

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
TIAGO FABIANO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA SOB A ÓTICA DE UMA
CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS**

São Carlos
2021

TIAGO FABIANO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA SOB A ÓTICA DE UMA
CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientadora: Esp. Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco

São Carlos

2021

Fabiano, Tiago

Recrutamento e Seleção por Competência sob a ótica de uma consultoria de recursos humanos / Tiago Fabiano. – São Carlos, 2021

Projeto de Pesquisa (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Tecnologia de São Carlos, 2021.

Orientadora: Esp. Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco
Banca examinadora da Fatec

1. Recrutamento 2. Seleção 3. Competência.

I. Recrutamento e Seleção por Competência: Um estudo de caso

TIAGO FABIANO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA SOB A ÓTICA DE UMA
CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS**

Esta monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos e aprovada em sua forma final pelo Curso de Tecnologia em 2021 da Faculdade de Tecnologia de São Carlos.

São Carlos, _____ de _____ de 2021.

Professora e orientadora Esp. Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco
Fatec

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pela oportunidade das experiências da vida.

A minha família que me apoiou no sentido de concluir o curso, especialmente a Fabiano Donizete Fernandez que me proporcionou o ambiente necessário para cumprir esta missão.

A minha orientadora Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

E a todos que contribuíram indiretamente ou fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“Desenvolva pessoas e elas desenvolverão a organização”. (Idalberto Chiavenato).

É fato, recrutar profissionais competentes é a forma mais óbvia de fortalecer o capital humano da organização, para isso não basta contratá-lo, mas sim desenvolvê-los.

RESUMO

As organizações começam a entender a importância em considerar as competências comportamentais dos recrutados e não apenas suas qualificações e habilidades técnicas. Essa ação é motivada pela necessidade de executar processos seletivos mais assertivos. O objetivo desta pesquisa é investigar como são realizados os processos de recrutamento e seleção por competência e quais seus benefícios. Para atingir esse objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso cujo instrumento de coleta de dados foi uma entrevista realizada com o CEO de uma empresa de consultoria em Recursos Humanos do interior do estado de São Paulo. Esta pesquisa se justifica ante a necessidade de ampliar conhecimento em processos de recrutamento e seleção por competência e assim evitar prejuízos com demissões precoces, novas contratações e treinamentos, resultantes de processos que apenas levaram em consideração as competências técnicas dos candidatos. Da análise dos resultados foi possível entender que o recrutamento e a seleção por competências é um processo que deve ser executado após planejamento, por profissional qualificado para a atividade, estar alinhado aos objetivos da empresa e avaliar de forma assertiva as habilidades e competências para a função e que profissionais na função correta impactam positivamente no desempenho da empresa.

Palavras-chave: recrutamento, seleção, competências, recursos humanos.

ABSTRACT

Organizations are beginning to understand the importance of assessing candidates' behavioral competencies and not just their qualifications and technical skills. This action is motivated by the need to carry out more assertive selective processes. The objective of this research is to investigate how the recruitment and selection processes are carried out by competence and what their benefits are. To achieve this objective, a bibliographical research and a case study were carried out, whose data collection instrument was an interview carried out with the CEO of a consulting company in Human Resources in the interior of the state of São Paulo. This research is justified by the need to expand knowledge in recruitment and selection processes by competence and thus avoid losses with early dismissals, new hires and training, resulting from processes that only took into account the technical skills of candidates. From the analysis of the results, it was possible to see that recruitment and selection by competences is a process that must be carried out after planning, by a qualified professional for the activity, to be aligned with the company's objectives and assertively assess the skills and competences for the function and that professionals in the correct function positively impact the company's performance.

