

**ESTUDO DO COMPORTAMENTO INOVADOR COMO COMPETÊNCIA NA CONTRATAÇÃO
DE PROFISSIONAIS EM SANTA CATARINA**

FABIANA RUBIA VIEIRA

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

fabiana@vippertalentos.com.br

LUCIANO CASTRO DE CARVALHO

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

lucicar@gmail.com

ESTUDO DO COMPORTAMENTO INOVADOR COMO COMPETÊNCIA NA CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS EM SANTA CATARINA

Resumo

Empresas buscam formas de minimizar a margem de erro em suas contratações por meio da terceirização nos processos de seleção. Os especialistas destas empresas terceirizadas comumente utilizam a seleção por competências, adequando assim o perfil do candidato às necessidades da empresa. Este estudo tem como objetivo identificar a relevância do comportamento inovador como competência, em três diferentes áreas de atuação profissional nas industriais em Santa Catarina. Esta pesquisa usou dados de uma empresa especializada em processos de seleção, utilizando a técnica estatística de análise fatorial, com 14 competências comportamentais requeridas pelos clientes nos processos de seleção entre 2011 a 2016. A pesquisa dividiu as atuações profissionais em três áreas: (1) Financeira e Contábil, (2) Industrial e Produção e (3) Comercial e Marketing. Considerando uma visão global dessas áreas, conclui-se que as competências “Comprometimento e Análise e Resolução de Problemas” são as competências mais valorizadas na indústria de Santa Catarina, não havendo menção ao comportamento inovador do candidato.

Palavras-chave: Competências; Comportamento inovador; Processo de seleção terceirizado; Seleção por competências.

1. INTRODUÇÃO

As transformações que ocorreram na contemporaneidade, tais como globalização dos mercados, aumento da competitividade entre países e empresas, reestruturação produtiva, inovações tecnológicas e flexibilização das relações de trabalho, levam as indústrias a investirem na melhoria de seus produtos e serviços (TOLFO; PICCININI, 2007). A melhoria de processos ou produtos está relacionada às condições de trabalho e uso de recursos que podem afetar o desempenho. Assim, há uma ligação entre trabalho, utilização de recursos e desempenho. Desta forma, espera-se que a área de recursos humanos selecione pessoas, com as competências necessárias, para os cargos em questão (BOHLOULI, et al, 2017).

No entanto, a palavra “competência” é vastamente utilizada e possui vários significados, mas geralmente, refere-se a conhecimento, habilidade, atitude e comportamentos relacionados a alto desempenho (MARZAGÃO; CARVALHO, 2016). Desta forma, as relações entre as competências e os recursos envolvidos pela gestão do conhecimento dão sustentação ao desempenho organizacional (RIBEIRO et al., 2017).

Quando se trata de competência, observa-se duas vertentes: técnica e comportamental. A primeira, segundo Camargo et al. (2013), esta relacionada com tudo que um profissional precisa para desempenhar uma função (matemática financeira, por exemplo); já a competência comportamental, foco deste estudo, indica tudo que um profissional deve possuir como diferencial competitivo e que potencializa seus resultados (inovação, criatividade e liderança, por exemplo).

A área de recursos humanos dentro das organizações é responsável pelo processo de recrutamento e seleção, buscando pessoas para suprir a carência de mão de obra interna (PEREGRIN, 2014). Uma empresa que deseja recrutar um executivo pode realizar o recrutamento internamente, desde que tenha experiência para isso ou pode contratar a

atividade a uma consultoria de recrutamento de executivos. A consultoria tem um papel triplo: fornecer informações, dar conselhos e ajudar a concluir a transação (BRITTON et al, 2000).

Quando uma empresa decide por uma consultoria, há dois fatores determinantes: o grau de especialização da empresa de recrutamento e dos seus consultores e o custo do processo (FLOREA; BADEA, 2013). Sobral e Perci (2012) destacam que o recrutamento externo se caracteriza a partir do processo de seleção de candidatos que estão disponíveis no mercado, sem vínculos com a organização. Quanto maior o nível de importância da posição dentro da empresa, maior as chances da utilização deste tipo de serviço (CLARK, 1992).

Encontrar profissionais com comportamento inovador pode ser um determinante para a construção de equipes inovadoras, bem como para desenvolver aspectos comportamentais que precisam de melhoria. Mesmo que a liderança esteja focada na inovação e a cultura promova isso, a empresa precisa selecionar, desenvolver e reter pessoas capazes de pensar de um jeito não usual (CERINSEK; DOLINSEK, 2009).

Com a inovação emergindo como uma prioridade-chave para uma parcela significativa da força de trabalho, torna-se imperativo que as organizações estejam adequadamente preparadas para recrutar, selecionar e reter indivíduos capazes de realizar inovações (HUNTER et al, 2012).

Embora haja uma evidente necessidade de profissionais com perfil inovador para desenvolver novos processos, produtos e não se tem evidências científicas de que este perfil seja um requisito de seleção nas organizações. Nesta discussão, este estudo teve como objetivo, identificar a relevância do comportamento inovador no processo de contratação de colaboradores nas empresas de Santa Catarina.

Os cargos foram agrupados em três grandes áreas: Área 1- Financeiro e Contábil, Área 2 – Industrial e Produção e Área 3 – Comercial e Marketing. Desta forma, pretende-se que este estudo forneça um cenário da relevância do comportamento inovador para as organizações e auxilie os gestores e empreendedores a alinhar as expectativas da organização com o que ela efetivamente está contratando em seus processos de seleção profissional.

