharia de Produção

**Fonte:** Elaborado pela autora

Pode-se notar que os alunos possuem uma noção ampla sobre as competências que uma pessoa formada na área de Engenharia de Produção deve possuir, uma vez que as competências citadas foram semelhantes às competências relatadas pelos profissionais.

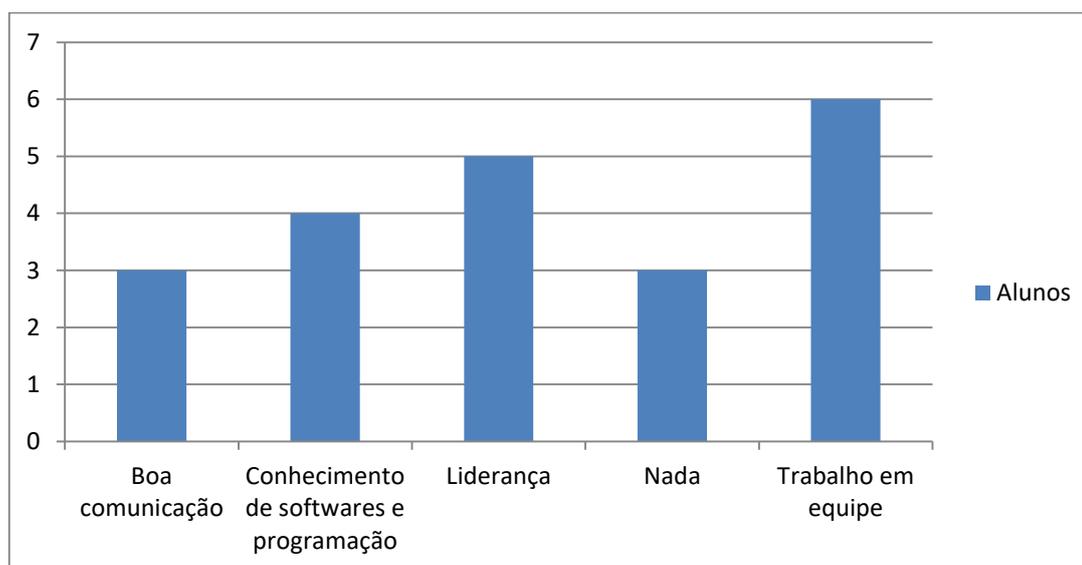
Tanto para os profissionais, quanto para os alunos foi perguntado sobre as competências desenvolvidas na Universidade. Percebe-se que há duas competências em comum: trabalho em equipe e liderança.

Alguns profissionais consideram ter desenvolvido a engenharia básica, proatividade e resiliência na Universidade, enquanto os alunos disseram que desenvolveram a comunicação, o conhecimento de softwares ou ainda que não desenvolveram nenhuma competência na Universidade.



**Gráfico 20** – Competências desenvolvidas na Universidade na visão de profissionais

**Fonte:** Elaborado pela autora



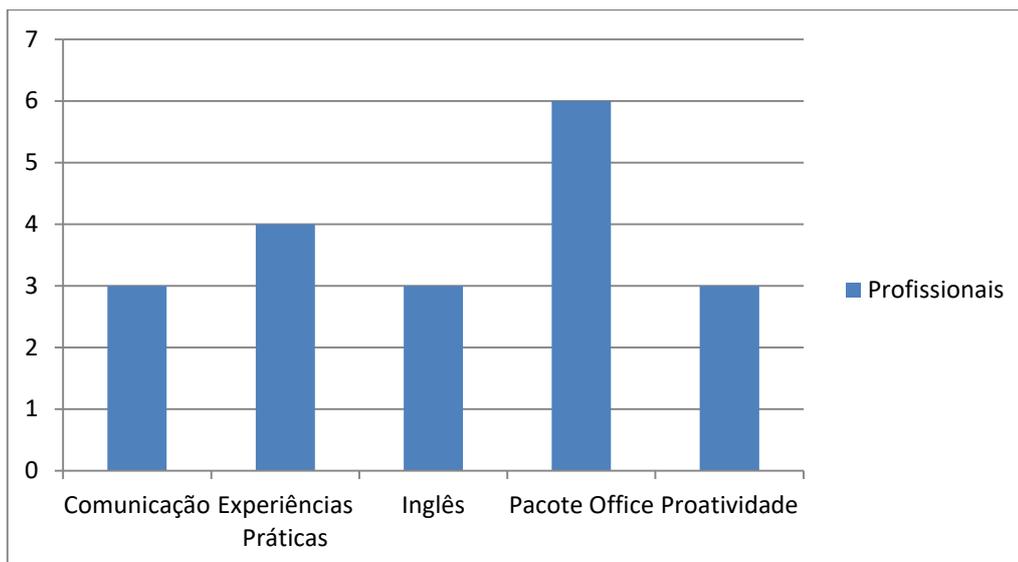
**Gráfico 21** – Competências desenvolvidas na Universidade na visão de alunos