Keywords: recruitment; selection; skills; human resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Tipos de recrutamento.....	14
Figura 2 — Seleção.	19

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Definições de competência.....	21
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	13
2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	13
2.1 RECRUTAMENTO	13
2.1.1 Fontes de Recrutamento	15
2.1.2 Recrutamento Interno.....	15
2.1.3 Recrutamento Externo.....	16
2.1.4 Recrutamento Misto	17
2.2 SELEÇÃO.....	17
2.2.1 Testes.....	19
2.3. COMPETÊNCIAS	20
2.3.1 Definição	20
2.3.2 Competências Individuais	22
2.3.3 Modelos de competências	23
2.3.4 Mapeamento de competências	24
2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA.....	25
2.4.1 Origem e conceito	25
2.4.2 Características	27
2.4.3 Técnicas.....	27
2.4.4 Vantagens.....	28
2.4.5 Processo.....	29
2.4.6 Tecnologia no recrutamento por competência.	31
3 MÉTODO DE PESQUISA	32
3.1 Justificativas dos Métodos de Pesquisa.....	32
4 O ESTUDO DE CASO	32
5 CONCLUSÃO	34
6 REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE	39

1 INTRODUÇÃO

O setor empresarial vem passando por significativas mudanças organizacionais nos últimos tempos, principalmente devido à elevação da competitividade das empresas.

O necessário, antes de tais mudanças, era o candidato provar os conhecimentos e habilidades técnicas, hoje os aspectos analisados são mais variados. Esses aspectos incluem também questões de personalidade e capacidade cognitiva, não bastando somente ter o conhecimento técnico adquirido nas escolas e universidades.

Esses novos profissionais têm que ser flexíveis, dinâmicos e complexos conforme os desafios das exigências do mercado. Mas para encontrar esses novos colaboradores, somente aplicar testes ficou inviável.

O recrutamento e seleção por competência é uma ferramenta de gestão que personaliza as contratações, auxiliando nos acertos das mesmas. Diferente do método tradicional que prioriza as qualificações, essa forma de recrutamento resume-se em uma análise mais criteriosa do perfil do candidato, que é escolhido considerando as demandas do cargo.

Porém ao ser colocado em prática, o processo de recrutamento e seleção por competência, abrange vários pontos inclusive o interesse da empresa ao colocá-lo em prática. Segundo Lucena (2017) várias questões devem ser levadas em conta, tais como os objetivos da organização, o que ela deseja atingir no futuro, que tipo de profissional irá necessitar para a manutenção de sua competitividade.

Segundo Chiavenato (2015) o maior capital da empresa são os colaboradores, portanto identificar o que melhor se alinha aos objetivos da empresa e da função que irá desempenhar é de extrema importância por ser a base de organizações que desejam inovar. Inovações são fonte de vantagem competitiva garantindo assim que a organização se mantenha em um mercado globalizado (BESSANT; TIDD, 2019)

Quando todos na organização são recrutados e recebem treinamento adequado, pode-se dizer que estão “falando a mesma língua”, e a organização poderá obter resultados melhores.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo desta pesquisa é investigar os processos de recrutamento e seleção em uma empresa de recrutamento de uma cidade do interior de São Paulo a fim de identificar os elementos relacionados à busca das competências dentre os candidatos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com os desafios do mercado de trabalho, a busca pelo colaborador certo para determinado cargo é de extrema importância. Para tanto, é necessário que o processo de seleção seja realizado corretamente, pois isso acarreta o sucesso da empresa, conforme afirmação de Chiavenato (2015).

A seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. (CHIAVENATO, 2015, p.78)

Esse trabalho se justifica pela necessidade da manutenção da competitividade das organizações, que segundo Chiavenato (2015) depende de profissionais que possuem perfil adequado ao cargo. E também ante a necessidade de ampliar conhecimento em processos de recrutamento e seleção por competência e assim evitar prejuízos com demissões precoces, novas contratações e treinamentos, resultantes de processos que apenas levaram em consideração as competências técnicas dos candidatos.

Ampliar estudos que permitam nortear o profissional de RH a identificar o candidato adequado, ao setor e que tenha o perfil exigido pelo cargo, contribuindo assim para a melhoria nas equipes resultando em alta performance, menor rotatividade, menor tempo investido em treinamento, credibilidade para o setor de RH e avaliações imparciais e ética (CHIAVENATO, 2015).

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O estudo foi dividido em cinco seções, iniciando com esta introdução, seguido da segunda seção que contém a base teórica que fundamenta a pesquisa elucidando sobre o processo de recrutamento e seleção e seus tipos, caracterização de competência assim como de recrutamento por competência. A metodologia será abordada na terceira seção. A caracterização da empresa objeto deste estudo será efetuada na quarta seção, encerrando na quinta seção com as considerações finais.