Além desta introdução, a pesquisa tem mais quatro seções. Na primeira, apresenta-se a revisão da literatura, que deu o aporte teórico ao estudo. Os procedimentos metodológicos utilizados são abordados na segunda e terceira seção. Na quarta seção apresenta-se e analisam-se os resultados da pesquisa. Por fim, na quinta seção, apresentam-se as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão abordados os conceitos utilizados neste estudo para melhor entendimento do problema em questão.

2.1 Competências

Entende-se como competência, a consciencia em agir de forma responsável e racional, que envolve mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que acrescentem valor para o indivíduo e organização. (CARLETTO et al, 2005). A palavra competência, no fim da idade média, era característica na linguagem jurídica e tratava da capacidade de alguém avaliar e julgar algumas questões. Mais tarde, a competência se consolidou, como a capacidade do indivíduo de se posicionar a respeito de algum tema (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O termo competência, vem frequentemente sendo apontado na área empresarial, principalmente pela estratégia de recursos humanos nas organizações. Em uma realidade organizacional cada vez mais competitiva, a competência dos indivíduos é um dos fatores decisivos do negócio (BOZKURT, 2011).

Para uma efetiva gestão dos recursos humanos é fundamental que se faça um mapeamento de todas as competências necessárias para os cargos. Determinar e apontar

falhas existentes entre as competências adquiridas e as exigidas (BOHLOULI, et al, 2016).

A área de Recursos Humanos é responsável por identificar os profissionais e suas competências na empresa, objetivando o aproveitamento do seu potencial, avaliar se está investindo nos profissionais corretos, se há treinamento suficiente e, se a empresa dispõe das competências essenciais que possam atingir aos seus objetivos (GRAMIGMA, 2007).

Estes recursos humanos precisam acompanhar as tendências de mercado e aprimorar competências distintas e inovadoras para solucionar problemas e agregar valor as organizações (BATISTA; CANÇADO, 2017).

As empresas, estão atentas em ter no seu quadro funcional, profissionais capacitados para executar seu trabalho de forma eficiente e eficaz (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Há inter-relações entre competências, ou mais especificamente entre os comportamentos associados (JACKSON, 2010). É nesse espaço que a competência está relacionada com a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais (RIBEIRO et al., 2017).

Competência pode, de forma geral, ser considerada uma reunião de características (perceptíveis ou não) que estruturam o conhecimento, as habilidades e as atitudes que se utilizam para estabelecer relações em contextos específicos. Por meio de ações, de aprendizado e de experiências, ampliam-se os conhecimentos, as habilidades se aperfeiçoam e se articulam. Desta forma, as características subjacentes às atitudes se alternam diante de diferentes situações, possibilitando, assim, novas competências. (TARTARI et al, 2014)

2.1 Competências Essenciais e Organizacionais

As competências essenciais diferenciam as empresas no mercado e conseqüentemente conferem vantagens competitivas. Estas competências compreendem a aprendizagem coletiva, organização das atividades organizacionais e entregam valor (PRAHALAD; HAMMEL, 1990). As competências essenciais são as mais relevantes para o êxito do negócio, são aquelas que o cliente percebe (GRAMIGMA, 2007).

Se em curto prazo, a competitividade organizacional está ligada à preço e atributos, em longo prazo, à produção de produtos com mais rapidez e com menor custo que sua concorrência. Esta capacidade é encontrada na condição de transformar tecnologias e habilidades de produção em competências que proporcionem as organizações condições de se adaptarem aos novos cenários rapidamente (PRAHALAD; HAMMEL, 1990).

As competências essenciais permitem ajustar o foco e direcionar os esforços no desenvolvimento de atividades que promovam vantagens competitivas, acrescentem valor e gerem a condição de expansão da organização com modelos de excelência (CARLETTO et al, 2005). São entendidas ainda como a qualidade e atributos que geram o sucesso da organização e que podem cercar os valores descritos pela missão de uma empresa (PEREGRIN, 2014).

2.2 Competências Profissionais

As competências profissionais, tem sido tema de destaque nas empresas que buscam a melhoria de seus processos, igualmente tem sido o esforço para selecionar as pessoas corretas para os lugares certos dentro das organizações. Há na literatura várias definições para as competências profissionais. Pode ser definida como a reunião de características pessoais implícitas, tais como comunicação, criatividade, análise e resolução de conflitos. A competência profissional indica o conjunto de competências funcionais, comportamentais, cognitivas e éticas (GUERRERO; DE LOS RIOS, 2012; MOREIRA; MUNK, 2010).

Indica algo que pode ser visto tanto no dia-a-dia do ambiente profissional (GRAMIGMA, 2007). Todavia, algumas empresas tem dificuldades no desenho das competências profissionais, ocasionando uso inadequado de seus recursos humanos. Contudo, a definição e o conhecimento destas competências são a essência para o ajuste entre profissional e cargo. (BOHLOULI et al, 2017).

Para Gramigma (2007), algumas competências podem ser relacionadas como norteadoras para a etapa de mapeamento, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 - Competências comportamentais requeridas pelo mercado

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

Fonte: Gramigma (2007, pg 44 e 45)

Quando o domínio das competências está acima da média, o profissional tem maior destaque em suas atividades em relação aos demais (GRAMIGMA,2007). Sabendo as principais competências requeridas pelo mercado, os profissionais poderão reconhecer aquelas que têm desenvolvidas, contribuindo com as organizações e desenvolvendo àquelas menos percebidas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

2.3 Seleções por Competências

Para um bom processo de seleção, é fundamental que as organizações identifiquem quais as competências necessárias para a função a qual será feita a contratação (BOHLOULI, et al 2017).