**Fonte:** Elaborado pela autora

O desenvolvimento de competências como proatividade, trabalho em equipe, liderança e resiliência é motivado pelo fato do curso de Engenharia de Produção ser voltado para a gestão e devido à algumas atividades extracurriculares que as universidades oferecem tais como empresa júnior, equipes de competições, iniciação científica e projetos de extensão. Contudo, nem sempre essas oportunidades surgem para todos os alunos, podendo ser por falta

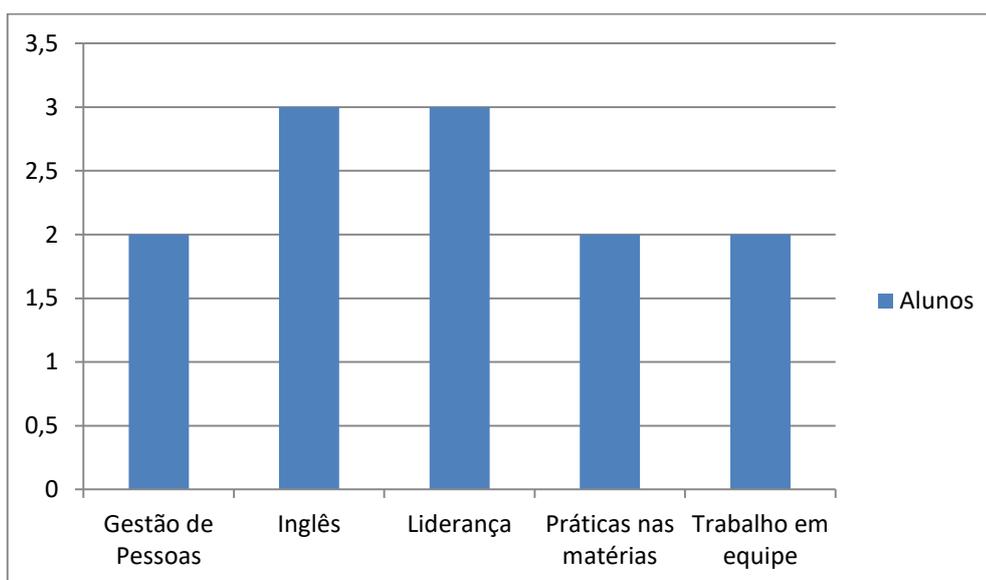
de vaga, por falta de perfil ou até mesmo por falta de interesse do aluno. O que pode justificar as opiniões de quem não conseguiu desenvolver nenhuma competência na universidade.

Em relação às competências não desenvolvidas na universidade, tanto os profissionais quanto os alunos disseram que não desenvolveram o inglês e nem experiências práticas. Além disso, os profissionais disseram que também não desenvolveram a comunicação, o pacote office e proatividade. Enquanto a maioria dos alunos que responderam o formulário não desenvolveu a liderança, a gestão de pessoas e o trabalho em equipe.



