

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

**DELMIRA FERREIRA DOS ANJOS SILVA
RODRINNE TÁTILLA NUNES FERREIRA
VALNEIMA REJANE MENDONÇA DE SOUSA**

ANÁPOLIS/GO
2013

**DELMIRA FERREIRA DOS ANJOS SILVA
RODRINNE TÁTILLA NUNES FERREIRA
VALNEIMA REJANE MENDONÇA DE SOUSA**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

Artigo apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional sob orientação da Prof^a. Ms. Márcia Sumire Kurogi.

ANÁPOLIS/GO

2013

**DELMIRA FERREIRA DOS ANJOS SILVA
RODRINNE TÁTILLA NUNES FERREIRA
VALNEIMA REJANE MENDONÇA DE SOUSA**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, de _____ de 2013.

APROVADA EM: _____ / _____ / _____ NOTA _____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ms. Márcia Sumire Kurogi
Orientadora

Prof^a Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel

Prof^aDr^a Elaine

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

RodrinneTátilla Nunes Ferreira¹

Valneima Rejane Mendonça de Sousa²

Delmira Ferreira dos Anjos Silva³

Márcia SumireKurogi⁴

RESUMO:A gestão por competência foca as competências dos colaboradores em solucionar problemas e tornar o ambiente organizacional mais eficiente.O trabalho teve como objetivo analisar as medidas e ações aplicadas nas práticas de recrutamento e seleção, sob a ótica da gestão por competência. Para o desenvolvimento utilizou-se a pesquisa bibliográfica, sobre o emprego da Gestão por Competência como agente de mudança organizacional, para recrutar e selecionar os profissionais.O processo de recrutamento e seleção por competência visam analisar as competências do candidato, para adequar as necessidades da empresa. Porém, nem todas as empresas utilizam esses processos, desta forma os funcionários podem estar alocados em funções onde não expressam suas competências, diminuindo assim a satisfação com a função exercida. Nesse sentido, há a necessidade de divulgar mais essa abordagem, evidenciando que essa auxilia a diminuir riscos e erros nas contratações, diminuindo a rotatividade e ainda tem a capacidade de reter e capacitar os talentos.

Palavras-chave:Gestão por competência; Talentos; Competência.

1INTRODUÇÃO

Num ambiente globalizado observa-se uma postura multicultural e interdisciplinar, evidenciando uma mudança entre a administração de recursos humanos e a administração estratégica de recursos humanos. A administração tradicional via o homem como máquina, no entanto na administração estratégica as pessoas são consideradas parceira das instituições. Assim, as organizações atuais necessitam de pessoas talentosas que possam absorver informações e utilizá-las produtivamente na empresa, fazendo com que estas tenham um diferencial competitivo no mercado.

¹ Graduada em Tecnologia de em Recursos Humanos. rtatylla@hotmail.com

² Graduada em Tecnologia de em Recursos Humanos.Nana_nana77@hotmail.com

³ Graduada em Tecnologia de em Recursos Humanos.miranjosilva@hotmail.com

⁴ Graduada em Psicologia.marcia.kurogi@gmail.com

Com intuito de tornar a gestão de recursos humanos mais objetiva, a gestão por competência apresenta um padrão processual, contínuo e alinhado estrategicamente com o objetivo organizacional, que implica em adaptar ações tradicionais de gestão de pessoas, como o recrutamento e seleção, às novas exigências competitivas do mercado. No entanto, um indivíduo competente numa função, pode significar que o mesmo indivíduo não esteja habilitado para outra função, o que não exclui a possibilidade de treinamento, desenvolvimento e estímulos a outras competências.

A gestão por competência coloca em foco as competências dos colaboradores em solucionar problemas e tornar o ambiente organizacional mais eficiente, notando então um gerenciamento mais horizontal, em detrimento do comando vertical, dominante e hierarquizado. Esta gestão assertiva que se apoia na gestão participativa e grupal denota compromisso com o alcance do objetivo organizacional através da atuação eficiente das pessoas. Quando se dá valor ao conhecimento dos colaboradores, abrem-se as portas para sua criatividade e inovação através da sintonia com as demandas de mercado. Nesse sentido, o questionamento para a compreensão da problemática proposta: Quais medidas e ações poderiam ser utilizadas para ampliar as aplicações do recrutamento e seleção por competência nas organizações?