Uma vez que a maioria das organizações contrata os candidatos com base nas competências de profissionais bem-sucedidos para ter sucesso no local de trabalho, muitas organizações tem programas de seleção para incluir competências como critérios críticos para a seleção de empregos. Esses programas baseados em competências identificam conjuntos de comportamentos para ganhar desempenho do trabalho, tornando mais fácil para recrutadores e gerentes de contratação identificar candidatos que possuam as características necessárias (WEINSTEIN, 2012).

Ressalta-se que os programas de seleção baseados em competências são estatisticamente mais confiáveis e preditores válidos de sucesso no desempenho do que os programas de seleção tradicionais (SCHMIDT; HUNTER, 1998). Além de qualificar os esforços, este método promove a retenção de funcionários, auxilia no gerenciamento e atenção aos talentos nas empresas (PEREGRIN, 2014).

Para verificar um profissional por meio de seleção por competências, pode-se usar ferramentas como: entrevista por competências; inventários e mapeamento com avaliação presencial. O selecionador identificará aquele que tenha maior adequação ao contexto da organização (GRAMIGMA, 2007). Em relação aos entrevistados, estes sentem-se mais motivados em responder as questões pelo método por competências. Desta forma, eles podem detalhar mais sobre si mesmos, com respostas menos preparadas e ensaiadas (PEREGRIN, 2014).

3. COMPORTAMENTO INOVADOR

O ambiente competitivo no qual as organizações estão inseridas é conturbado e instável, o que leva as organizações a serem inovadoras e dinâmicas. Além disso, embora a inovação seja normalmente considerada como um fator de sucesso determinante nas empresas, pouco se conhece sobre os fatores organizacionais que promovem o comportamento inovador dos empregados (XERRI et al, 2009). Nas competências individuais, comportamento inovador é uma característica pouco estudada, consequentemente a literatura ainda é limitada. Desta forma identificá-las é fundamental para o desempenho de indivíduos em ambientes voltados à inovação (CODA; RICCO, 2010).

Para que a organização possa executar inovações, não basta que construa estratégias e propicie um clima apropriado para tal; é necessário que os colaboradores que nela atuam tenham competências focadas na inovação. Gestores organizacionais devem desta forma, captar e manter profissionais que potencializem a ocorrência de inovações (VILA et al, 2013). Selecionar profissionais com características de um "inovador" será a base para a composição de equipes inovadoras. Mesmo que a gestão da empresa esteja orientada para a inovação e a cultura igualmente a promova, a organização precisa ter um recrutamento e desenvolvimento focados em manter os profissionais tendo ideias e pensando "fora do quadrado", com mente aberta (CERINSEK; DOLINSEK, 2009).

O comportamento inovador do profissional está pautado nos aspectos-chave da eficácia organizacional: geração, promoção e realização de novas idéias que promovem o alto desempenho (SANDERS et al, 2010). O comportamento inovador refere-se à capacidade dos indivíduos de gerar novas ideias e pontos de vista, que em seguida são transformados em inovação. Considerando que a criação da inovação reside nas idéias e na forma como os indivíduos as desenvolvem, uma análise dos aspectos que facilitam o comportamento inovador torna-se decisiva (ESCRIBÁ-CARDA et al, 2017).

A socialização dos integrantes da organização deve desenvolver e apoiar o comportamento inovador, através de uma cultura da inovação (MARTINS; TERBLANCHE,

2003). Além disso, para encorajar o comportamento inovador, a organização deve inicialmente demonstrar estas ações inovadoras são valorizadas (DOBNI, 2008). Assim como os demais comportamentos que contribuem e promovem o processo da inovação, o comportamento inovador tem particularmente um foco maior na geração e aplicação de ideias (DE JONG; DEN HARTOG, 2007), para desta forma, apresentar soluções adequadas para situações diversas dentro das organizações (GRAMIGMA, 2007).

4. PROCESSO DE SELEÇÃO EXTERNO

Muitos fatores influenciam o sucesso das organizações, porém, a gestão de pessoas demanda atenção, pela sua complexidade e valor. O processo de seleção no contexto da gestão de pessoas, é o início ou a chegada do profissional na organização. Empresas especialistas nesta atividade parecem conquistar um espaço cada vez maior no mundo corporativo. Terceirizar processo de seleção, tem como principais atrativos para seus clientes: ter profissionais especialistas, focados exclusivamente nesta atividade; o contato frequente com diferentes profissionais do mercado e a garantia de substituição, se necessário.

No que envolve processos de seleção, os talentos são raros e difíceis de imitar, têm um papel poderoso na criação de vantagem competitiva da organização (DONELLY, 2011). Porém, com a dificuldade em encontrar estes talentos, as organizações buscam as empresas especialistas para auxiliá-las na procura de novos profissionais. Desta forma, cresce o uso de consultorias de recursos humanos, utilizando assim, vantagem da experiência e do conhecimento especializado dos consultores (SHEEHAN et al, 2002). O processo de seleção recrutamento externo ou terceirizado, possui algumas vantagens: criação de novos conceitos, oxigena o conhecimento, renova e enriquece a área de recursos humanos das empresas. (MAZON; TREVIZAN, 2000)

O *Head-Hunting* ou *Executive Search* tem manifestado um forte crescimento nas últimas décadas. Este crescimento está sobretudo, ligado ao fato das empresas estarem envolvidas em um mundo de constantes mudanças e extremamente competitivo. Desta forma, para obter sucesso, é condição essencial que as empresas tenham em seus quadros os executivos mais talentosos (LIM; CHAN, 2001). Tanto as agências de recrutamento como os consultores de seleção buscam combinar os empregadores com indivíduos que procuram emprego. O profissional correto para a organização é muito valioso, especialmente nas áreas gerenciais. Empresas menores, que normalmente não possuem uma área de recrutamento e seleção especialista e outras empresas que, por diversas razões terceirizam essa função crítica de RH, utilizam consultorias ou agencias especializadas (FISH; MACKLIN, 2004).