2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A ação de preenchimento de uma oportunidade em uma empresa não depende apenas da necessidade de um profissional em um determinado setor ou saber se a empresa tem recursos para esse fim. Atualmente ao se pensar em preencher uma oportunidade de trabalho dentro de uma empresa é essencial ter uma boa descrição do perfil desejado, saber exatamente o que a empresa espera desse novo profissional, se esse novo colaborador será incluído em sua equipe de trabalho visando colaborar com os demais integrantes, o que pode ser oferecido a ele sem que impacte negativamente nos salários e benefícios que a empresa pratica e oferece.

2.1 RECRUTAMENTO

O processo de recrutar e selecionar um profissional deve ser conhecido, em toda sua abrangência, e planejado.

Segundo PONTES (2010), recrutamento é o meio de encontrar e atrair candidatos para posições abertas nas organizações, sendo assim, de extrema importância que este seja bem elaborado e também possua muitos candidatos. Conhecido também como um sistema de formação, através do qual a empresa divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher.

Este trabalho é feito através das demandas atuais e futuras dos Recursos Humanos dentro da empresa. Ele requer um cuidadoso planejamento basicamente previsto em três fases:

qual demanda a organização precisa em termos de capital humano; o que o mercado de recursos humanos pode oferecer; e quais as técnicas de recrutamento aplicar?

Cabe ao recrutamento suprir a necessidade de candidatos em quantidade e qualidade para um bom funcionamento do processo de seleção.

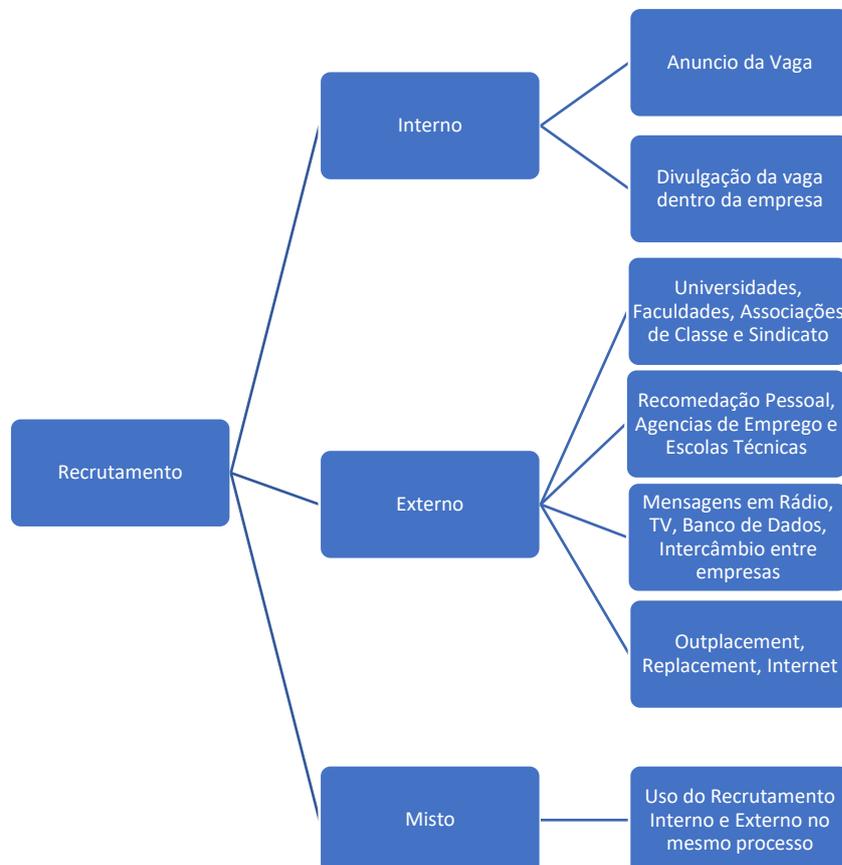
O processo de recrutamento e seleção vem se aperfeiçoando a cada dia e se modifica de acordo a necessidade da organização.

Para se obter uma excelência em recrutamento e seleção, é preciso saber quais as necessidades reais e como se deseja supri-las, no que abrange a carência de recursos humanos, e a partir daí tomar a decisão cabível (ARAUJO E GARCIA, 2009).