No contexto das mudanças organizacionais, as necessidades de aprimoramento nas decisões e na velocidade das informações, a gestão por competência tem aperfeiçoado os resultados no contexto global da organização. Para sugerir mudanças organizacionais é indispensável saber de que forma as ferramentas da gestão podem ser utilizadas e quais benefícios a utilização desse modelo trará para a empresa. Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo realizar uma revisão bibliográfica sobre as medidas e ações aplicadas nas práticas de recrutamento e seleção, sob a ótica da gestão por competência.

Para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica, sobre o emprego da Gestão por Competência como agente de mudança organizacional, para recrutar e selecionar os profissionais para as empresas, visando captar os talentos no mercado e identificá-los na empresa, capacitá-los adequadamente, realocá-los em funções específicas, com intuito de mantê-los satisfeitos no trabalho. Para a pesquisa bibliográfica utilizou como referência dissertações, livros, artigos publicados em periódicos. A busca textual foi por meio

de palavras-chave, por meio de consultas às bases de dados do Scielo, Bireme e Google acadêmico.

2DESENVOLVIMENTO

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A gestão de competências é um modelo contemporâneo de gestão de pessoas ligado às estratégias da empresa, e tem sido considerado um diferencial que impacta a imagem da organização no mercado globalizado. Sendo que as habilidades como chefiar, controlar, centralizar, definir objetivos, ser legalista, confrontar e combater, mudar por necessidade e crise e foco no individual, está mudando para facilitar, delegar e estabelecer parcerias, descentralizar, compartilhar valores, colaborar e unificar, proatividade e foco no grupo. Há uma valorização individualizada, o que aumenta as potencialidades da empresa frente ao ambiente interno o que pode criar oportunidades em seu ambiente externo (CANABRAVA;VIEIRA, 2012).A gestão por competência acaba por permitir um ambiente de cultura colaborativa contribuindo para a construção da criatividade e estabelecimento de pensamentos inovadores em toda a cadeia e processos de produção, o que confere um maior aproveitamento das forças internas dando a empresa vantagens competitivas.

Desta forma, Canabrava e Vieira (2012, p. 69), ressaltam competência da seguinte maneira:

“... é a capacidade do profissional de agregar conhecimentos, habilidades e atitudes, construindo resultados significativos, com qualidade e no prazo adequado, onde um grupo coeso, unido, uma equipe se esforça para alcançar os objetivos organizacionais. O profissional competente sabe o que fazer, como fazer, quando fazer e o porquê fazer.”

Hoje, a busca por conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) tornaram-se requisitos fundamentais, já que a gestão por competência almeja traçar foco e alcançar objetivos desejados pela organização. Porém, deve-se ressaltar que a implantação desse processo dentro da empresa é árduo e demorado, pois necessita de pesquisa e planejamento para que não aconteçam falhas durante sua implantação (OLIVEIRA; GALERANI, 2010).

Vilas Boas e Andrade (2009) ressaltam ainda que para a implantação dessa modalidade de gestão, a instituição deve avaliar as competências necessárias e desejáveis para cada setor da empresa, para que possa ter sucesso nas estratégias e aumentar o desempenho na atuação profissional.

Carbone e Rufatto Jr. (2009) ressaltam que a gestão por competência é implementada a partir de um processo de identificação das competências organizacionais (das equipes) e profissionais (das funções e dos cargos) necessárias e das competências pessoais (dos funcionários) existentes.

Pontes (2010) discorre sobre os tipos de competências, sendo estes de dois tipos: as corporativas e as específicas. As corporativas ou essenciais dizem respeito aos comportamentos individuais que buscam os objetivos estratégicos, como por exemplo: foco no cliente, formação de equipe, diversidade de valores, orientação para resultados, visão estratégica e trabalho em equipe. As específicas estão relacionadas ao desenvolvimento da tarefa, da área de atuação, como por exemplo: desenvolvimento de pessoas, liderança pessoal, comunicação, planejamento, conhecimento técnico e criatividade.