Dentro do mundo organizacional, palavras como reputação, recomendação, contatos e garantias, são decisivos na escolha das empresas na área de busca e seleção de profissionais. Não existe concorrência de preço. Existe um alto grau de fidelidade do consumidor e a recomendação pessoal é a fonte mais importante de atribuições. Tais métodos de diferenciação de produtos que existem servem para reforçar a fidelidade deste consumidor (BRITTON et al, 1992).

Os atributos com a integridade profissional, a reputação e as habilidades de pesquisa das agencias de recrutamento e consultores de seleção são importantes, assim como os atributos relacionados com sua capacidade de acesso a pessoas de qualidade (FISH; MACKLIN, 2004). Comprometer-se a recrutar um sucessor se o candidato indicado deixar a organização dentro de um tempo determinado e garantir que não abordarão um indivíduo dessa organização por um período de tempo acordado, são as principais formas pela qual o negócio de seleção obtém a sua reputação (CHRISTINE BRITTON; BALL, 1994).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

Esta pesquisa é caracterizada como uma pesquisa documental, descritiva com caráter exploratório. Trata-se um estudo do comportamento inovador no grupo de competências

aplicadas nos processos de seleção de profissionais para empresas de manufatura da região de Santa Catarina.

A pesquisa exploratória “é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou o problema” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24). Observou-se poucos estudos referentes ao comportamento inovador nas competências comportamentais aplicadas nos processos de seleção. A realização dessa pesquisa se torna relevante para observar se a região reconhece a importância do perfil inovador nos processos de contratação de colaboradores nas indústrias de Santa Catarina.

Já a pesquisa documental, é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas (VERGARA, 2000). A pesquisa descritiva, por conseguinte, é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema em questão (COLLIS; HUSSEY, 2005). Os métodos de pesquisa descritiva compreendem entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação (MATTAR, 1996).

O método utilizado é quantitativo, os quais fornecerão um ranking de competências, com base nas competências comportamentais desejadas para a contratação dos profissionais nas áreas: Área 1- Financeiro e Contábil, Área 2 – Industrial e Produção e Área 3 – Comercial e Marketing). A pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística (MALHOTRA, 2006).

Os dados foram coletados por uma empresa terceirizada, especializada em processos de seleção de profissionais em nível tático (especialistas) e estratégico (gestores), realizando também, processos de *hunting*. Esta empresa atua há 16 anos nesta atividade com clientes de grandes e médias empresas com capital nacional e internacional. Utiliza um conjunto de quatorze competências comportamentais na busca de candidatos para seus clientes, conforme Quadro 2.

Cada empresa (cliente) ao solicitar a abertura de vaga de trabalho, seleciona 5 (cinco) competências comportamentais que considera relevante para a área de atuação e que atenda a necessidade interna. O Quadro 2 representa uma adaptação da Gramigma (2007), para as condições da região estudada.

Quadro 2 - Competências comportamentais solicitadas pelos clientes

| COMPETÊNCIA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--|
| Análise e Solução de Problemas | Capacidade de viabilizar soluções de forma ágil e rápida; analisar e ponderar as situações; identificar problemas, falhas e propor soluções. |
| Comprometimento | Capacidade de se adaptar e seguir as normas e regras da empresa; apresentar comportamento ético; conhecer os objetivos da organização onde trabalha; ter disciplina nas obrigações; apresentar vínculo com a empresa; “vestir a camisa”, contribuir para melhorias; gostar do que faz. |
| Comunicação | Apresentar comunicação falada, escrita ou gráfica de forma organizada e correta; comunicar-se por meio de argumentos, fatos e dados coerentes; é entendido e se faz entender; ser objetivo; ter boa fluência verbal: tom de voz; dicção. |
| Criatividade | Capacidade de criar e inovar tendências; criar campanhas de marketing e/ou publicitárias; criar coleções de roupas e estampas; criar peças e máquinas de engenharia; abertura a novas ideias e conceitos; apresentar gosto pelo novo. |
| Foco em Resultados | Capacidade de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar; valorizar resultados; administrar adversidades para atingir o resultado; ter foco na satisfação do cliente. |

| | |
|-------------------|--|
| Inovação | Capacidade para conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para situações apresentadas; apresentar novas ideias para solucionar problemas; ser curioso e criar formas melhores para obter o que já existe. |
| Liderança | Capacidade para analisar e direcionar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador; manter a equipe comprometida com os resultados; capacidade de dar <i>feedback</i> ; apresentar autonomia e autoconfiança para tomar decisões. |
| Negociação | Capacidade de se expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes; preparar antecipadamente os planos de negociação; ter raciocínio ágil e boa argumentação; indicar os benefícios da negociação; ter clareza e objetividade no discurso. |
| Organização | Capacidade de planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meios do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos; administra o tempo; usar instrumentos de acompanhamento; |
| Pró-Atividade | Facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva e adequada para o contexto; tomar iniciativa, buscar informações; |
| Relações Pessoais | Capacidade de interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, comportamento maduro e não combativo; ouvir e respeitar a opinião das outras pessoas, se colocar de forma positiva, buscar os objetivos com visão de grupo. |
| Resiliência | Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades; conviver e enfrentar mudanças rapidamente, mantendo qualidade e produtividade; |
| Tomada de Decisão | Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo soluções adequadas diante de problemas; enfrentar situações arriscadas com assertividade e responsabilidade; definir rapidamente prós e contras e definir qual melhor caminho. |
| Visão estratégica | Capacidade para perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro; demonstrar capacidade de planejar e investir na sua vida profissional. |

Fonte: Adaptação de GRAMICA (2007).

