

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
E COACHING

LARICE MELO MATIAS

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA FERRAMENTA PARA
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

ANÁPOLIS
2019

LARICE MELO MATIAS

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA FERRAMENTA PARA
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*.

Orientador (a): Ma. Marisa Roveda

ANÁPOLIS

2019

LARICE MELO MATIAS

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA FERRAMENTA PARA
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*.

Orientador (a): Ma. Marisa Roveda

Data da aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ma. Marisa Roveda

Prof.^a Esp. Aracelly Rodrigues Loures Raugel

Prof.^a Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva

ANÁPOLIS

2019

RESUMO

Com o mercado cada vez mais competitivo, o bom funcionamento de cada pequena parte da empresa é de extrema importância. E a gestão de recursos humanos é uma dessas partes. Pensando nisso o trabalho a seguir tem por objetivo contribuir para a disseminação da temática de Gestão de Competências nas empresas, bem como demonstrar suas interfaces com o subsistema de treinamento e desenvolvimento de colaboradores. Mostrando como o Recursos Humanos (RH) de uma empresa é grande responsável por trazer colaboradores interessados e qualificados para a empresa. E as várias formas de recrutar novos colaboradores, pois existem vários tipos de recrutamentos, podendo ser eles internos, externos ou mistos. Independentemente do tipo de recrutamento existem passos importantes para o sucesso desse, como a divulgação, especificação clara dos requisitos e competências esperadas e a leitura e seleção de currículos. Outra fase importante que será exposta é a fase de testes e dinâmica, pois muitas vezes a pessoa pode apresentar todos os requisitos, mas ao se apresentar a outra pessoa ou a ser colocada em certas situações pode demonstrar comportamentos não desejados. Tendo em vista a importância do recrutamento para uma empresa, será exposto como é preciso escolher as melhores ferramentas para que esse seja um processo assertivo. Por isso a seleção por competências será foco nesse trabalho, surgindo como ótima ferramenta para esses processos, pois nesse tipo de seleção são feitos testes e entrevistas que mapeiam as competências e comportamentos dos indivíduos de acordo com as suas reações em situações expostas. Além de mostrar como a escolha de um colaborador dependendo de suas competências pode alavancar ou derrubar uma empresa, mostrando benefícios ou prejuízos consigo.

Palavras-chave: Gestão; competências; pessoas; desenvolvimento; talentos.

ABSTRACT

With the increasingly competitive market, the smooth operation of every small part of the company is of utmost importance. And human resource management is one of those parts. With this in mind, the following work aims to contribute to the

dissemination of the topic of Competency Management in companies, as well as to demonstrate its interfaces with the employee training and development subsystem. Showing how Human Resources (HR) of a company is largely responsible for bringing interested and qualified employees to the company. And the various ways to recruit new employees, as there are various types of recruitments, whether internal, external or mixed. Regardless of the type of recruitment there are important steps to successful recruitment, such as dissemination, clear specification of expected requirements and competencies, and reading and selection of resumes. Another important phase that will be exposed is the testing and dynamics phase, as often the person can present all the requirements, but when introducing himself or herself to be placed in certain situations can demonstrate unwanted behaviors. Given the importance of recruitment for a company, it will be exposed how to choose the best tools for this to be an assertive process. Therefore selection by competences will be focus in this work, emerging as a great tool for these processes, because in this type of selection tests and interviews are made that map the competences and behaviors of individuals according to their reactions in exposed situations. In addition to showing how choosing an employee depending on their skills can leverage or bring down a company, showing benefits or losses with you.

Keywords: *Management; Skills; people; development; talents.*

1 INTRODUÇÃO

A gestão por competências nasce da necessidade de tornar as organizações mais eficientes, sejam elas públicas ou privadas. Carbone (2005), observa que a globalização do mercado fez com que as empresas buscassem por diferenciar-se das concorrentes, investindo em performers com mais agilidade e inovando de forma contínua, observando a necessidade de desenvolver novos conhecimentos e competências nos indivíduos.

Com isso, construiu-se a necessidade de que as organizações dessem mais atenção aos seus colaboradores que, como colocado por Brandão e Guimarães (2001), está trazendo um número cada vez maior de profissionais, que também tem se tornado cada vez mais capacitados, o que fez com que a gestão por competências tornasse uma prática muito estudada e cada vez mais aplicada, buscando otimizar as

operações e relações de trabalho, agregando à empresa capital humano.

A Gestão por Competências pode ser a aplicação relacionada à Gestão de Pessoas que mais aproxima às organizações da excelência. Gavioli (2012) observa que a Gestão de Competências promove equipes de alto desempenho e está extremamente relacionada com o alto desempenho nas instituições.

Ao discernir sobre a Gestão por Competências, Leeg (2004, apud DUTRA, 2017, p.4) afirma que a competência é o conjunto de resultado de três, fatores que são: as características do indivíduo, a vivência profissional e a sua formação escolar. Também observando que as competências podem ser o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam o desempenho do trabalho do indivíduo, mas também pode ser algo momentâneo ocorrido durante a rotina de trabalho.

As organizações encontram dificuldades para aplicar a Gestão por Competências aliada à sua Gestão de Pessoas. Isso ocorre, segundo Dutra (2017), pelo fato de a gestão estratégica de pessoas ser muito discutida e pouco aplicada no ambiente executivo.

De certa forma, a interdisciplinaridade demonstra-se um grande desafio, já que as organizações devem relacionar a gestão por competências aos treinamentos aplicados, buscando desenvolver as pessoas dentro do contexto exigido no ambiente organizacional, o que é extremamente necessário para que as organizações se mantenham competitivas.

As diretrizes definidas nas estratégias organizacionais devem ser introduzidas nos treinamentos, fazendo com que o colaborador esteja mais integrado à empresa, tornando-o mais satisfeito com a organização, entendendo melhor a importância do seu trabalho e tornando-o mais consciente do seu papel para o sucesso da empresa.

Com base no que já foi exposto, este trabalho tem como finalidade sanar o seguinte questionamento: A Gestão por Competências é o melhor caminho para o desenvolvimento de pessoas nas organizações?

Considerando-se a assertiva de Cascão (2005) acerca da existência de uma coordenação entre a noção de competência, as práticas de gestão de recursos humanos e o alinhamento de ambas com a estratégia organizacional, a tal coordenação, o autor denomina de “Gestão Estratégica de Competências”.