O recrutamento não é uma atividade passiva onde fica-se esperando na empresa, por candidatos, mas sim uma atividade muito ativa, a ponto de atrair e despertar o interesse de possíveis candidatos às vagas. A mesma somente será bem sucedida e alcançara bons resultados se tiver bons candidatos.

Dentro do processo de recrutamento, dependendo das políticas da empresa e da gestão de RH, poderão ser adotados três meios diferentes de recrutamento, sendo eles interno, externo e misto conforme pode ser observado na figura 1.

Figura 1 – Tipos de recrutamento



2.1.1 Fontes de Recrutamento

O recrutamento nem sempre procura envolver a demanda de recursos humanos. O problema do recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes supridoras destes recursos no mercado, que lhe interessam especificamente, para nelas concentrar seus esforços de recrutamento. Essas fontes de recursos humanos são denominadas fontes de recrutamento, pois passam a representar os alvos específicos sobre os quais incidirão as técnicas de recrutamento.

O primeiro passo do recrutamento pessoal é identificação, escolha e manutenção das fontes que sejam devidas para alcançar as probabilidades e requisitos solicitados pela organização.

Como qualquer atividade, o recrutamento de pessoal também é uma responsabilidade de linha e de função de staff (diretores, chefes, gerentes, etc.).

2.1.2 Recrutamento Interno

Divulgar as vagas em aberto internamente nas empresas ou organizações, demanda realocar colaboradores com intenções em melhorias profissionais e interesse em outras áreas (CHIAVENATO, 2015, pág. 68).

Promoções, transferências e remanejamento pessoal, também é uma forma de recrutamento interno, que motiva e incentiva o colaborador internamente na organização.

O recrutamento interno estabelecido de forma incorreta induz os colaboradores que não participam a ficarem descontentes e frustrados, segundo BARBOSA E DALPOZZO (2006). Contudo, essa necessidade de recrutamento pode trazer vantagens e desvantagens, conforme seu planejamento e desenvolvimento.

Uma forte vantagem e talvez uma das mais importantes é que ele serve como fonte de motivação, pois ela eleva a moral interna e também faz com que todos os funcionários busquem sempre a excelência. Temos também a questão de que quando recrutamos pessoas conhecidas o preenchimento da vaga é mais rápido, há também uma diminuição do custo, pois a empresa evita despesas com anúncios, honorários de consultoria externa, custo da seleção, custo da admissão dentre outros. Sem contar da adaptação e a questão dos investimentos em

treinamentos que acabam sendo mais compensatórios por conta da diminuição dos custos no recrutamento.

Por outro lado, como desvantagens, temos a questão de investimentos em treinamentos internos, que depois de capacitado pode ocorrer à perda do colaborador para outra empresa, conflitos de interesses e atitudes negativas dos colaboradores não promovidos, criação de um vínculo vicioso, dentre outras.

Para Chiavenato (2015) um colaborador que convive com situações negativas e conflitos perdem a motivação e criatividade.

2.1.3 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é uma forma de captar novos candidatos vindos de fora da organização e procurar ocupar as vagas com candidatos estranhos à empresa e que estejam aptos, para suprir a necessidade da seleção, que é a de selecionar o candidato mais bem preparado para ocupar a vaga em aberta (CHIAVENATO,2015).

O recrutamento externo poderá ser realizado através de arquivos de candidatos adquiridos por procura deles próprios, por apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa, através de cartazes, anúncios dentre outros.

O recrutamento externo é a forma pela qual a organização capta indivíduos no mercado de trabalho ou em fontes específicas. No entanto, existem aspectos positivos e negativos na captação de indivíduos por essa modalidade (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002).

Para Carvalho e Nascimento (1997) o recrutamento externo oferece:

- Uma gama diversificada de perfis para proceder com seleção pessoal;
- Agilidade na captação de pessoas;
- Traz pessoas novas para a organização;
- Promove a criatividade e ideias;
- Muda a estrutura da organização, a composição das equipes trazendo diversidade no trabalho.

Apontamentos como vantagem competitiva e inovação também são consideradas grandes vantagens no recrutamento externo.

Como desvantagens são levantadas as seguintes questões: custo mais elevado, processo mais demorado, barra o processo de crescimento dentro da empresa dos funcionários

já existentes, o que gera uma certa desmotivação dos mesmos, é mais criterioso e cauteloso por conta de se tratar de pessoas desconhecidas pela empresa.