A pesquisa tem caráter transversal, levando em consideração os dados coletados a partir de 2012. Os dados secundários são os que foram coletados com objetivos distintos do atual problema de pesquisa e são informações geradas por um banco de dados, internet, empresas e governos (MALHOTRA, 2006).

A pesquisa realizada teve, como procedimentos, a captação das informações sobre as competências conforme as solicitações no cadastro de abertura de vagas, informadas pela empresa solicitante. Os dados são quantitativos, e baseados em 14 comportamentos previamente definidos pelo cliente na abertura da vaga, conforme quadro 2. Com o intuito de responder à questão deste artigo, a competência “inovação” foi observada em relação as demais.

O software utilizado para as análises estatísticas foi o IMB - SPSS, v 22. Foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória para verificar as competências mais exigidas pelas empresas solicitantes de acordo com a vaga de trabalho pretendida. Foi utilizada a carga fatorial igual a 0,5 como ponto de corte. A análise fatorial é uma técnica estatística que busca através da avaliação de um conjunto de variáveis, a identificação de dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos. O intuito é desvendar estruturas existentes, mas que não observáveis diretamente. (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009).

Foi analisado também o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (*Measure of Sampling Adequacy* - MSA), o qual indica o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise Fatorial.

Os dados foram apresentados em tabelas, e textos descritivos.

5. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados do objetivo da pesquisa. Os dados são apresentados por área da vaga de trabalho.

Para a Área 1 – Contábil Financeira, 60 empresas solicitantes abriram 186 vagas de trabalho. As catorze competências, adaptadas de Gramigma (2007) foram analisadas e verificou-se que estas se agrupam em três fatores, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Matriz fatorial das competências da Área 1 – Contábil e Financeira.

| COMPETÊNCIAS | Componente | | | Comunalidade |
|--|---------------------|--------|--------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | |
| Pró-Atividade | ,879 | | | 0,813 |
| Organização | ,867 | | | 0,764 |
| Comprometimento | ,862 | | | 0,935 |
| Análise e Solução de Problemas | ,804 | | | 0,932 |
| Foco nos Resultados | ,742 | | | 0,963 |
| Comunicação | ,727 | | | 0,840 |
| Relações Pessoais | ,653 | | | 0,670 |
| Resiliência | ,649 | | | 0,698 |
| Criatividade | ,643 | | | 0,800 |
| Liderança | | ,859 | | 0,917 |
| Tomada de Decisão | | ,790 | | 0,669 |
| Negociação | | ,675 | | 0,820 |
| Visão estratégica | | ,540 | | 0,592 |
| Inovação | | | ,649 | 0,427 |
| % variância Explicada | 61,179 | 8,340 | 7,907 | |
| % Variância Acumulada | 61,179 | 69,519 | 77,425 | |
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de Amostragem | | | | ,876 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Qui-quadrado aprox. | | | 963,731 |
| | grau de liberdade | | | 91 |
| | Sig. | | | ,000 |

Fonte: dados da pesquisa

Para a área Contábil Financeira, nove das quatorze competências parecem estar relacionadas e encontram-se agrupadas no fator 1, a saber pró-atividade, organização, comprometimento, análise e solução de problemas, foco nos resultados, comunicação, relações pessoais, resiliência e criatividade. Para esta área, a Pró-Atividade apresenta-se como competência mais importante, uma vez que possui maior correlação com as demais competências do mesmo fator. Este resultado corrobora com a definição apresentada por Gramigma (2007) em que a pró-atividade está associada à iniciativa do funcionário para resolução de problemas e melhoria dos processos cotidianos à medida que novas situações acontecem.

O segundo fator relacionado à mesma área, corresponde à liderança, tomada de decisão, negociação e visão estratégica, que são competências que demandam maior autonomia e interação social por parte do funcionário (Gramigma, 2007). Para as vagas disponíveis, este fator explica apenas 8,3% da variância dos dados.

E no terceiro fator encontra-se isoladamente a competência relacionada à inovação, representando 7,9% da variância total. Esta competência sugere que o funcionário deve ser apto a propor melhorias em processos existentes.

De uma forma geral, verifica-se que por se tratar de uma área mais interna à organização, as competências exigidas para a área Contábil-Financeira estão mais pertinentes ao comportamento do candidato em relação aos próprios resultados e menos em relação ao comportamento social e inovador. Entende-se que devido às práticas desta área, que são regulamentadas e com protocolos de conduta, o desempenho do funcionário esteja condicionado às regras ou legislações contábeis e financeiras, não possibilitando exercer as atividades de forma diferenciada do que o recomendado.

Verificou-se ainda que o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (*Measure of Sampling Adequacy* - MSA), que mede a adequacidade amostral, mostrou um bom nível de explicação entre os fatores e os indicadores (.876) sendo que Hair et al. (2009) recomenda um mínimo de ,500 para que a análise se mostre apropriada. O teste de esfericidade da estatística de Bartlett valida a utilização da Análise Fatorial (Sig. < .05).