Este trabalho acadêmico intenta contribuir para a disseminação da temática de Gestão de Competências nas empresas, bem como demonstrar suas interfaces

com o subsistema de treinamento e desenvolvimento de colaboradores.

Além disso, poderá contribuir para a identificação das competências técnicas requeridas para os cargos de gestão da empresa que atendam aos objetivos organizacionais

Portanto, justifica-se este trabalho de pesquisa pela possibilidade de identificar as competências gerenciais que necessitam ser desenvolvidas para empresas em geral.

Demonstrar como a Gestão por Competências pode ser a melhor ferramenta no desenvolvimento de pessoas nas organizações.

- Revisão de Literatura sobre os temas: desenvolvimento de pessoas, recrutamento, captação de talentos, gestão por competências, entre outros assuntos que norteiam o tema do trabalho;
- Expor brevemente as formas e tipos de recrutamento, a importância da captação de talentos e desenvolvimento de pessoas;
- Expor como é feita a Gestão por Competências; e
- Evidenciar as vantagens que se encontra ao utilizar a Gestão por Competências.

2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O profissional de RH se tornou fundamental para o planejamento estratégico, auxiliando a atingir as metas e trazendo retorno financeiro para as empresas. Com isso percebeu-se a necessidade de pensar nas pessoas, reformulando a forma com que as identificamos nas empresas. Essa mudança é notada ao observar a relação interdisciplinar cada vez mais perceptível nos setores de RH. Quando se deixa de pensar as pessoas apenas como mão de obra e passa a buscar antropomorfizá-las, começa-se a ver o indivíduo como ser dotado de emoções e sentimentos, e como esses fatores podem afetar as organizações.

A gestão de recursos humanos, durante muito tempo foi colocada apenas como o setor responsável por acumular funções administrativas burocráticas. De forma resumida, responsável por admissões, demissões e folha de pagamento. Como observado por Braga (2016), não havia uma abordagem ou direcionamento estratégico para o setor. Porém, atualmente a gestão de recursos humanos, baseia-se nas relações existentes entre os colaboradores, suas necessidades e a empresa,

possibilitando a criação de um ambiente organizacional muito mais dinâmico e motivador.

A gestão de pessoas inicia no final do sec. XIX, baseada em ideais nascidos no movimento da Administração Científica. Souza (2012), observa que a Administração Científica foi responsável por fornecer fundamentos para a padronização das atividades relacionadas à Administração, preenchendo as lacunas que existiam na padronização dos processos organizacionais.

O fator humano dentro das empresas ganhou muita relevância. Gil (2009, apud SOUZA, 2012), observa que foi a partir da Segunda Guerra Mundial que a Gestão de Pessoas deu enfoque às condições de trabalho e benefícios relacionados ao colaborador.

As relações de trabalho modelam-se como todas as interações sociais, as mudanças de perspectivas, comportamentais, éticas, morais, políticas e legais. Na busca de construir uma relação cada vez melhor com os seus clientes e parceiros e garantir a aquisição e manutenção do capital humano, as empresas têm observado as necessidades de seus colaboradores, que pode ser observado, do cuidado com a higiene do trabalhador aos cuidados com as interações humanas dentro e fora do ambiente de trabalho.

A gestão de recursos humanos observa e busca conciliar cada vez mais os objetivos das empresas e os objetivos pessoais dos colaboradores, com o intuito de trazer a essa relação o aspecto de parceria.

A gestão de recursos humanos ganhou novos horizontes nos últimos anos com o intuito de melhorar o desempenho das empresas através da forma com que as pessoas e as empresas se relacionam. Nesse ambiente, os gestores de RH atuam como mediadores e pesquisadores, fazendo com que as necessidades das empresas e os desejos, ambições e frustrações das pessoas sejam convertidas em motivação para os colaboradores e medidas estratégicas para os gestores das empresas. Como exposto por Ladeia (2013), a gestão de Pessoas não é uma tarefa fácil. Faz-se necessário preocupar-se com a motivação dos funcionários, com as contratações, as demissões e diversas outras questões que podem se tornar problemas para os gestores.

A interdisciplinaridade, retratada anteriormente, demonstra-se na interação entre psicólogos, médicos, técnicos e engenheiros de segurança no trabalho e demais gestores das corporações, com o intuito de oferecer aos colaboradores condições de

desenvolver bem suas atividades sem afetar sua vida particular, sua saúde e sua motivação.

A gestão de recursos humanos coloca-se de maneira indispensável para resolução de problemas, que são muito mais subjetivos do que apenas números dos extratos financeiros. Segundo Henry Ford (2009, p.14 Apud LACOMBE, 2009), dois aspectos muito importantes para uma empresa não estão presentes nos seus demonstrativos financeiros; são esses, sua reputação e suas pessoas.

Todas as vezes que pensamos em medidas estratégicas, a gestão de recursos humanos se demonstra destacada. Quanto mais moderna, competitiva e engajada na perpetuação de suas atividades, a empresa se torna mais atuante e sua gestão de recursos humanos.

Como já dito anteriormente, a Gestão de Pessoas vai além da contratação, demissão e gestão da folha de pagamento. Mas não se pode deixar de lado que boa parte do sucesso de uma empresa vem da dedicação dos colaboradores e a parte responsável pela contratação de pessoas competentes é do RH.

Para que essa etapa seja feita, existem vários fatores que podem influenciar na captação de talentos, podendo-se usar de várias ferramentas para que essa etapa seja feita da melhor forma.

2.1 CAPTAÇÃO DE TALENTOS

Os processos de recrutamento e seleção viabilizam uma nova contratação, tendo em vista a disposição dos cargos ofertados. Para que a contratação seja bem-sucedida é importante obter o maior volume de informações e características dos candidatos, fazendo necessária a aplicação de algumas ferramentas. Dentre essas ferramentas, está a descrição de cargos, que define os requisitos técnicos e pessoais para a elaboração do roteiro da entrevista. Para (Chiavenato,1994), a aplicação dos métodos faz-se essencial em todas as diretrizes do recrutamento e seleção; conforme as exigências da função, cada módulo funciona como um funil até obter um candidato ideal. (SOLIDES, 2019)

2.1.1 Definição das etapas do processo

O responsável pelo processo seletivo deve definir quais serão as etapas do processo, com base na descrição do cargo e no perfil da vaga, evitando perda de recursos no processo, eliminando etapas que podem ser desnecessárias ou adaptando-as ao cargo específico. (DAN; COVA, 2010)

Deve-se observar se haverá a necessidade de entrevista com mais de um profissional, como, por exemplo, o analista de gestão de pessoas, psicólogo, responsável pelo setor da contratação. Todos estes devem comunicar-se, apresentando seus pareceres uns aos outros para colaborar com a decisão final. (DAN; COVA, 2010)

2.1.2 Descrição do cargo

Para que ocorra o processo de seleção dentro de uma empresa, é necessário descrever o cargo, fazendo um levantamento dos dados da categoria, possibilitando criar diretrizes de avaliação como: características, habilidades, experiências e formação; recolhendo as informações sobre os candidatos a respeito dos requisitos pré-determinados para exercer as atividades no cargo em questão, sendo necessário estabelecer uma relação entre o cargo a ser preenchido e as aptidões e habilidades do candidato.