2.1.4 Recrutamento Misto

Na prática as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo (CHIAVENATO, 2015). Normalmente as empresas quando fazem uma movimentação, ou promoção para o funcionário o que gerou um recrutamento interno, porém ficou uma vaga em aberto, que deverá ser preenchida com um recrutamento externo. Devido haver muitas vantagens e desvantagens nos recrutamentos internos e externos, a maioria das empresas opta por realizar o recrutamento misto, pois a empresa irá usufruir de algumas vantagens do processo interno e algumas do externo, assim como das desvantagens.

O recrutamento misto é organizado considerando várias possibilidades e gêneros visando a melhor forma do processo interno e externo ser executado.

O processo inicia-se como seleção interna e posteriormente a seleção externa e vice-versa, onde em alguns casos para contratação de pessoal a vaga exige profissionais já treinados ou qualificados ou ainda faz-se necessário buscar no próprio quadro da empresa desconsiderando as qualificações necessárias em um primeiro momento (CHIAVENATO, 2015).

Fatores como perfil da vaga, recursos financeiros, criatividade do recrutador determinam a escolha de quais fontes serão usadas para o processo do recrutamento (CHIAVENATO, 2015).

2.2 SELEÇÃO

A seleção é definida por Araújo (2012), como um processo pelo qual uma organização escolhe, dentro 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 também a eficiência e satisfação da mesma.

Santos e Gimenez (2004) ressaltam que a seleção de pessoas não deverá ser feita apenas pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado, mas

também é necessário ter conhecimento de aspectos relacionados à personalidade do indivíduo, gerando assim uma contratação positiva para a organização e também para o futuro funcionário.

O processo de contratação é iniciado, geralmente, com uma triagem entre os candidatos recrutados. Para tal processo, são realizados entrevistas, provas de conhecimento ou aptidão, testes psicológicos, testes de personalidade e algumas técnicas de simulações (ANDRADE, 2010).

A entrevista é um dos principais pontos da seleção e é o que irá averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo, após a análise dos candidatos e dos dados obtido, os selecionados, que serão poucos, passam por uma entrevista técnica, que irá transcorrer com a presença de supervisores, gerentes, coordenadores ou encarregados de setores, com o intuito de realizar uma análise profunda dos conhecimentos do candidato (PONTES, 2010).

Segundo CHIAVENATO (2015,p.233), “ há um ditado popular que diz que a seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo”.

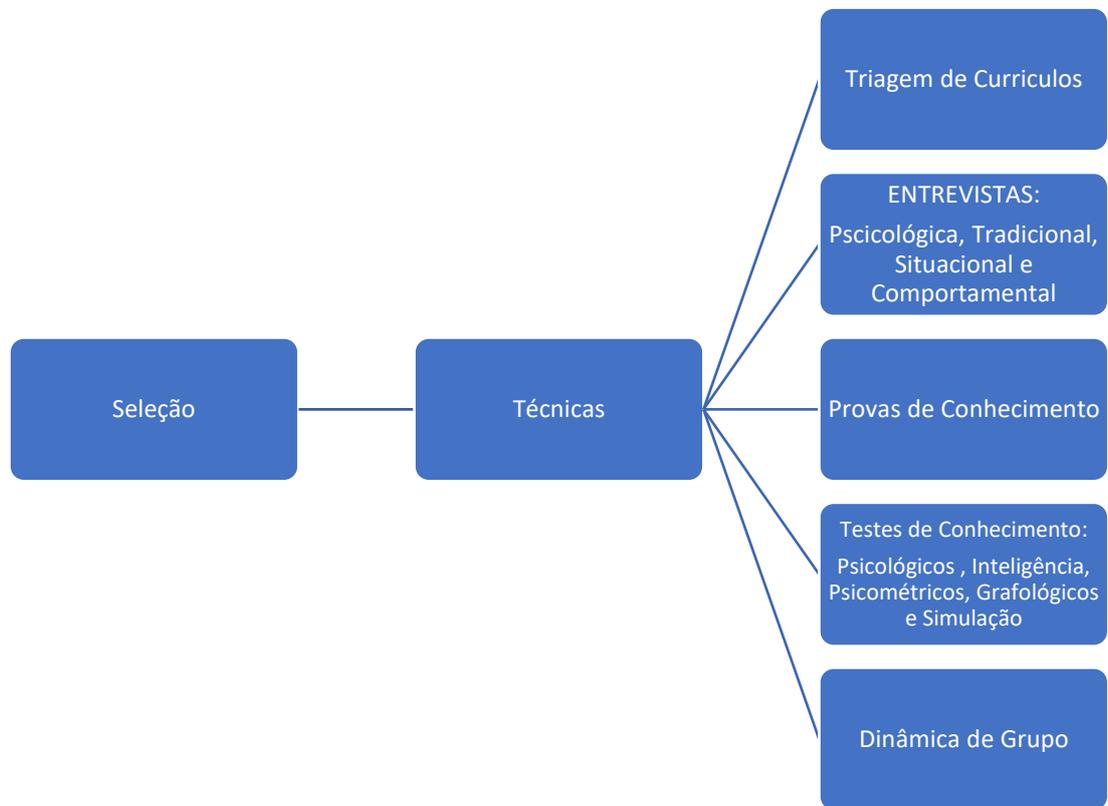
A seleção visa solucionar dois problemas básicos: adequação do homem ao cargo e eficiência e eficácia do homem no cargo.