Nesse sentido, deve-se ressaltar que a gestão por competência em uma organização requer um processo contínuo, em que é necessário adaptar ao cenário atual do mundo globalizado. Esse método de gestão está relacionado aos objetivos e pretensões da empresa, onde a velocidade de troca de informações e o surgimento de novas tecnologias são ágeis e rápidas. Para que sua adoção seja eficaz, é necessário o redirecionamento das ações como recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, com intuito de captar o melhor que o funcionário pode oferecer e contribuir para o crescimento da organização. Assim, as empresas devem buscar e adaptar os modelos às suas necessidades, dando maior agilidade e transparência aos gestores e aos funcionários, buscando a satisfação e qualidade nos trabalhos executados nas instituições.

2.1.1 Mapeamento de Competências.

Administrar, em seu contexto básico, significa agir agora para possibilitar um objetivo no futuro. Para isso, deve-se alcançar a eficiência nos diversos setores da empresa, incluindo então, uma Gestão Estratégica de Pessoas.

Observa-se, por exemplo, que a administração de materiais, visa fornecer insumos ao processo produtivo para que a atividade empresarial seja contínua. O mapeamento de competências, assim como a administração de materiais, visa à eficiência organizacional, já que procura identificar lacunas de competências (*gap*) e habilidades em diversos setores da organização (IENAGA 1998).

Parte dos processos de treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, estão envolvidos em identificar a habilidade individual e a necessária ao desenvolvimento eficiente do trabalho. O mapeamento de competências relaciona-se a reduzir a disparidade entre as competências pessoais, disponíveis na empresa, e as competências necessárias à realização do objetivo empresarial. É uma questão estratégica (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Rocha-Pinto et al. (2004) demonstram a necessidade de realizar algumas atividades para o processo de mapeamento das competências, como:

- Descrever as atividades cotidianas e eventuais a serem desempenhadas;
- Enunciar as ameaças, desafios e oportunidades ligadas ao exercício da função;
- Identificar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao desempenho funcional;
- Mapear a matriz de competências.

Recorrendo à descrição de cargos da empresa, documento que contém a missão do cargo, descrição de tarefas, valores, competências, habilidades e especificações esperadas de seu ocupante (MARRAS, 2009).

Deve-se ater às competências necessárias ao desenvolvimento de cada função, atrelado à consecução dos objetivos organizacionais, para que o mapeamento tenha a descrição necessária de forma objetiva, mensurável e observável no ambiente de trabalho (CARBONE et al., 2005).

Esta atividade possibilitará a realização do mapeamento, já que estes dados lhe fornecerão características essenciais que irão aumentar a acuracidade desejada no desempenho da tarefa, através da indicação do que o profissional deverá ser capaz de fazer. O processo de mapeamento é a solução para elevar o nível de competência da equipe (AMARAL et al., 2008).

Desta forma o mapeamento de competências, que envolve a identificação das competências necessárias e existentes, possibilita planejar ações de

desenvolvimento ou capacitação e também permite ainda corretas seleções e possíveis realocamentos e remanejamentos. Outro fator importante é a possibilidade de se juntar, em algum momento, indivíduos com grau de conhecimento parecido, e em outro momento os com grau de conhecimento complementar, a fim de solucionar problemas.

Neste contexto em que o mapeamento de competências acaba por influenciar a gestão do conhecimento, Dutra et al. (2001) desenvolvem o pensamento no sentido de que as organizações existem, independentemente deste ou daquele indivíduo. Porém, as atividades cognitivas individuais dão interpretações diferentes ao mesmo problema. Espera-se coerência de uma organização ao caracterizar suas interpretações através da partilha de informações que vão além do nível individual, preservando seu conhecimento e passando-o ao longo do tempo. Os países, as empresas e as pessoas que detêm um grau maior de conhecimento são mais bem-sucedidos, produtivos e reconhecidos. A realidade mundial mostra que o papel estratégico do conhecimento difunde-se cada vez mais

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.14):

O conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis.