**Gráfico 22** – Competências não desenvolvidas na Universidade na visão de profissionais

**Fonte:** Elaborado pela autora

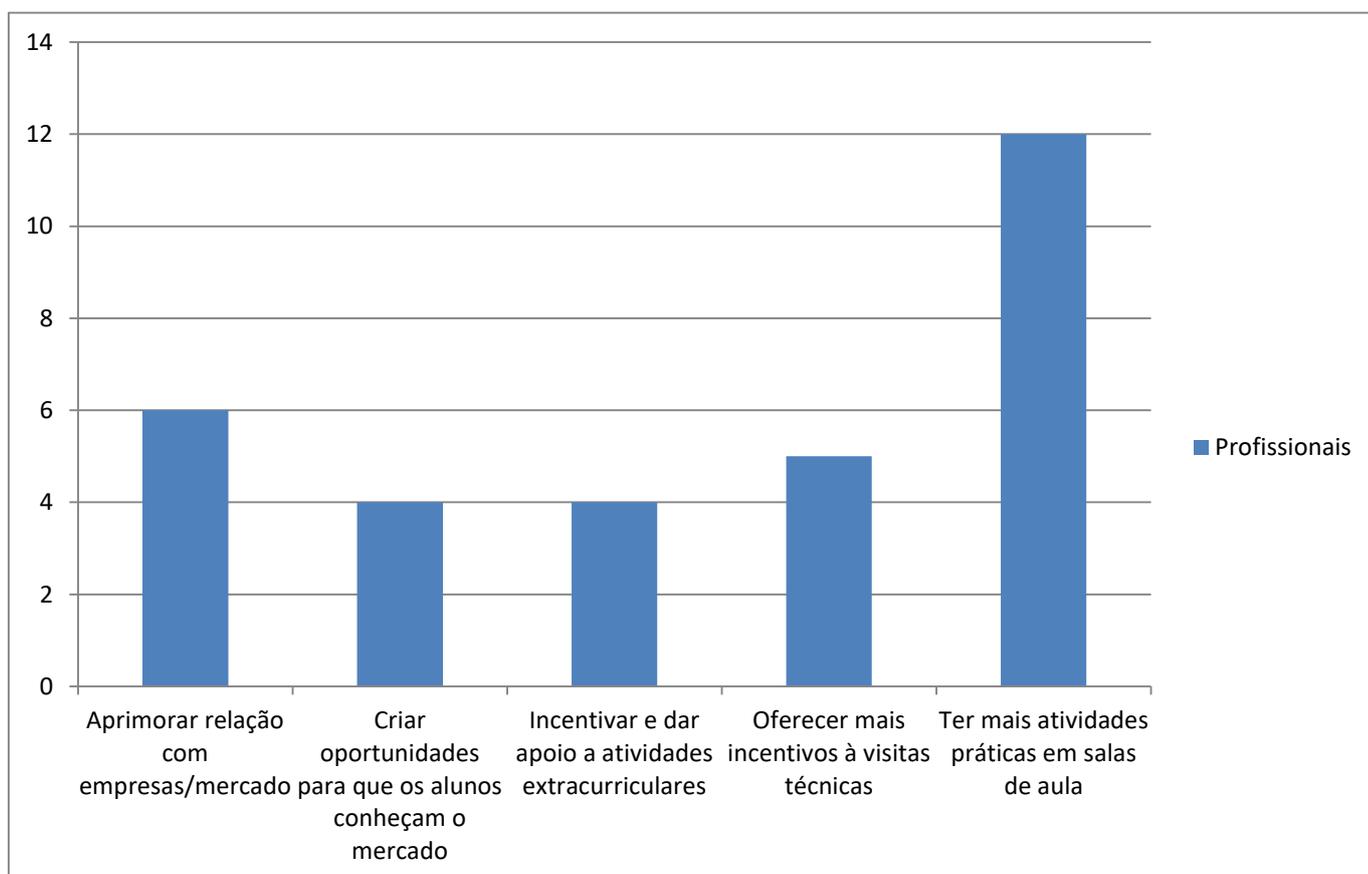


**Gráfico 23** – Competências não desenvolvidas na Universidade na visão de alunos

**Fonte:** Elaborado pela autora

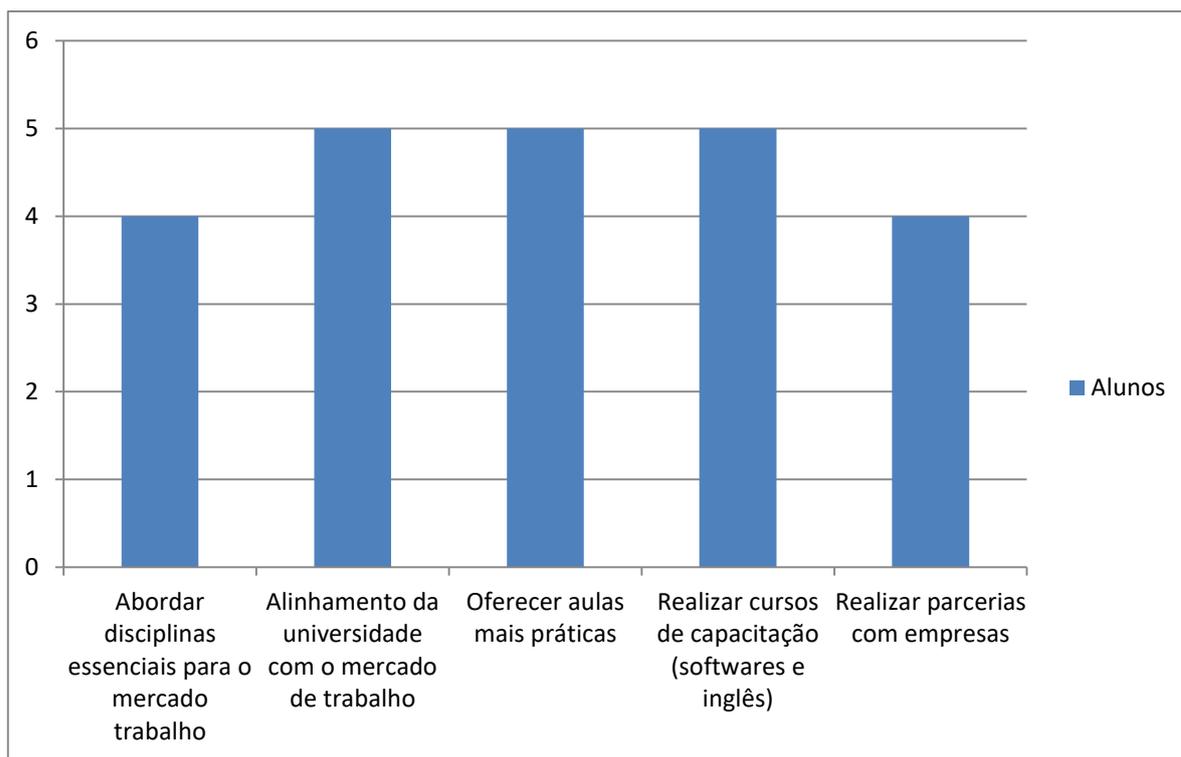
Observa-se que tanto os profissionais quanto os alunos mencionaram como competências não desenvolvidas o inglês e as experiências práticas. Há cursos de inglês fornecidos pelo governo na universidade, mas são poucos divulgados para o público alvo. Há também cursos de idiomas oferecidos pelo departamento de Letras, que possuem poucos interessados. Além disso, em um mundo em desenvolvimento e com o surgimento de novas tecnologias e softwares principalmente na área de engenharia, ainda sim muitos professores optam por aulas muito teóricas fazendo com que seus alunos não possuam um conhecimento real e prático do mercado.

Em relação à pergunta sobre o que a Universidade e o departamento de Engenharia de Produção precisam ter ou fazer para que seus alunos tenham sucesso no mercado de trabalho, as respostas de profissionais e alunos foram muito próximas. Ambos acham importante que a universidade aprimore a relação com empresas, criando uma oportunidade para que os alunos conheçam o mercado da área e melhorando as oportunidades de estágios com essas empresas. Além disso, acham necessário oferecer mais aulas práticas, incentivos às visitas técnicas e capacitações para seus alunos.