Marras (2000, p. 70), vem afirmar que a descrição de cargo possibilita especificar, com detalhes, as características que a função exige, fazendo com que se faça uma padronização no perfil organizacional dos cargos da organização, que cada selecionador não faça exigências desnecessárias ou com uma visão pessoal, tornando o processo impessoal e justo.

Ao reconhecer as características demandadas da função, na qual o contratado irá exercer, possibilita a empresa distinguir os melhores concorrentes e colocá-los em vagas adequadas a seus perfis, diminuindo os erros na fase de contratação, desenvolvendo atividades de forma correta. Como observado por Chiavenato (2002), “um cargo pode ser descrito como uma unidade da organização em que há um nicho de deveres e responsabilidades que o tornam individual e distinto das outras atribuições”.

Para Gil (2001, p.172), a descrição de cargo é “um conjunto de funções definidas em determinada estrutura institucional”. A posição em que o cargo está

localizado no organograma da instituição define qual é o nível de hierarquia que aquele indivíduo irá ocupar; observa-se, também, quais os seus direitos e deveres.

Os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção devem ter total compreensão das atribuições do candidato que buscam para preencher o cargo, e também devem saber como avaliar as capacidades, habilidades e experiências que o colaborador precisará possuir para desenvolver todas as atribuições da melhor forma.

Gil (2001, p.175) ressalta que a descrição de um cargo “é a exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo”. Ela procura descrever o que o ocupante do cargo faz, como faz e porque faz. Na descrição de cargos, é necessário estabelecer um perfil adequado para cada função, passando para a fase de recrutamento que tem como papel buscar os indivíduos com as qualidades que são exigidas, para que estes possam vir a ocupar uma posição dentro da organização.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.191) afirmam que a descrição de um cargo “contém um conjunto de funções, quase sempre correlatas, que mantêm coerência com os níveis de escolaridade e responsabilidade do seu ocupante”.

2.2 RECRUTAMENTO

Os pré-requisitos necessários, constantes no formulário de requisição pessoal, incluem formação profissional, tipo de experiência, características de personalidade, conhecimentos e qualidades. Outro ponto, que deve ser considerado ao recrutar um candidato, é a cultura da organização, que deve estar alinhada ao perfil dos candidatos. (BAYLÃO; ROCHA, 2014)

Como colocado por Gil (2001, p. 93), o processo de recrutamento “consiste num processo que visa atrair pessoas qualificadas e com as características necessárias para ocupar a vaga concorrida dentro da instituição”. Assim, contratam-se pessoas que preencham os requisitos, reduzindo os custos com treinamentos para contextualizar o colaborador com a função, sendo necessário apenas integrá-lo à história, comportamentos organizacionais e regras da empresa.

Chiavenato (1999, p. 53) diz que “é um processo que tem por objetivo buscar candidatos, que virão a serem selecionados os futuros integrantes da empresa”. O autor ressalta que o recrutamento e a seleção de pessoas “é um sistema de informação por meio do qual a instituição divulga e oferece as pessoas de RH as vagas de emprego que pretende preencher”.

As empresas sempre praticam os processos de recrutamento e seleção interno e externo variando de acordo com a necessidade (CHIAVENATO, 2006). As empresas, quando fazem uma modificação ou pré-seleção de funcionário através de um recrutamento interno, deixam uma vaga em aberto, que muitas vezes precisa ser ocupada por alguém que não faz parte da empresa, obrigando a um recrutamento externo. Sendo assim, as organizações poderiam estar desenvolvendo o processo de seleção misto, concluindo os resultados de ambas as partes e não havendo perda de tempo.

Há diversas formas de divulgar as vagas, seja por meio de anúncios colocados em quadros de avisos, anúncios em veículos de comunicação como rádio, TV e internet, com o objetivo de atrair o maior número possível de candidatos.

2.2.1 Tipos de Recrutamento

Os recrutamentos podem ser divididos em recrutamento interno, externo e misto, como colocado por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 168), que dizem: “constitui uma sistemática onde objetiva atrair pessoas diretamente dos meios especificados de recrutamento, distinguidas entre internas ou externas”. Deve-se levar em consideração o que melhor atende aos objetivos da empresa e o cenário ao qual se encontra interna e externamente.

2.2.1.1 Recrutamento interno

A seleção interna é o meio pelo qual as instituições obtêm o preenchimento das vagas em aberto, por meio da promoção de funcionários que fazem parte do quadro atual da empresa divulgando as vagas apenas para que os colaboradores participem. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.169) estabelecem que “a seleção é interna quando a empresa procura preencher um posto de trabalho, mediante de seus funcionários, que podem vir a ser promovidos”, o que reduz parte dos gastos, já que são funcionários que estão familiarizados com a instituição, conhecendo as normas e procedimentos internos, obtendo melhores índices de motivação junto aos colaboradores, como exposto por Chiavenato (1999, p.92), que diz que “a seleção interna atua sobre os concorrentes que estão trabalhando dentro de uma empresa,

isto é, funcionários para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou motivadoras”.

O recrutamento interno oferece diversas vantagens às empresas, como redução de gastos devido a remoção da necessidade de gastar com anúncios para divulgar o processo, remoção dos custos de atendimento e admissão dos candidatos, oferecendo rapidez ao eliminar a necessidade de aguardar a divulgação das vagas, a espera pelos candidatos e o tempo de admissão e integração. Além de motivar os colaboradores, estimulando os colaboradores a aperfeiçoarem-se, melhorando seu desenvolvimento e chances de crescer na empresa, aproveitando investimentos da instituição em treinamento, retendo conhecimento e capital humano. (FREITAS, 2010)

Entre as desvantagens do recrutamento interno, temos a possibilidade de existir o conflito de interesses e a competição entre os colaboradores, o aumento da rotatividade por falta de transparência nos processos. Observamos que o recrutamento interno pode estar diretamente associado à motivação do grupo e nos rendimentos dos demais colaboradores. Ao se aplicar uma seleção interna, os colaboradores passam a se ver como concorrentes ou até mesmo se repreender por fatores internos, por não ser o escolhido para o processo. (KENOBY, 2018) Milkovich e Boudreau (2000, p. 158) falam que a recrutamento e a avaliação internas “referem-se à movimentação dos empregados entre diferentes cargos dentro da empresa”.