Já para a área 2 – Industrial e produção, 59 empresas demandaram 168 vagas de emprego e as competências foram agrupadas em quatro fatores, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Matriz fatorial das competências da Área 2 – Industrial e Produção.

| COMPETÊNCIAS | Componente | | | | Comunalidades |
|--|---------------------|--------|--------|--------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Comprometimento | ,932 | | | | 0,895 |
| Relações Pessoais | ,930 | | | | 0,893 |
| Pró-Atividade | ,920 | | | | 0,850 |
| Análise e Solução de Problemas | ,912 | | | | 0,893 |
| Negociação | ,888 | | | | 0,802 |
| Liderança | ,810 | | | | 0,863 |
| Foco nos Resultados | ,801 | | | | 0,905 |
| Organização | ,621 | | | | 0,597 |
| Tomada de Decisão | | ,839 | | | 0,886 |
| Inovação | | ,818 | | | 0,778 |
| Visão estratégica | | ,612 | | | 0,768 |
| Criatividade | | | ,938 | | 0,889 |
| Comunicação | | | ,712 | | 0,742 |
| Resiliência | | | | ,887 | 0,793 |
| % variância Explicada | 49,061 | 14,562 | 11,417 | 7,499 | |
| % Variância Acumulada | 49,061 | 63,622 | 75,039 | 82,538 | |
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de Amostragem | | | | | ,828 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Qui-quadrado aprox. | | | | 724,479 |
| | grau de liberdade | | | | 91 |
| | Sig. | | | | ,000 |

Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se que nesta área, as competências do fator 1 não diferem significativamente da área Contábil-financeira, porém, a competência que se mostra mais relevante é o Comprometimento. Comprometimento nas áreas de produção e industrial parece ser significativa uma vez que esta área demanda seguir os planos e metas estabelecidos pela organização para alcançar os resultados pretendidos. Assim, quando o funcionário apresenta comportamento ético e disciplina em realizar o seu trabalho com qualidade, a produtividade aumenta, reduzindo os custos e melhorando os indicadores organizacionais.

No segundo fator, agrupou-se a Tomada de Decisão, Inovação e Visão estratégica, porém este fator não tem a mesma representatividade que o fator 1, explicando 14% da variância dos dados. Tomada de decisão na área produtiva, no nível hierárquico tático ou executivo, que são os níveis contratados pela empresa de seleção, surge como característica proeminente, uma vez que quando problemas ocorrem, decisões precisam ser tomadas rapidamente (Gramigma, 2007) para que o fluxo do processo não seja interrompido e não haja queda de produtividade.

O terceiro fator, por sua vez, apresenta a Criatividade e Comunicação. Estas duas competências não apresenta a mesma relevância do fator 1, já que corresponde a 11% da variância dos dados. Como os processos operacionais exigem que o plano de produção seja cumprido dentro dos processos já estabelecidos, a criatividade nesta área parece não ser uma competência necessária para a contratação de pessoal, de acordo com os gestores das organizações participantes deste estudo.

Por último, o quarto fator, corresponde a resiliência, que diz respeito à capacidade do funcionário de se adequar as condições apresentadas pela organização e pelo ambiente. Este fator explica a variância dos dados em 7,5%.

De forma resumida, a área de Produção e Industrial demanda competências que estão ligadas a execução das tarefas de forma ordenada, comprometida, seguindo os planos e metas estabelecidas para alcance dos objetivos organizacionais. Sendo assim, esta atividade parece não demandar competências subjetivas que dependem do conhecimento ou autonomia do funcionário, tais como tomada de decisão e criatividade. Entende-se, que os gestores que selecionam pessoas para esta área estão mais preocupados com as habilidades operacionais ou técnicas do que àquelas voltadas ao raciocínio lógico, interações pessoais e inovação.

A última área analisada foi a Comercial e Marketing. Nesta área, 102 empresas 633 vagas de emprego, e as competências foram agrupadas em três fatores, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Matriz fatorial das competências da Área 3 – Comercial e Marketing.

| COMPETÊNCIAS | Componente | | | Comunalidades |
|--------------------------------|------------|------|------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | |
| Criatividade | ,975 | | | 0,957 |
| Análise e Solução de Problemas | ,974 | | | 0,972 |
| Comprometimento | ,957 | | | 0,989 |
| Comunicação | ,896 | | | 0,989 |
| Foco nos Resultados | ,895 | | | 0,987 |
| Visão estratégica | | ,836 | | 0,840 |
| Relações Pessoais | | ,789 | | 0,792 |
| Pró-Atividade | | ,671 | | 0,758 |
| Liderança | | ,654 | | 0,742 |
| Inovação | | ,558 | | 0,645 |
| Tomada de Decisão | | ,400 | | 0,208 |
| Resiliência | | | ,962 | 0,929 |

| | | | | |
|--|---------------------|--------|--------|----------|
| Organização | | | ,754 | 0,848 |
| Negociação | | | ,640 | 0,904 |
| % variância Explicada | 58,417 | 16,851 | 7,301 | |
| % Variância Acumulada | 58,417 | 75,268 | 82,569 | |
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de Amostragem | | | | 0,894 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Qui-quadrado aprox. | | | 2461,673 |
| | grau de liberdade | | | 91 |
| | Sig. | | | 0,000 |

Para a área Comercial e Marketing, a criatividade, análise e soluções de problemas, comprometimento, comunicação e foco nos resultados são as competências mais exigidas pelas organizações, sendo a Criatividade a mais relevante dentre estas. A criatividade como forma de detectar tendências de mercado, gerar campanhas que são atrativas aos clientes, criar produtos que atendem as necessidades e que apresentem novidade ao mercado (Gramigma, 2007), é, então, a competência mais relevante para os gestores de organizações que contratam pessoal para esta área.