Sendo assim as organizações devem realizar o mapeamento como um processo contínuo, para que identifiquem as competências essenciais e possam trabalhar para garantir a eficiência da organização com o suprimento dos recursos humanos certos nas funções corretas. Esta gestão de conhecimento, proporcionado pelo mapeamento é um gerador de riqueza e vantagem competitiva, já que hoje, a riqueza é produto do conhecimento e da informação, indissociáveis da mente das pessoas que compõem a organização (LACOMBE, HEILBORN, 2003)

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

Uma das principais mudanças nas organizações para destacarem no mercado encontra-se na busca de talentos humanos. Essa atitude implica em mudanças organizacionais tanto para os trabalhadores como para as empresas,

buscando métodos para encontrar e reter esses talentos. Nessa direção, o processo de recrutamento e seleção tornou-se estratégico para as organizações (ABREU; CARVALHO-FREITAS, 2009).

Nesse sentido, o recrutamento e seleção por competência tornaram-se processos importantes para as organizações, visto que estas são responsáveis por captar e selecionar colaboradores que irão atuar nas diversas atividades em uma empresa. Dessa maneira, a abordagem do recrutamento e seleção terá como intuito avaliar o trabalhador tomando como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado, mas também a manifestação, por parte do indivíduo, de conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõe serem relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), dessa maneira, o funcionário certamente será realocado para a função correta, ampliando a produtividade, satisfação do cliente interno, tornando a empresa mais eficiente na busca de objetivos.

Atualmente a área de recrutamento e seleção por competência tem como um dos principais objetivos atrair e selecionar profissionais qualificados que atendam às necessidades do cargo e às diretrizes da companhia. Pois, estes processos estão em constante aprimoramento, a fim de identificar, de forma mais criteriosa e adequada, as competências do candidato, exigindo não somente as competências técnicas, mas as habilidades e atitudes que serão fundamentais ao cargo pretendido (DELLAMORA; RODRIGUES, 2011).

Nos processos atuais de contratação a gestão por competência implica em mudanças de atitudes para os processos de recrutamento e seleção, não só para os trabalhadores, mas também para as empresas, buscando métodos que possa encontrar e reter esses talentos, desafiando as organizações a desenvolverem e utilizarem Instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futura. A grande inovação deste método foi livrar o selecionador e candidato de impressões desconectadas da realidade vivida (ABREU; CARVALHO NETO, 2009).

Nesse sentido, deve-se utilizar o planejamento estratégico para estruturar suas ações e assim englobar ações no presente para a consecução de objetivos futuros. Pois o fator importante na atualidade é recrutar e selecionar pessoas que tenham um capital intelectual capaz de agregar valor à atividade empresarial, definindo um papel importante dos recursos humanos nas organizações.

2. 2.1 RECRUTAMENTO

Anteriormente, a administração de Recursos Humanos focava na experiência e visava o melhor candidato para o melhor cargo, além de responsabilizar a empresa pelo desenvolvimento do funcionário. Atualmente, a administração de recursos humanos considera o funcionário como um parceiro da empresa, evidencia suas potencialidades e busca adequação do candidato para função e empresas que melhor se adéquem (MARRAS, 2009).

Desta maneira, Marras (2009, p.69), define a finalidade do recrutamento como “a capacitação de recursos humanos interna e externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”. Corroborando com a ideia Chiavenato (1999) ressalta que o recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Os fatores que desencadeiam a abertura de um processo de recrutamento são a rotatividade (*turnover*), o aumento de quadro planejado e o aumento de quadro circunstancial (MARRAS, 2009).

Assim, as organizações devem buscar candidatos dentro, fora ou em ambos (CHIAVENATO, 1999). Para atrair os candidatos, os meios de recrutamento são: anúncio em jornal (aberto, semiaberto e fechado), rádio, cartazes, placas informativas (fixadas na empresa), contratação de empresas de recrutamento e seleção, contatos com órgãos de classe, contatos com universidades e faculdades, escolas técnicas, escolas profissionalizantes, através de órgãos públicos, etc.

Entretanto, Montenegro (2012) lembra que é importante apontar que o processo de recrutamento não deve se destinar apenas a coletar currículos de candidatos para a ocupação de uma determinada vaga, mas também deve se preocupar em divulgar a empresa e torná-la atraente para diversos candidatos, com intuito de atrair e reter talentos, evidenciando a preocupação e desenvolvimento da instituição com seus funcionários.