2.2.1.2 Recrutamento externo

O método seletivo fora da organização visa captar pessoas com características, habilidades e conhecimentos que possibilitem a elas exercer as atividades que as instituições necessitam. Como colocado por Chiavenato (1999, p.53), “uma atividade que tem por finalidade atrair pessoas, entre os quais serão avaliados os futuros colaboradores da instituição”. Faissal et al. (2006) argumentam que isso é uma estratégia das empresas para a aquisição de novos conhecimentos.

Semelhante ao processo de recrutamento interno, o recrutamento externo traz aspectos negativos e positivos. Como colocado anteriormente, o recrutamento externo é utilizado para atrair novas pessoas para o quadro. Diferente do recrutamento interno, o recrutamento externo apresenta dois tipos de abordagem: O recrutamento externo direto, onde a empresa busca o mercado por meio de mídias de comunicação para atrair novas pessoas ao processo de seleção; e o recrutamento externo indireto,

onde a instituição se utiliza de empresas especializadas para realizarem os processos de recrutamento.

O recrutamento externo é colocado como uma forma de trazer novos conhecimentos e experiências para a organização, auxiliando no enriquecimento de recursos humanos da instituição.

Dentre as desvantagens do recrutamento externo, apresentamos: maior gasto de tempo e a demora que é maior que a do recrutamento interno. Isso ocorre devido a todas as barreiras burocráticas e medidas de proteção tomadas pela empresa o que demanda tempo; maior custo: exige o gasto com anúncios, gastos com empresas que terceirizam o processo de recrutamento, encargos, treinamento e exames; possibilidade de desmotivar equipe devido a ambição de crescimento de alguns colaboradores que perdem oportunidades. Torna-se um recrutamento externo inviável ou até mesmo descartado em segundo plano, pois o tempo e os custos são maiores, e possuindo risco de não conseguir estabelecer toda as diretrizes par efetuar uma contratação que por vezes precisa de urgência. (KENOBY,2018)

Chiavenato (1994) descreve as desvantagens como:

- É um processo demorado e lento;
- É um processo nervoso;
- É menos seguro e confiável que o recrutamento interno;
- Quando monopoliza as vagas, pode frustrar o pessoal;
- Pode sinalizar barreiras ao encorajamento das pessoas;
- Pode reduzir a lealdade à empresa; e
- Pode alterar a política de salários da empresa.

2.2.1.3 Recrutamento misto

De acordo com Chiavenato (1999), o recrutamento misto é uma solução que é baseada em diversos gêneros ou opiniões, tendo a liberdade de escolher o que se julga melhor, possibilitando a abordagem tanto de fontes internas quanto externas dos recursos humanos para o recrutamento.

O recrutamento misto oferece à organização meios de estar desenvolvendo um processo de recrutamento e seleção mais efetiva do que os outros métodos como a interna e a externa, estipulando regras para estar obedecendo durante o processo.

2.3 DIVULGAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO

A divulgação adequada do processo permitirá que haja o maior número de candidatos qualificados e que preencham os requisitos da vaga. A escolha dos meios e locais adequados para a divulgação e um anúncio claro e objetivo tornam mais suscetível ao sucesso do processo seletivo, sendo ele interno ou externo. No caso do processo interno, a divulgação deve ser feita em murais e locais de aviso dentro da organização.

2.4 SELEÇÃO

Muito importante para uma empresa, a seleção de pessoas se demonstra parte fundamental para o sucesso do empreendimento ou da execução de serviços de um setor. A correta execução de todas as etapas envolvidas no processo de seleção pode proporcionar que metas sejam atingidas, com o uso do recurso mais volátil e mais importante, o ser humano.

A seleção de pessoas se demonstra algo tão importante, que não pode ser considerada apenas um processo isolado, pois envolve o conhecimento das habilidades e conhecimentos necessários para a boa execução do serviço. Não somente isso, se baseia em uma ramificação de vários processos, que isoladamente pode não significar muito, mas ao final, com a análise de todos os resultados juntos, pode trazer à empresa garantias de bom desenvolvimento do trabalho de seus colaboradores. Chiavenato (1999) diz que a seleção funciona como uma peneira que irá selecionar apenas aqueles que apresentam propriedades que são desejadas pela empresa.

Pontes (2008 p.136) apresenta a seleção dividida em várias etapas do seu início, com a liberação para que seja iniciado o processo seletivo até a conclusão da seleção, com a efetivação do candidato ao seu quadro de funcionários.

O processo seletivo é constituído por uma série de etapas. Para alcançar suas metas, o responsável pela seleção pode fazer o uso de ferramentas que podem auxiliá-lo na escolha do candidato que mais se aproxima do que é desejado pela empresa. Dentre esses termos, os testes podem ser específicos e situacionais, dinâmicas de grupo e entrevista individual, que podem ser utilizadas todas juntas ou de separada. Analisa-se, de forma criteriosa, se os dados do currículo do possível

colaborador se adequam ao que se procura e, com os testes, se verifica se o candidato possui as habilidades e conhecimentos necessários para ocupar a vaga, assim como coloca Carvalho et al.(2010 p.77).

2.4.1 Triagem dos candidatos

Segundo Weiss (2001), a triagem de candidatos representa mais do que observar a experiência profissional do candidato, a ajudará a formular decisões e estipular perguntas ao concorrente.

A triagem se mostra necessária, com o intuito de selecionar os melhores candidatos e de reduzir gastos no processo devido o excesso de candidatos. É necessário que seja feita a triagem para selecionar candidatos que atendam aos requisitos do cargo. A triagem é feita muitas vezes por meio da análise curricular.

2.4.2 Análise curricular

A análise curricular consiste em analisar as informações do currículo como experiências, formação, aperfeiçoamentos, idiomas etc., correlacionando-as aos requisitos da vaga. Deve ser uma das primeiras fases, com o intuito de evitar gastar recursos com um candidato que não atende aos requisitos da vaga.