ANDRADE (2010) ressalta que há vantagens e desvantagens no método de seleção. Durante a entrevista, por exemplo, uma das vantagens é o contato direto com o candidato, permitindo avaliar o comportamento e as reações do indivíduo, porém nada disso tem valor se o entrevistador não tiver um bom treinamento.

Temos como processo de seleção as dinâmicas, que ajudam o entrevistador conhecer um pouco mais a fundo as características de cada candidato, dentre esses pontos, é possível visualizar o comportamento com trabalho em equipe, a comunicação, a iniciativa, liderança, participação, dentre outros; que em contrapartida se não houver ética do selecionador de nada adianta.

O processo de seleção deve ser abastecido com candidatos com potencial pelo processo de recrutamento. Esse processo é um comparativo, de um lado as definições do perfil de cargo e de outro as características dos candidatos, a fim de averiguar qual deles entende as exigências do cargo. (CHIAVENATO, 2015).

Figura 2 – Seleção



Fonte: os autores

2.2.1 Testes

Segue abaixo, alguns dos testes mais eficazes e utilizados em processos de seleção:

- ✓ **Wartegg** : são utilizados desenhos, desenvolvidos pelo indivíduo. Idealizado por Ehrig Wartegg em 1930 na Alemanha Oriental. Destacado como um dos testes mais utilizados no Brasil para seleção de pessoal (CHIAVENATO; CUNHA, 2015).
- ✓ **Rorschach**: criado por Hermann Rorschach em 1921 em Zurique, Suíça. Esse teste é feito de forma individual com apresentação de lâminas e tintas onde o candidato será avaliado dentro de um processo psíquico, afetivo-emocional, motor-conativo e cognição, funções e sistemas cerebrais entre outros envolvidos na construção das imagens (CHIAVENATO, 2015).

- ✓ **PMK:** Idealizado por Emilio Mira Y Lopez em Londres, mostra como a pessoa realmente é na sua personalidade; na sua estrutura, dinâmica e reação em contato com meio ambiente como: depressão, agressividade, emotividade (CHIAVENATO, 2015).
- ✓ **Machover:** teste da figura humana (1949) usada para perceber a imagem que o próprio candidato fez de si mesmo, uma vez que o desenho representa a si mesmo e o papel do ambiente. Esse teste proporciona uma série de informações descritivas e significativas a respeito da personalidade (TELLES, 1997).
- ✓ **Casa-árvore-pessoa:** Idealizado por John N. Buck, em 1948, trata-se de um teste que, projeta experiências internas, pois investiga o fluxo da personalidade invadindo a área da criatividade artística. É possível fazer uma análise quantitativa e qualitativa. (CAMPOS, 1999).
- ✓ **Testes psicométricos/aptidões:** teste P.M.A: a “PMA” (Primary Mental Abilities) é um conjunto de testes que avaliam conteúdos e situações específicas. Realizado com pale e lápis, de aplicação individual ou coletiva, com limite de tempo. Foi elaborado por LL Thurstone. Ele se baseia na medição de 5 fatores: fator V compreensão verbal, fator E visualização espacial, fator R raciocínio lógico, fator N cálculo numérico e o valor F fluência verbal. Para a aplicação de cada um destes testes é necessária a respectiva folha de teste, um lápis preto e cronometro.
- ✓ **Teste Grafológico:** Analisa a figura individual, onde se conclui dezenas de traços da personalidade. Para isso os grafólogos solicitam que os candidatos escrevam alguma coisa em folha branca (uma redação de 20 linhas ou mais) para ser realizada a devida análise do tamanho da letra, inclinação, direção, altura, pressão, velocidade; o conteúdo da redação não é analisado.