O processo de agregar talentos nas instituições, conduzido pelo recrutamento representará um diferencial para a organização e uma importante vantagem competitiva, pois um processo mal conduzido causa prejuízos como à perda de tempo, necessidade de novos processos de recrutamento.

2. 2 SELEÇÃO

A seleção é definida por Araújo (2012) como um processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor se adequou aos critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado, visando solucionar a adequação da pessoa ao cargo e a eficiência e satisfação da pessoa no cargo.

No entanto, Santos e Gimenez (2004) ressaltam que a seleção de pessoas não deverá ser feita apenas pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho que será realizado, é importante ter conhecimento de aspectos que estão relacionados à personalidade do indivíduo, gerando assim uma contratação positiva para a organização e para o futuro funcionário.

O processo de seleção inicia-se geralmente por uma triagem entre os candidatos recrutados. Para isso são utilizadas de entrevista, provas de conhecimento ou capacidades, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação (ANDRADE, 2010).

As entrevistas visam detectar dados, informações, conhecimentos teóricos, e testes de aferição para analisar comportamentos, conhecimentos práticos, aptidão e personalidade, são úteis e devem sinalizar uma cultura individual que se assemelhe ou acompanhe a cultura organizacional (MARRAS, 2009).

No entanto, Andrade (2010) ressalta que há vantagens e desvantagens no método de seleção. Na entrevista os pontos favoráveis são: permite o contato direto com o candidato, permite avaliar o comportamento e as reações do candidato. As desvantagens são: é uma técnica subjetiva; é difícil comparar os candidatos, exige treinamento do entrevistador.

As dinâmicas de grupos também costumam fazer parte dos processos de seleção de candidatos. Elas servem para que o entrevistador conheça as características do indivíduo e seu comportamento em equipe. A realização de uma atividade que leva o grupo a tomar atitudes e desenvolver ações através das quais se percebe como cada pessoa se comporta em grupo, como comunicação, iniciativa, liderança, nível de participação, entre outros pontos podem ser avaliados nas dinâmicas (ANDRADE, 2010).

No entanto deve-se ressaltar que antes de iniciar qualquer modalidade de seleção é necessário planeja-la e o selecionador deve apresentar ética durante todo o processo, por isso é importante a definição clara do perfil das exigências dos cargos e das técnicas que serão utilizadas.

2.3 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

2.3.1 Origem e conceito

A seleção por competências evoluiu da necessidade de se desenvolver um método de seleção de pessoas mais compatível com as exigências das organizações de flexibilidade, polivalência e capacidade de adaptação das pessoas, em oposição à adequação ao cargo, tão característica do processo de seleção tradicional (ABREU; CARVALHO-FREITAS, 2009).

Nesse sentido pode-se conceituar a seleção por competência, como uma seleção que não avalia apenas a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado, mas as observações da conduta e das características das pessoas, analisadas por técnicas específicas, que tem como intuito identificar o candidato com as competências compatíveis às competências das organizações (SOUZA et al., 2009)

Nos processos seletivos atuais, são mais valorizadas as características pessoais do indivíduo do que as técnicas, refletindo nas diversas atividades de seleção, como definição do perfil do colaborador e técnica de seleção utilizada (LOPES, 2010).

Souza e colaboradores (2009) afirmam, ainda, que a seleção por competências tem por finalidade trazer para organização, um profissional que possa desenvolver seu potencial de forma contínua, realizando funções pertinentes ao cargo com eficiência, eficácia e responsabilidade.

O método de seleção por competências parte da elaboração de um Perfil de Competências do cargo ou função, a partir do qual se chega às competências consideradas indispensáveis para o ocupante do cargo, dentro das novas exigências organizacionais. Com base no perfil de competências elabora-se a entrevista comportamental ou *target* que é a principal técnica de seleção ao lado dos

jogos, dinâmicas e provassituacionais com foco em competências(ABREU; CARVALHO-FREITAS, 2009).