Devido a dinâmica de mercado e as mudanças nas preferências dos consumidores, os profissionais desta área precisam estar atentos para criar e oferecer alternativas que estejam e acordo com as necessidades do mercado. Embora a criatividade seja o primeiro passo para a inovação, estas competências parecem não estar relacionadas na visão dos gestores.

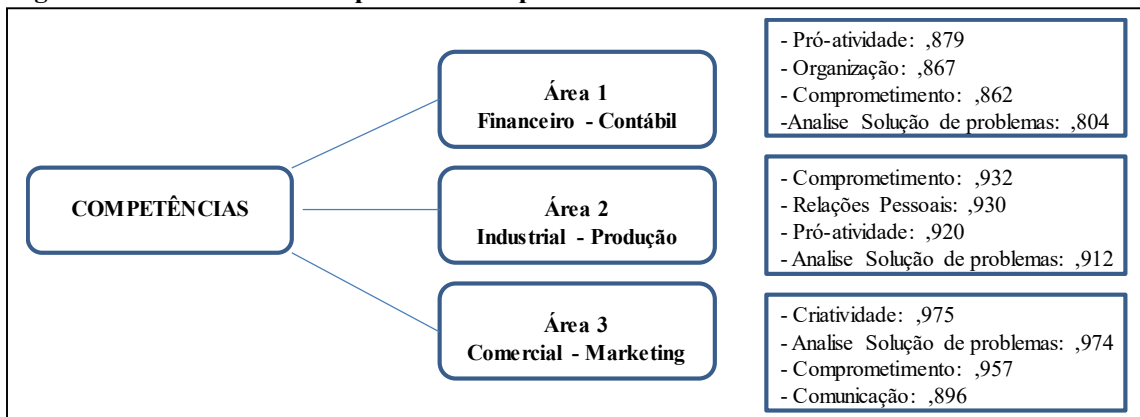
No segundo fator estão a Visão estratégica e relações pessoais que estão relacionadas fortemente com a área em questão, embora não aparecendo com tanta relevância como a Criatividade e demais competências do primeiro fator.

O terceiro fator relacionado a área comercial e marketing é a capacidade de resiliência, organização e negociação. Neste fator, entende-se que o agrupamento dos cargos relacionados a comercial e marketing parecem demandar competências diferentes. De acordo com a base de dados da empresa terceirizada, os cargos mais solicitados nesta área foram de Gerente de marketing, que por sua vez demanda mais criatividade do que técnicas de negociação, própria da área comercial.

Assim, entende-se que na área comercial e marketing, principalmente em relação ao cargo de gerente de marketing, a competência mais exigida é a criatividade, e pouca atenção é dada às competências de organização, resiliência e negociação.

Para sintetizar os resultados da pesquisa, a Figura 1 dispõe das principais competências elencadas pelas empresas em cada área.

Figura 1. Resultados das competências comportamentais valorizadas nas indústrias



Fonte: os autores (2017)

De acordo com a Figura 1, as competências comuns às três áreas são Comprometimento e Análise e solução de problemas, o que leva ao entendimento de que os gestores procuram por profissionais que saibam lidar com as incertezas do cotidiano e que tenham um compromisso ético com a organização. Assim, não se verifica competências de cunho inovador nas áreas estudadas, mas de gerador de ideias em cargos relacionados a área comercial e marketing.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi observar se a região reconhece a importância do perfil inovador nos processos de contratação de colaboradores nas indústrias de Santa Catarina. Para tal, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa exploratória. Foram utilizados dados secundários, coletados em empresa especializada em seleção de pessoal. Para obtenção dos resultados, foi utilizada a análise fatorial, que determinou as principais competências exigidas pelas empresas para contratação de colaboradores.

Foram separados três grupos denominados Área 1 (Financeiro – Contábil), Área 2 (Industrial – Produção) e Área 3 (Comercial – Marketing). Seguindo os critérios das técnicas de análise fatorial, foram selecionadas as competências que mais foram apontadas como principais, pelas empresas clientes, no momento da abertura da vaga. Observou-se conforme figura 1, que as competências mais valorizadas para a Área 1 foram: Pró-atividade, Organização, Comprometimento e Análise e Soluções de Problemas; para a Área 2 foram: Comprometimento, Relações Pessoais, Pró-atividade e Análise e Soluções de Problemas e para a Área 3 foram Criatividade, Análise Solução de problemas, Comprometimento e Comunicação.

Quando se avaliou a competência “Inovação”, apontam que apenas na área 3 (Comercial – Marketing) houve razoável relevância; acredita-se que por conta da necessidade da criatividade e inovação que a área exige.

De modo geral o modelo mostrou-se adequado para mensurar o comportamento inovador, quanto as contratações de profissionais para indústria de Santa Catarina. O presente estudo contribui em nível acadêmico e organizacional para um tema frequentemente discutido, mas sem evidências empíricas. Os resultados aqui alcançados promovem uma reflexão sobre os objetivos das empresas ao contratarem profissionais com Comprometimento e capacidade de análise e solução de problemas, competências que se repetiram nas três áreas. Estas competências são capazes de gerar resultados organizacionais e incentivar o pensamento singular, aquele que estimula a percepção para o novo e que gerará o diferencial competitivo da organização.

Com a demonstração desses resultados, é possível afirmar que o comportamento inovador, não é relevante nas competências comportamentais exigidas pelo mercado. Embora tenhamos estudos que comprovem a necessidade do comportamento inovador no sucesso das organizações, conclui-se que na região estudada, muito se fala sobre o assunto, porém, ainda há resistência na contratação de profissionais inovadores.