**Gráfico 24** – O que a Universidade precisa fazer para o sucesso dos alunos na visão de profissionais

**Fonte:** Elaborado pela autora



**Gráfico 25** – O que a Universidade precisa fazer para o sucesso dos alunos na visão de alunos

**Fonte:** Elaborado pela autora

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi identificar as competências exigidas para os cargos de estagiário, trainee, analista e engenheiro da área de Engenharia de Produção e comparar as percepções dos profissionais da área e dos alunos da Universidade Federal de Ouro Preto através de uma pesquisa descritiva qualitativa. Os dados coletados pelos formulários online foram essenciais para atingir os objetivos propostos.

As competências essenciais para os cargos de Engenharia de Produção, de modo geral, foram identificadas. São elas: boa comunicação, inglês, liderança, pacote office, planejamento e controle da produção, proatividade, raciocínio lógico rápido e relações interpessoais. Além disso, pode-se perceber que os alunos possuem uma percepção semelhante à percepção dos profissionais em relação às competências necessárias para um Engenheiro de Produção.

Observa-se também que tanto na percepção dos profissionais quanto dos alunos, há duas competências que foram desenvolvidas na universidade em comum: liderança e trabalho em equipe. Em relação às competências não desenvolvidas na universidade, nota-se em comum com as duas perspectivas as competências: inglês, pacote office, experiências práticas.

É válido ressaltar que atualmente há algumas alternativas para que os alunos complementem a graduação, como por exemplo, os cursos de inglês do programa Inglês sem Fronteiras do governo e os cursos de idiomas do departamento de Letras da universidade; há também a parceria com a Fundação Gorceix, no qual são fornecidos diversos cursos complementares incluindo cursos de idiomas, Excel básico e avançado. Em muitas áreas, o ensino da Engenharia de Produção concentra-se apenas na teoria, fazendo com que os alunos não possuam tanto contato com a realidade no mercado de trabalho. Muitos alunos saem da graduação sem terem feito uma visita técnica ou sem terem tido aulas práticas. Uma sugestão às universidades é a realização de parcerias com empresas para que seja possível realizar visitas técnicas mais frequentes com os alunos. Outra sugestão é atualizar o método de ensino de acordo com as atualizações da área de engenharia de produção, fazendo aulas expositivas e práticas, facilitando ainda mais o aprendizado.

São inúmeras as sugestões para que a Universidade e o Departamento de Engenharia de Produção consigam melhorar o curso. As mais citadas foram basicamente as mesmas nas perspectivas dos profissionais e alunos. Essas sugestões foram baseadas na vivência universitária dos respondentes, conseguindo identificar os pontos falhos e propor ideias para que haja o desenvolvimento do ensino.

Observa-se ainda que as percepções dos alunos e dos profissionais sobre as competências necessárias estão coerentes. Além disso, o curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto possui uma proposta efetiva de preparação dos alunos para o mercado de trabalho, uma vez que, muitas competências mencionadas como faltantes (por exemplo, cursos de idiomas) não são elementos relacionados diretamente com o curso.

Com um mercado de trabalho cada vez exigente e processos seletivos baseados em competências, é necessário que a Universidade evolua, buscando, através do ensino, aproximar o aluno de um perfil adequado para a área da Engenharia de Produção.

As limitações encontradas nesse estudo estão relacionadas à quantidade de pessoas que responderam os formulários, bem como a sua disponibilização apenas para alunos de Engenharia de Produção da UFOP. Além disso, a utilização de formulários online dificultou a compreensão dos respondentes em certas perguntas. Sugere-se que um estudo semelhante seja realizado, abrangendo um número maior de alunos, profissionais e universidades e também que sejam realizadas entrevistas presenciais para que seja possível a coleta de mais informações.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Cristina Valadares; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. Seleção por Competências: A Percepção dos Profissionais de RH sobre o Método de Seleção por Competências. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João Del-Rei, v.3, n. 2, p. 225-234, mar. 2009.