Pois nessa avaliação as competências individuais são identificadas no processo de seleção através da comparação entre as exigências do cargo e as características do candidato, as quais devem ser consonantes. Assim diminuindo custos e rotatividade de pessoal, considerando seu comportamento e competências (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Para mapear um perfil de competências é necessário estabelecer parceria com a área requisitante conscientizando, sensibilizando e orientando tecnicamente os colaboradores, para que entendam com clareza qual o papel no processo seletivo e percebam que o resultado não é de responsabilidade exclusiva da área de seleção, e sim um trabalho conjunto e de responsabilidade compartilhada (CREPALDI, 2008).

Assim, o objetivo da seleção por competências é criar um perfil de competências para cada cargo dentro da empresa que faça parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho, evidenciando assim, os possíveis candidatos que possuam o perfil mais próximo com a vaga disponível (ARAÚJO, 2012).

Nesse sentido, a seleção por competências é fundamentada em fatos reais e mensuráveis, pois assim será possível prever os comportamentos futuros de um candidato, relacionando a alguma determinada competência (DELLAMORA; RODRIGUES, 2011), com intuito de tornar o processo seletivo eficiente, orientando em vista as competências desejadas para o cargo.

2.3.2. Características

A seleção por competência pode ser usada pela empresa que já implantou a gestão por competência e também pela organização que ainda não implantou, adaptando essa abordagem no modelo de gestão que implementou (ARAÚJO, 2012).

No entanto, uma empresa que utiliza a gestão por competência para a seleção, é necessário que observa a diversidade de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) geram competência, que num ambiente propício de comunicação e troca deve gerar valor econômico para a

empresa e social para o indivíduo. Está relacionada às habilidades cognitivas, motoras e psicológicas. Estas qualidades se envolvem com o comportamento para atender as necessidades corporativas (RABAGLIO, 2001).

Nesse sentido, o ideal para a empresa é encontrar o candidato que tenha entre suas competências e seus conhecimentos, habilidades e atitudes, aquele que se encaixa perfeitamente nas exigências do cargo. O trinômio conhecimento-habilidade-atitude (CHA), remete a ideia de saber, saber fazer e querer fazer, respectivamente. Sendo os dois primeiros são competências técnicas e o último comportamental (LEME, 2009).

Da necessidade de se gerir o CHA, foram desenvolvidos metodologias, ferramentas capazes de fazer a seleção com foco em competências. Esse conjunto de ferramentas capazes de promover o continua aperfeiçoamento dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada colaborador das empresas (RABAGLIO, 2001).

Desta forma, pode-se evidenciar a diferença da Seleção por Competências, em relação aos métodos tradicionais, é a sistematização da identificação das características comportamentais, as atitudes do colaborador, o que geralmente é abordado de maneira muito subjetiva (LOPES, 2010). Este processo possibilita identificar pessoas que apresentam potencial de crescimento, com flexibilidade para enfrentar as adversidades e uma visão estratégica, beneficiando assim a organização (CREPALDI, 2008).

2.3.3. Técnicas

Para o processo de seleção é necessário o uso de várias técnicas, entre essas destaca-se a entrevista, para que o gestor possa avaliar as características dos candidatos. Porém, com a gestão por competência, além da entrevista, outro grande aliado da seleção por competências são os jogos, que também tem por foco o comportamento do candidato. Pois, através dos jogos, podem-se observar competências dos candidatos como, por exemplo, motivação, liderança, iniciativa, criatividade, inovação, ética, comunicação (ABREU; CARVALHO-FREITAS, 2009).

Os testes mais utilizados atualmente são os psicológicos. Eles constituem uma medida objetiva e padronizada do comportamento do candidato. São usadas como medida de desempenho e baseados em amostras estatísticas de comparação

e devem ser aplicadas com condições padronizadas para todos os candidatos. Outra modalidade é a dinâmica de grupo que tem como objetivo observar o comportamento na situação de grupo e na maneira de ser do indivíduo (ANDRADE, 2010).