Para futuras pesquisas sugere-se investigações com o objetivo de apontar as razões que levam as empresas a priorizarem outras competências em vez do perfil inovador, identificar seus receios ou desinteresse pela inovação organizacional.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Karen; CANÇADO, Vera L. Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coachees no Brasil. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 24-34, 2017.

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

BOZKURT, TÜLAY. Management by Competencies. 2011.

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**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRITTON, LC; WRIGHT, Mark; BALL, DF O uso da teoria da coordenação para melhorar a qualidade do serviço na busca de executivos. **O diário das indústrias de serviços** , v. 20, n. 4, p. 85-102, 2000.

BRITTON, L. C.; CLARK, T. A. R.; BALL, D. F. Executive search and selection: imperfect theory or intractable industry?. **Service Industries Journal**, v. 12, n. 2, p. 238-250, 1992.

CAMARGO, Rita de Cássia CP et al. A percepção dos auditados em relação às competências comportamentais dos auditores Independentes: um estudo empírico na Região da Grande Florianópolis/SC. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 7, n. 18, 2013.

CARLETTO, Balduir; FRANCISCO, A.; KOVALESKI, J. Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, v. 25, 2005.

CERINSEK, Gregor; DOLINSEK, Slavko. Identifying employees' innovation competency in organisations. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 6, n. 2, p. 164-177, 2009.

CHRISTINE BRITTON, L.; BALL, Derrick F. Executive search and selection consultancies in France. *European business review*, v. 94, n. 1, p. 24-29, 1994.

CLARK, Timothy. Management selection by executive recruitment consultancies: A survey and explanation of selection methods. **Journal of Managerial Psychology**, v. 7, n. 6, p. 3-10, 1992.

CODA, Roberto; FONTES RICCO, Maria Filomena. Estilos de Comportamento de Profissionais de Ciência, Tecnologia e Inovação (C, T&I). **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, 2010.

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

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. **São Paulo: Atlas**, 2007.

DE JONG, Jeroen PJ; DEN HARTOG, Deanne N. How leaders influence employees' innovative behaviour. **European Journal of innovation management**, v. 10, n. 1, p. 41-64, 2007.

DOBNI, C. Brooke. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal**

of Innovation Management, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.

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

ESCRIBÁ-CARDA, Naiara; BALBASTRE-BENAVENT, Francisco; CANET-GINER, M. Teresa. Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. **European Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 273-281, 2017.

FISH, Alan; MACKLIN, Robert. Perceptions of executive search and advertised recruitment attributes and service quality. **Personnel Review**, v. 33, n. 1, p. 30-54, 2004.

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

GUERRERO, Dante; DE LOS RÍOS, Ignacio. Professional competences: a classification of international models. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 46, p. 1290-1296, 2012.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão dos talentos. 2ª. **Edição. São Paulo: Pearson**, 2007.

HUNTER, Samuel T.; CUSHENBERY, Liliya; FRIEDRICH, Tamara. Hiring an innovative workforce: A necessary yet uniquely challenging endeavor. **Human Resource Management Review**, v. 22, n. 4, p. 303-322, 2012.

JACKSON, Denise. An international profile of industry-relevant competencies and skill gaps in modern graduates. **International Journal of Management Education**, v. 8, n. 3, p. 29-58, 2010.

LIM, G. S., CHAN, C., (2001). Ethical Values of Executive Search Consultants, **Journal of Business Ethics**, 213 – 226.

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

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, Fransie. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European journal of innovation management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

MARZAGÃO, Daniela S. L.; CARVALHO, Marly M. Influência das competências comportamentais dos líderes de projetos no desempenho de projetos Seis Sigma. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 62, p. 609-632 out./dez. 2016.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 8, n. 4, p. 81-87, 2000.

MOREIRA, Wellington Rodrigues; MUNCK, Luciano. O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais. **Revista Alcance**, v. 17, n. 2, 2010.

PEREGRIN, Tony. Competency-based hiring: The key to recruiting and retaining successful employees. **Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics**, v. 114, n. 9, p. 1339, 2014.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Boston (Ma)**, v. 1990, p. 235-256, 1990.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery et al. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 4-17, 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SANDERS, Karin et al. How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. **Technology and Investment**, v. 1, n. 01, p. 59, 2010.

SCHMIDT, Frank L.; HUNTER, John E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. **Psychological bulletin**, v. 124, n. 2, p. 262, 1998.

SHEEHAN, Cathy et al. Human resource management and outsourcing: the impact of using consultants. **International Journal of Employment Studies**, v. 10, n. 1, p. 25, 2002.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Editora Pearson: São Paulo, 2012.

TARTARI, Jaqueline et al. Competências individuais para a inovação: em busca do profissional inovador. **Revista ESPACIOS| Vol. 35 (Nº 11) Año 2014**, 2014.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmiria Carolina. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & sociedade**. São Paulo. Vol. 19, ed. esp. 1 (2007), p. 38-46, 2007.

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

VILA, Luis E.; PÉREZ, Pedro J.; COLL-SERRANO, Vicente. Innovation at the workplace: Do professional competencies matter?. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 752-757, 2014.

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

WEST, Michael A. et al. Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. **European journal of work and organizational psychology**, v. 13, n. 2, p. 269-299, 2004.

XERRI, Matthew; BRUNETTO, Yvonne; SHACKLOCK, Kate. The innovative behaviour of employees within a small to medium sized enterprise: a social capital perspective. 2009.