BEKER, Jose; BRITO, Regina Rianelli de. Competências Organizacionais e Suas Interações como Fator de Inovação: Estudo de Caso em uma Empresa de Varejo. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/43816492.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

BERTO, André Rogério. Gestão de pessoas: a importância da seleção por competências. **Convibra**, [S.L], 2014. Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013\\_34\\_7551.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7551.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BIANCO, Mônica De Fatima; COLBARI, Antonia De Lourdes; GONÇALVES, Olenice Amorim. Gestão de pessoas por competências: estudo em uma mineradora de grande porte. **Revista Administração de Diálogo**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 52-81, jan./abr. 2013.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações**. 1 ed. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena; FREITAS, Isa Aparecida de. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. **Anpad**, 2005. Disponível em:

< <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2019

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 1 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. 176 p.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009. 176 p.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. 1 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

DURAND, Thomas. **Forms of incompetence**. In: Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 208 p.

FISCHER, André Luiz.; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Delphi RH 2010 – Tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. [S.l: s.n.], 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 256 p.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes**: Como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 256 p.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson De Oliveira. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v. 6, n. 2, p. 203-2014, jul./dez. 2005.

IENAGA, Celso H. **Competence based management**: seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997. p. 103-33.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**: Mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, [S.L], v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar De. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001. 124 p.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RESENDE, Enio. **A força e o poder das competências**: conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão de recursos humanos**. Editorial Presença, v. 2, 1997

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências: uma perspectiva para a consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH-Nacional, 2003, 96 p.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências: uma perspectiva para a consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH-Nacional, 2007, 96 p.

SILVA, Leila Vaz; LUZ, Talita Ribeiro. Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG**, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 540-561, mai./ago. 2010.

SOUTO, Layanne Da Conceição Menezes de. **Análise de recrutamento e seleção de pessoas: um estudo comparativo nas empresas carreiro e coroa - Patos – PB**. 2012. 79f. Monografia – Universidade Estadual da Paraíba, Paraíba, 2012.

SOUZA, Dércia Antunes De; PAIXÃO, Claudiane Reis Da; SOUZA, Edna Alves B.. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do

modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. **Gestão & Regionalidade**, [S.L], v. 27, n. 80, p. 45-58, mai./ago. 2011.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Formulário disponibilizado para profissionais

#### Identificação

**Idade:**            **Empresa:**

#### **Formação Acadêmica:**

Graduação (cursando)     Graduação completa

Pós-Graduação - Qual (is)? Por qual motivo você optou fazer a Pós Graduação mencionada?

#### **Cargo:**

Estagiário     Trainee     Analista     Engenheiro

#### Perguntas

- 1) Como foi o processo de seleção para o seu cargo?
- 2) Quais os conhecimentos exigidos para o seu cargo?
- 3) Quais as habilidades exigidas para o seu cargo?
- 4) Quais as atitudes exigidas para o seu cargo?
- 5) Das competências exigidas (conhecimento, atitudes, habilidades) quais você considera ter aprendido na universidade?
- 6) Das competências exigidas (conhecimento, atitudes, habilidades) quais você não considera ter aprendido na universidade?
- 7) Qual foi o fator/característica/competência que te diferenciou de outros candidatos à vaga?
- 8) Em sua opinião, o que um profissional de Engenharia de Produção deve ter para exercer o seu cargo?
- 9) O que a Universidade/Departamento de Produção precisa ter ou fazer para que seus alunos tenham sucesso no mercado de trabalho?

## APÊNDICE B – Formulário disponibilizado para alunos

### Identificação

**Idade:**                      **Período:**

### Perguntas

1) Quantos estágios e/ou trainees você já tentou?

0       1       2       3 ou mais

2) Quais eram as exigências para a vaga?

3) Quais competências relacionadas à sua formação você desenvolveu na Universidade?

4) Quais competências relacionadas à sua formação você não desenvolveu na Universidade?

5) Quais competências você julga que são necessárias para tentar um cargo que exija formação (ou curso em andamento) em Engenharia de Produção?

6) A Universidade contribuiu ou contribui para a formação dessas competências? Como?

7) O que a Universidade/Departamento de Produção precisa ter ou fazer para que seus alunos tenham sucesso no mercado de Engenharia de Produção?