Nesses testes o candidato será observado quanto a sua capacidade e habilidade em desenvolver uma determinada atividade ou comportamento. A postura do selecionador deve ser ético e criterioso, pois se o candidato não for selecionado levará ao questionamento de suas capacidades e habilidades, podendo ferir sua auto-estima, mesmo sabendo que apenas um, dentre vários, irá ocupar a vaga.

2.3.4. Vantagens e Desvantagens

Entre as vantagens da avaliação por competências, destacam-se: a objetividade, a avaliação no desempenho futuro, maior garantia de uma contratação bem sucedida, melhor adequação do profissional à empresa e menor *turnover* e gastos nos treinamentos (DELLAMORA; RODRIGUES, 2011).

Souza et al. (2009) afirmam que esse modelo proporciona boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; possui um processo sistemático com mais foco e objetividade; é mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga; apresenta maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; confere maior garantia de contratação de sucesso; evita prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes e, conseqüentemente, aumenta a produtividade. Dessa maneira, esses processos minimizam eventuais lacunas de competências orientando e estimulando os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer e o que a organização espera que eles façam (CARBONE; RUFATTO JR., 2007).

Sobre a desvantagem da seleção por competência pode-se apontar a identificação das competências necessárias para o exercício de diversos cargos, ao passo que a exigência de tais competências aumenta a cada dia. Outro desafio é o aumento da dificuldade em diferenciar pessoas que já possuam as competências buscadas daquelas que ainda precisam desenvolver tais competências e diminuir as atitudes de discriminação no contexto de seleção (MONTENEGRO, 2012).

Nesse sentido, Farinha (2009) descreve que não há uma avaliação perfeita, onde se encontra o candidato perfeito, mas aquela que pode buscar o melhor que o

candidato pode oferecer e o melhor que a empresa pode oferecer, treinar para que o mesmo possa adquirir as competências almejadas, apresentado como uma forma de diminuir a subjetividade e melhorar os resultados da gestão de recursos humanos.

A seleção por competência possibilita identificar o melhor candidato para o cargo, evidenciando um menor gasto para empresa com treinamento e desenvolvimento, aliando o saber do funcionário com as exigências do cargo a ser ocupado. Porém, é observado a dificuldade nesses processos de vincular o conhecimento, as habilidades e atitudes desejadas a um determinado cargo em um único candidato, sendo necessário desenvolver e treinar as características que não eram desejadas pelos gestores.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competência visa tornar-se mais eficiente a busca pelo objetivo organizacional. Visto que esse tipo de gestão está ligado estrategicamente ao planejamento de longo prazo e desenvolvimento do conhecimento e eficácia na realização das tarefas em cada uma das funções exigentes. No entanto, ter competências para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário.

O recrutamento e seleção por competência aborda as competências e não as experiências, com intuito de resgatar e captar novos talentos adequados à necessidade das empresas. Diversas técnicas, como entrevistas, jogos, dinâmicas, análises de currículo, entre outras, podem ser utilizadas para selecionar o candidato com a capacidade e habilidade almejada pela organização. Porém, é necessário que estes critérios sejam bem elaborados, com intuito de fazer uma boa escolha, tanto do profissional, quanto do cargo que o mesmo será alocado.

No entanto, nem todas as empresas adotam essa abordagem, desta forma, os talentos recém-chegados ao mercado de trabalho não conseguem uma boa qualificação, por não terem a experiência desejada por essas organizações. Nesse sentido, observa-se nas empresas funcionários insatisfeitos, com atribuições incoerentes com suas habilidades, atitudes e conhecimentos. Assim, as empresas que ainda não utilizam o modelo de gestão de competência para recrutar e selecionar seus parceiros deixam de avaliar com consistência, foco e

objetividade seus futuros parceiros, por não aliam a competência individual ao conhecimento organizacional, visando à eficiência das ações de uma empresa moderna.

Desta forma, o recrutamento e seleção por competência são atividades que auxiliam empresas, pois de forma criteriosa, traçará o perfil do candidato com a necessidade das organizações, revelando e retendo os talentos. A seleção por competência auxilia a diminuir riscos e erros nas contratações, diminuindo a rotatividade.

REFERÊNCIAS

ABREU, C. V.; CARVALHO-FREITAS, M. N. de. Seleção por competências: A percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 3, n. 2, p.225-234, Mar. 2009.