Segundo Weiss (2001), a análise do currículo representa mais do que observar as experiências profissionais do candidato e ajuda a formular decisões e estipular perguntas ao concorrente. Deve-se analisar os dados, como experiências, conhecimentos, qualificações e habilidades.

2.4.3 As dinâmicas de grupo

Como colocado por Carvalho (2010 p. 82), as dinâmicas de grupo têm por objetivo identificar como os candidatos se comportam trabalhando em grupo, como este reage ao ter que confrontar seu modo de fazer com o do outro, tudo isso ao seu modo de trabalhar com o grupo fazendo parte dele, onde o responsável pelo processo deve analisar como o grupo se comporta, observando se o comportamento do candidato é o mais adequado para o cargo disponível.

Como colocado anteriormente, a dinâmica deve ser aplicada por um profissional capacitado para analisar a forma com que cada candidato reage às regras, instruções, pessoas e adversidades que podem surgir durante a dinâmica, devendo relacionar isso ao perfil buscado para a vaga.

São administradas por profissionais especializados, que buscam simular situações específicas, para que os participantes vivenciem e participem do processo expondo suas opiniões e suas visões pessoais sobre as mesmas. Podendo ser adaptados em forma de jogos que visam observar e avaliar as condutas e as maneiras de reação dos candidatos à determinada atividade. (FAISSAL; PASSOS; MENDONÇA et al., 2009).

2.4.4 Os testes

Os testes de conhecimentos podem ser práticos ou teóricos. Se teóricos, podem ser aplicados de forma escrita ou oral, através da apresentação de uma situação e a observação de como este se comporta diante da situação apresentada ou através de um questionário básico em que é feita a análise do resultado obtido pelo candidato.

Os testes psicológicos, de acordo com Pontes (2008), buscam demonstrar comportamentos, aptidões, personalidade etc.. O teste psicológico só pode ser aplicado e analisado por um psicólogo. Tem se também os instrumentos de perfil voltado para a análise de perfil do candidato, buscando identificar características e conhecimentos específicos aos trabalhos realizados.

Através dos testes, se podem identificar comportamentos, conhecimentos, características e habilidades. Dentre eles, existem os testes de conhecimentos, desempenho, psicológicos e instrumentos de perfil.

2.4.5 As entrevistas

A entrevista com o candidato muitas vezes é feita em duas etapas. Uma no início do processo, antes dos testes e de uma possível dinâmica de grupo e, posteriormente, uma segunda entrevista, de forma mais objetiva, com a possibilidade de participação do responsável pelo setor, onde o colaborador poderá vir trabalhar.

Como Carvalho et al.(2013) explicam, existem fatores da entrevista que necessitam de atenção, sendo obtidos apenas com o planejamento da entrevista:

- Ambiente (sala limpa, ambiente agradável, confortável, isolada e sem ruídos);
- Privacidade (garantir que a entrevista tenha garantido o sigilo para o candidato se sinta à vontade para contar suas experiências e emoções);
- Conhecimento a respeito do candidato e da vaga disponível;
- Conteúdo da entrevista (o entrevistador deve buscar informações referentes ao candidato);
- Comportamento do candidato (Após conhecer o candidato, o avaliador deve analisar as reações do candidato, sua maneira de pensar e agir, sua agressividade latente e a forma com que ele lida com ela em sua rotina, assim como suas motivações e ambições. Ou seja, o comportamento do candidato durante a entrevista.)

2.4.6 A conclusão do processo de seleção

O Processo de seleção, apesar de trazer ferramentas que tentam objetivar a análise e a escolha do candidato, depende de muitas variáveis que podem alterar seus resultados. Observa-se que o processo de seleção tem várias etapas que buscam analisar os conhecimentos do candidato, habilidades interpessoais, capacidade de trabalho em equipe, de raciocínio e de perfil psicológico, buscando candidatos que se adequem à vaga, onde, por exemplo, podem existir candidatos muito qualificados tecnicamente, porém não apresentam habilidades necessárias para uma boa relação interpessoal, trabalho em equipe ou raciocínio, sendo desqualificado para ocupar a vaga. (FRANCISCO, 2012)

Não apenas com relação ao candidato, mas também com relação ao entrevistador, que não pode se deixar levar por aspectos emocionais com relação ao candidato, devendo não se envolver emocionalmente com o candidato, como expõe Faissal et al. (2006), não podendo se levar por estereótipos ou características, que isoladamente não representam o real potencial do candidato.

Observa-se, claramente, que o processo de seleção de muitas instituições muitas vezes não segue todas as etapas do processo, já que cada etapa demanda

um determinado custo e tempo. O que para muitos gestores de algumas instituições pode parecer algo irrelevante, pode, por conta desta falta de investimento, resultar em uma alta rotatividade de colaboradores, colaboradores desmotivados devido estarem em cargos que não condizem com suas capacidades e colaboradores que não condizem com a cultura que a empresa tem. (PEÇANHA, 2019)

No ambiente empresarial, a execução adequada dos processos de recrutamento e seleção ganha cada vez mais espaço, melhorando a produtividade, entrosamento e motivação dos colaboradores quando executados da forma correta, alterando os resultados das empresas de forma positiva, garantindo a perpetuação de suas atividades e garantindo que seus colaboradores cresçam junto com as empresas.

Analisando todo o processo de contratação de uma empresa, fica claro o quão importante é procurar por processos que evidenciem as competências do candidato, fazendo com que essas sejam a principal razão pelo qual o colaborador seja escolhido.

2.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental na sobrevivência, eficácia e competitividade das organizações. As aplicações de práticas eficazes de gestão de recursos humanos suportam metas e objetivos de negócios. Porém, esta não pode ser estática, pois não seria capaz de acompanhar as demandas exigidas pelo mercado (DOMINGUES, 2013).

As aplicações da Gestão por Competências, e todo o espaço que tem obtido no âmbito acadêmico e executivo, se devem ao ambiente competitivo e fluido, onde a organização que detiver mais conhecimento, os melhores produtos ou serviços, os colaboradores mais motivados e as melhores técnicas de gestão, cresce mais (NEVES, 2007) e as organizações que não conseguem acompanhar isso, são engolidas pelo mercado. Como colocado por Neves (2007), competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando aplicados, podem sanar necessidades do colaborador e da empresa, observando que a competência precisa ser colocada em prática para que os objetivos sejam alcançados.