ANDRADE, D. F. **Recursos humanos: gerenciando pessoas**. Rio Pardo: Editora Viena, 2010.

AMARAL, R. M.; GARCIA, L. G.; FARIA, L. I. L; ALIPRANDINI, D. H. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, Mai/Ago 2008.

ARAÚJO, M. C. **Recrutamento e seleção com base em competências**. 39f. 2012. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.56, n. 2, p.179-194, Abr/Jun 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. 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, Jan./Mar. 2001.

CANABRAVA, T. VIEIRA, O. F. A. **Treinamento & Desenvolvimento** – Para empresas que aprendem. Brasília: Editora Senac, 2012.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARBONE, P. P.; RUFATTO JUNIOR, E. **O Sistema de Desenvolvimento Profissional e de Gestão por Competências do Banco do Brasil**. 2009. Disponível em:

http://gestaoporcompetencias.sefaz.pe.gov.br/download/Desenvolvimento_profissional.pdf Acesso em: 15 ago. 2013.

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

CREPALDI, F. F. **Processo de seleção por competências**. 62f. 2008. Monografia (Especialização em MBA Gestão Empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2008.

DELLAMORA, M. R.; RODRIGUES, A. C. Seleção por competência: uma ferramenta diferenciada na capacitação de talentos. **Psicologia em Destaque**, ano 1, n. 1, p. 55, 2011.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUTRA, J. S.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001

FARINHA, C. A. **O conceito de competência nos serviços de recrutamento e seleção de trabalhadores**. 2009. Disponível em: www.bvseps.icict.fiocruz.br/lildbi/docsonline/get.php?id=591. Acesso em: 01 ago. 2013.

IENAGA, Celso H. **CompetenceBased Management**: Seminário Executivo. São Paulo: DextronConsultoria Empresarial, 1998.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEME, R. **Seleção e entrevista por competências: com o inventário comportamental** – Guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LOPES, J. E. S. **Seleção por competências: uma análise dos métodos de seleção de gestores de TI em órgão do Poder Legislativo Federal**. 27f. 2010. Especialização (Governança em Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MONTENEGRO, A. V. Recrutamento e seleção de pessoal: Perspectiva e desafios para a gestão estratégica de pessoas. **Psicologia: O portal dos Psicólogos**, 20.10.2012.

OLIVEIRA, R. A.; GALERANI, J. **Gestão por competências no processo de seleção de pessoas: Um estudo exploratório realizado na empresa Águia indústria e comércio de alimentos Ltda**. 2010. Disponível em:

www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_9_1279139724.pdf. Acesso em: 07 ago. 2013.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6ª ed. São Paulo: LTr, 2010.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 4ª ed. São Paulo: Educador, 2001.

ROCHA-PINTO, S. R.; FRANÇA, A. C. L.; **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

SANTOS, A. C. M.; GIMENEZ, E. L. L.; Telles, J. M. **O desempenho do processo de recrutamento e seleção e o papel da empresa neste acompanhamento: Um estudo de caso na Empresa Ober S/A Indústria E Comercio**. 2004. Disponível em: fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/.../ed_02_artigo_03.pdf. Acesso em: 06 set. 2013.

SOUZA, D. A.; CORREIA, L. T.; PAIXÃO, C. R.; TELLES, J. S. M.; SANTOS, C. P. **Uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica dos profissionais de gestão de pessoas**. 2009. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an_resumo.asp?cod. Acesso em: 16 out. 2013.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ABSTRACT: The management by competence analyses on the employees to solve problems and make the environment more efficient organizational. The objective was analyze the measures and actions applied in practice recruitment and selection, from the perspective of management by competence. The development used the literature review on the use of Competency Management as agent organizational, for recruit and select professionals. The process of recruitment and selection by competence purposed at analyzing the candidate's to suit the company's needs . However, some companies not use these processes, so employees can be allocated to functions which do not express their skills, decreasing satisfaction. So, there is a need to disseminate more this approach, showing that this helps to reduce errors and risks in taking, reducing the mix and still has the ability to retain and train talent.

Keywords: Management by competence; Talent, Competence.