A aplicação de práticas voltadas à Gestão por Competências possibilita às organizações que definam métodos, planejando como pode atingir suas metas, com colaboradores, qualificados, que entendem a importância da sua organização, do produto ou serviço oferecido por ela e a importância de cada etapa nos processos relacionados à organização (NEVES, 2007).

2.5.1 Seleção por competências

A necessidade de aperfeiçoar os processos de seleção nasce do mercado competitivo, tanto para os indivíduos, como para as organizações. Em uma era onde as tecnologias avançam de forma muito rápida, as informações se disseminam rapidamente. Aquino (2012) observa que, devido esse cenário, adotou-se o modelo da seleção por competências, que é focada nos detalhes, levando em consideração como o profissional utiliza os recursos e ferramentas disponíveis, não apenas sua graduação.

A organização deve definir, de acordo com o cargo a ser preenchido, que competências o indivíduo deve ter e/ou desenvolver. Aquino (2012) elenca a capacidade de trabalhar sob pressão, adaptação, senso crítico e analítico, capacidade de trabalhar em equipe e algumas outras como competências desejadas pelas empresas.

Existem diversas técnicas aplicadas que podem ser utilizadas com o intuito de obter pessoas com as competências desejadas ou perfis que possam ser desenvolvidos. As principais técnicas mais aplicadas, segundo Wermelinger et al. (2016), são:

- Entrevista de seleção: Baseia-se em uma conversa com um ou mais examinadores e tomadores de decisão, com o intuito de detectar traços do perfil do candidato, conhecer o candidato e coletar informações que auxiliem na tomada de decisões;
- Teste de personalidade: Buscando identificar características pessoais relacionadas a caráter, modo de agir e temperamento;
- Testes psicométricos: identificam e buscam quantificar aptidões individuais com o intuito de identificar tendências comportamentais;

- Teste de conhecimento e/ou capacidade: Busca identificar o nível de conhecimento dos indivíduos candidatos à vaga;
- Simulação: Baseada em técnicas que se utilizam de dinâmicas de grupo e dramatizações baseados em possíveis desafios que o indivíduo possa vir a enfrentar.

2.5.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoas com foco em competências

Treinamento e desenvolvimento de pessoas é uma das áreas que mais tem obtido investimentos, com intuito de melhorar os resultados das instituições, sendo o T&D composto por uma série de ferramentas que são utilizadas com a finalidade de desenvolver habilidades individuais e em grupo, tendo como foco desde a obtenção de novos funcionários e a familiarização desses colaboradores a cultura e objetivos da empresa, ao desenvolvimento de processos internos para treinamento e formação de executivos.

A necessidade de desenvolver pessoas nasce da busca das empresas por aperfeiçoamento, buscando melhorar índices, atingir metas e tornar-se mais eficiente. Em um meio onde apenas as mais eficientes, que oferecem o melhor produto ou serviço, com a melhor qualidade, se destacam com a necessidade de melhorar não apenas suas matérias primas, mas como demonstrado por Cintra et al. (2011, p.45): melhorar seus processos, qualificando seus colaboradores, garantindo assim o máximo de eficiência.

2.5.2.1 Desenvolvimento pessoal, profissional e autodesenvolvimento

O desenvolvimento pessoal e profissional nada mais é do que a junção de treinamentos, aperfeiçoamentos, aprendizado de técnicas e desenvolvimento de habilidades como a inteligência emocional, buscando entender melhor o funcionamento do mercado, conhecimento de novas tecnologias, aperfeiçoamento de habilidades como comunicação, competências sociais, que buscam tornar o indivíduo um profissional melhor.

Pessoas que trabalham em vários segmentos do mercado, seja na indústria, comércio, agricultura etc., demonstram o interesse de desenvolver-se pessoal e profissionalmente. Isso se deve à competitividade do mercado, onde conhecimento e aperfeiçoamento de suas habilidades se demonstram como diferencial. A necessidade de desenvolver pessoas nasce da busca das empresas por aperfeiçoamento, buscando melhorar índices, atingir metas e tornar-se mais eficiente.

Em um meio onde apenas as mais eficientes, que oferecem o melhor produto ou serviço com a melhor qualidade, se destacam, há necessidade de melhorar não apenas suas matérias primas, mas, como observado pela perspectiva dos indivíduos, por Cintra et al. (2011, p.45), melhorar seus processos, qualificando seus colaboradores. É a melhor forma de garantir o máximo de eficiência.

Autodesenvolvimento, muitas vezes partindo de iniciativa própria, fazendo o que seja necessário para a obtenção de novos conhecimentos, como explicado por BOOG (1999 p.428), é o ato de responsabilizar-se pelo projeto do próprio crescimento, sendo o indivíduo o agente transformador e diretor de sua carreira e vida.

Observa-se o incentivo das empresas para que seus colaboradores desenvolvam suas habilidades e conhecimentos. Para isso, as empresas contam com os projetos de desenvolvimento, que contam com cursos específicos, ministrados apenas a áreas e pessoas que se relacionam especificamente aos objetivos da empresa, facultando ao colaborador sua participação. Existem projetos de autodesenvolvimento nos quais os colaboradores escolhem os cursos que querem participar, desde que relacionado de alguma forma aos objetivos da empresa.

2.5.2.2 Trabalho em equipe

Dentre os vários desafios enfrentados nas empresas, um que chama muito a atenção é a necessidade de desenvolver o entrosamento, a familiaridade, o trabalho em equipe, aperfeiçoar o trabalho em equipe, oferecer aos indivíduos a oportunidade de socializar com seus colegas, observando que o grupo convive diariamente, abrindo a possibilidade de aprender e crescer mutuamente.

Uma série de detalhes transforma um conjunto de pessoas em uma equipe. Para Vergara (2009 p.191), um grupo de pessoas juntas é apenas um conjunto. Para tornar-se uma equipe, deve haver algo que os una (não necessariamente juntas

fisicamente), mas uma identidade coletiva, fazendo-os trabalhar para atingir um mesmo fim, fazendo-as focar em um mesmo objetivo, sendo a equipe duas ou mais pessoas, interagindo com consciência de que os outros indivíduos possuem o mesmo objetivo, sendo todas trabalhar para o objetivo comum executando a mesma tarefa ou tarefas correlacionadas.

2.5.2.3 Inteligência emocional

Advém da utilização de várias ferramentas que demonstra o funcionamento do cérebro, no caráter psicológico e psiquiátrico, facilitando o entendimento de como as emoções podem nos afetar. A Inteligência emocional é definida por Caravantes et al. (2009, p.18) como uma série de habilidades centradas no autocontrole, zelo, persistência e a habilidade de se auto motivar.

Como exposto por Caravantes et al. (2009, p.19), as emoções podem ser coordenadas e é observado que as emoções fora de controle atrapalham o bom funcionamento do intelecto, o que demonstra que o ser humano não necessita ser refém de suas próprias emoções, possibilitando melhor domínio das situações adversas.

2.5.2.4 Treinamento para novos colaboradores

Para os novos colaboradores, existe o processo de integração que deve ser feito com o intuito de facilitar sua ambientação à empresa Boog (1999 p.440). Esse processo deve se levar em conta dois aspectos básicos: quais atitudes o novo funcionário deve ou não apresentar perante a empresa e quais informações devem ser repassadas para que tais atitudes se manifestem.

No processo de integração deve haver a apresentação dos aspectos gerais da empresa como:

- Histórico da organização;
- Ramo de negócio;
- Produtos e serviços oferecidos;
- Planos estratégicos;
- Aspectos da cultura organizacional;

- Especificidades do contrato de trabalho. (CROZATTI, 1998)

Após a integração, e decorrido o período de adaptação e experiência do novo colaborador, devemos levar em consideração seus resultados e fazer uma avaliação sincera e objetiva de todos os seus prós e contras, e avaliar a necessidade de desligamento ou não do colaborador.

2.5.2.5 Estagiários, *trainees* e desenvolvimento de executivos.

Os programas de desenvolvimento de *trainees* e estagiários oferece às empresas a oportunidade de preencher seus postos de trabalho, em todos os intervalos de tempo possíveis, facilitando o ingresso de jovens profissionais ao mercado de trabalho, na tentativa de formar profissionais que atendam aos requisitos que as empresas esperam de seus profissionais. Como colocado por BOOG (1999 p.449), o programa de estágio e *trainee* é a oferta de ferramentas por parte das empresas a jovens, no intuito de formar melhores profissionais.

Os programas de *trainee* e estágio devem ser personalizados às expectativas e realidade das empresas, buscando desenvolver nessas pessoas durante o programa as competências que a organização deseja, moldando o funcionário com a regras e valores da instituição.

O desenvolvimento de executivos parte por base dos programas de estágio e *trainee*. Sendo o *trainee* mais específico a isso, contando com módulos que podem colaborar com o desenvolvimento das habilidades e competências, que possibilitarão o sucesso do indivíduo e da empresa em suas metas, como colocado por PONTES (2017). A capacitação profissional acontece através de um processo de aprendizagem em que habilidades específicas são desenvolvidas.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como finalidade esclarecer os aspectos relacionados à Gestão por Competências, elucidando os gestores a respeito desta prática, tendo em vista os objetivos deste estudo, cuja finalidade será aprofundar-se ao tema, propiciando mais conhecimento sobre o assunto.

Diante disso, realiza-se uma pesquisa bibliográfica que segundo Oliveira (2004, p.119) “tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”, buscando diferentes pontos de vista a respeito do processo de seleção e todas as suas etapas.

Classifica-se esta pesquisa como uma pesquisa exploratória e descritiva, de acordo com Andrade (2003, p.124), que expressa que:

A pesquisa exploratória permite facilitar a delimitação de um tema de trabalho, definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Portanto, como pesquisa bibliográfica, foram selecionados autores de expressão no meio acadêmico, que trabalham com o tema Gestão por Competências, e dissertações relacionadas à temática a ser estudada, assim como artigos de autores renomados.

O trabalho foi estruturado de forma que fosse explanado mais sobre o tema gestão de recursos humanos, passando pelos processos de recrutamento e seleção dando enfoque a captação de talentos. Na captação de talentos foram definidas as etapas do processo, falando mais sobre a descrição do cargo, recrutamento que foi subdividido em tipos de recrutamento que passa pelo recrutamento interno, externo e misto. Após explanar sobre os tipos de recrutamento foram explorados como são feitas as divulgações do processo de seleção, a seleção em si, a triagem dos candidatos, a análise curricular, as dinâmicas em grupo, os testes, as entrevistas e a conclusão do processo de seleção.

Após a conclusão do processo de seleção é preciso gerir os talentos contratados, com isso, fez-se necessário a exposição do tema gestão por competências que é o principal foco do trabalho, sendo subdividido em seleção por competências e treinamento e desenvolvimento de pessoas em foco em competências.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas enfrentam demandas que se tornam cada vez mais desafiadoras. Os indivíduos são parte fundamental para que as empresas possam vencer esses desafios: a concorrência, metas, mercado consumidor e adversidades

internas. Partindo dessas barreiras a serem ultrapassadas, nasce a necessidade das empresas de desenvolver, não apenas os produtos ou serviços, mas suas pessoas, que em diversos aspectos facilitarão a realização dos processos em todos os setores da empresa.

Com base nas pesquisas bibliográficas, podemos concluir que a Gestão por Competências, quando aplicada corretamente, pode gerar valor à organização e aos seus colaboradores. Este modelo de gestão beneficia a empresa, otimizando os processos, desde o recrutamento e a seleção até sua gestão e manutenção do patrimônio humano, pois a competência, como colocado anteriormente, dentre os muitos conceitos é o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, o que agrega à organização valor econômico e social.

Os treinamentos oferecidos tendem a desenvolver aspectos específicos para seus postos de trabalho voltados apenas para a parte técnica de seus trabalhos, ou treinamentos voltados para o desenvolvimento do indivíduo, familiarização com os valores e objetivos da empresa, entre outros aspectos.

As práticas da Gestão por Competências, quando devidamente aplicadas, auxiliam no desenvolvimento da organização e dos indivíduos, profissionalizando-os e desenvolvendo-os em aspectos comportamentais e sociais, fazendo com que as empresas possam adquirir patrimônio humano. Em contrapartida, a sociedade ganha com esses indivíduos que estão mais preparados e desenvolvidas. Deve-se observar que as estratégias devem sempre levar em consideração as necessidades das organizações e a complexidade existentes em cada um dos seus processos.

Com a Gestão por Competências no setor do RH, tornou-se possível avaliar o recrutamento de pessoas, o colaborador, buscando maiores acertos nas contratações, efetuando o devido planejamento de como deve ser aplicado os processos de recrutamento e seleção, visando características necessárias na vaga disponível. Também buscam desenvolver os colaboradores, nos casos de movimentação interna, por meio de técnicas e ferramentas disponíveis, para assim expandir as habilidades e competências que o indivíduo necessita para atuar na vaga disponível.

Em geral, podemos analisar e chegar à conclusão de que, as competências são de fundamental importância para alcançar o sucesso, o desenvolvimento e a competitividade da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. 2. ed. S: Atlas, 2009. 216 p.
- ANDRADE, Maria Margaridade. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- AQUINO, Simoni. **Você sabe o que é Seleção por Competências?** 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/voce-sabe-o-que-e-selecao-por-competencias/65190/>. Acesso em: 05 jan. 2019.
- BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. **SEGeT**, [S. l.], 2014. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014, Resende-RJ.
- BOOG, Gusta G.. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2005. 666 p.
- BRAGA, Marcelo. **RH ou Gestão de Pessoas? Entenda a diferença e mude o jogo**. 2016. Disponível em: <https://www.reachr.com.br/blog/rh-e-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 03 jan. 2019.
- 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, 01 jan. 2001. Trimestral. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2019.
- CARAVANTES, Geraldo R; CARAVANTES, Claudia B; KLOECKNER, Monica C. **Comunicação e comportamento organizacional**. 3. ed. Porto Alegre: Icddep, 2009. 216 p. (8).
- CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por Competências: Uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano**. 2005. Disponível em: <http://www.mundopm.com.br/download/gestao.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2019.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antonio Eugenio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro - Rj: Fgv, 2013-2010. 128 p.
- CASCÃO, F. **Gestão por Competências: novos instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e das organizações**. Portugal/Porto: Edições IPAM, 2005
- CONVIBRA, Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2917.pdf. Acesso em: Acesso em: 08 de junho de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa.** 3º ed. São Paulo: Makron, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como agregar talentos à instituição: Planejamento, Recrutamento e seleção de Pessoal.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 10º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CINTRA, Josiane C. et al. **Desenvolvimento pessoal e profissional.** São Paulo: Anhanguera Publicações, 2011. 256 p.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações.** Caderno de Estudos, São Paulo, 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004. Acesso em: 19 jun. 2019.

DAN, Edival; COVA, Márcia. **Gestão de Pessoas I.** Rio de Janeiro, RJ: Fundação CECIERJ, 2010. Disponível em: <https://canalcederj.cecierj.edu.br/012016/f20ce1dee6f19364e14ebbe16556ba08.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2019.

DOMINGUES, Regis Augusto. **A importância da Gestão por Competência e sua aplicabilidade nas organizações contemporâneas: A gestão por competência surge como uma resposta aos novos desafios da era do conhecimento e da globalização.** 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-gestao-por-competencia-e-sua-aplicabilidade-nas-organizacoes-contemporaneas/71468/>. Acesso em: 04 jan. 2019.

DUTRA, Carlos Antonio Furtado. A contribuição da gestão por competências para uma administração escolar participativa: um estudo de caso. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 17, n. 18, p.68-82, 01 jan. 2017. Mensal. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/viewFile/2209/1386>. Acesso em: 02 jan. 2019.

FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas.** Rio de Janeiro - RJ: Fgv, 2006. 158 p.

FRANCISCO, Marcelina Adão. **Gestão de qualidade no processo de recrutamento.** 2012. Monografia (Especialista em Administração de Qualidade) - Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, 2012. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K220989.pdf. Acesso em: 15 fev. 2019.

FREITAS, Adm. **Práticas de Recrutamento e Seleção.** Administradores, 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/praticas-de-recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 13 fev. 2019.

GAVIOLI, Eliana de Souza. A gestão por competências na formação de equipes de alto desempenho. In: Simpósio de engenharia de produção sustentabilidade na cadeia de suprimentos, 19., 2012, Bauru. **XIX Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru: Sebe, 2012. v. 1, p. 1 - 17. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263927216_A_GESTAO_POR_COMPETENCIAS_NA_FORMACAO_DE_EQUIPES_DE_ALTO_DESEMPENHO. Acesso em: 01 jan. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KENOBY. **Tipos de recrutamento: interno, externo, misto e online. Conheça todos!**. Kenoby, 2018. Disponível em: <http://www.kenoby.com/blog/tipos-de-recrutamento/>. Acesso em: 19 jun. 2019.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LADEIA, Bárbara. **Gurus ensinam sobre gestão de pessoas em 10 minutos**. 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/gestao-de-pessoas-em-10-minutos/>. Acesso em: 26 ago. 2017.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Unimarco, 1996. 62 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=2z0A3cc6oUEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 18 nov. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

NEVES, Rebeca. **A importância da Gestão de Competências para Inteligência Competitiva**. 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-da-gestao-de-competencias-para-inteligencia-competitiva/13870/>. Acesso em: 05 jan. 2019.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PEÇANHA, Vitor. **O que é Marketing: tudo o que você precisa saber sobre a arte de conquistar e fidelizar clientes**. Rockcontent, 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/o-que-e-marketing/>. Acesso em: 3 jun. 2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. **PLANEJAMENTO, RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL**. 5. ed. São Paulo-sp: Ltr, 2008. 189 p.

Revista de Administração Pública, v. 23, n. 4, p. 49-61, ago/out/1989.

REVISTAUNAR, **Importância do treinamento**. Disponível em: http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_treinamento.pdf. Acesso em: 08 de junho de 2016.

SENDIN, Tatiana. **O RH que gera lucro**. 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/o-rh-que-gera-lucro/>. Acesso em: 27 ago. 2017

SOLIDES. **Recrutamento e Seleção na prática**. RH portal, 2019. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-selecao-pratica/>. Acesso em: 3 maio 2019.

SOUZA, Aline Mayara de. **Evolução histórica da administração de recursos humanos**. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/evolucao-historica-da-administracao-de-recursos-humanos/63811/>. Acesso em: 03 jan. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 213 p.

WERMELINGER, Cindy Barbosa et al. **Recrutamento e seleção por competências: um estudo de caso em uma empresa do setor metalúrgico envolvendo percepções de gestores e de candidatos não selecionados acerca das competências exigidas em processos seletivos de estágio**. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende, v. 13, n. 1, p.1-17, 31 out. 2016. Anual. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/1062476.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2019.

WEISS, D. **Entrevista de seleção: como administrar com êxito**. 1 ed. São Paulo: Editora Nobel, 2001.