2.3 COMPETÊNCIA

2.3.1 Definição

Desde os tempos mais remotos aos dias atuais, vários pensadores e estudiosos surgiram com suas sínteses e ideias das mais diferentes definições sobre o que seria uma competência.

Devido a esse grande número de abordagens levantadas foi destacado, conforme demonstra o quadro, os seguintes conceitos para competência (levantamentos realizados em ordem cronológica de 1982 até 2009).

Tabela 1 – Definições de Competência

Autor	Definição
Boyatzis (1982, p.23)	Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam em grande parte, o retorno da organização.
Boog (1991, p.16)	Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.
Le Boterf (1995)	A competência é o saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.
Bruce (1996, p.6)	Competência é o resultado final da aprendizagem.
Levy-Leboyer (1997, p.13)	Competências são “repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação”
Prahalad e Hamel (1998, p.298)	"As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia"
Durand (1999)	Competências são conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para se atingir determinados objetivos.
Hipólito (2000, p.7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”
Real Academia Espanhola (2000)	Competência é “tanto obrigação como atitude ou habilidade para fazer algo”.
Santos (2001, p.27),	Competência “não é apenas conhecimento e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer fazer) ”.
Zarifian (2001, p.66)	Competência profissional “é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso”
Zafirian (2003, p.137)	“Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”
Fleury e Fleury (2004)	As competências podem ser de três tipos: essenciais, funcionais e individuais. Os autores utilizam os estudos de McClelland (1973) para avaliar as competências que devem ser desenvolvidas.

Chiavenato (2015, p. 312)	“Competências significam características das pessoas que são necessárias para obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva”.
---------------------------	--

Fonte: o autor.

Conforme podemos observar, houve uma grande evolução em relação às competências. O recrutamento e seleção por competências é uma ferramenta de gestão de pessoas que personaliza as contratações. Diferente do método tradicional que prioriza as qualificações, o R&S por competências se baseia em uma análise mais criteriosa do perfil do candidato, que é escolhido de acordo com as demandas do cargo.

Se antes bastava provar os conhecimentos e habilidades técnicas, hoje são vários os aspectos valorizados em um candidato, que incluem também questões de personalidade, capacidade cognitiva e inteligência emocional.

2.3.2 Competências Individuais

Competências individuais, segundo Vilas Boas e Andrade (2009), referem-se as características que o funcionário deve possuir, de forma a contribuir para que a empresa alcance seus objetivos.

Fleury e Fleury (2004), complementam esse termo ressaltando que a competência do indivíduo não é um estado e também não se reduz a um conhecimento específico, ela encontra seus limites mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade. As competências são sempre contextualizadas e os conhecimentos não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados.

Le Boterf (2004) coloca a competência como resultado do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo, é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência.

Dutra (2008, p 24), diz que as competências individuais deve estar vinculada as competências organizacionais, pois uma influencia a outra.

Conforme autores citados, as competências individuais irão gerar um diferencial competitivo para a empresa, englobando não somente competências técnicas, mas também as comportamentais.

2.3.3 Modelos de competências

✓ CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude)

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009)

Conhecimentos: são as informações necessárias para a realização de alguma tarefa. Eles podem ser adquiridos pela experiência profissional, pela educação formal ou por treinamento no trabalho. É o saber acumulado do indivíduo. Habilidades: referem-se à proficiência na utilização de ferramentas e equipamentos de trabalho traduzem-se na aplicação produtiva do conhecimento. Normalmente são comprovados por meio de provas e certificados. Atitudes: referem-se a forma como o indivíduo atua diante das circunstâncias, sua conduta em relação ao trabalho, às situações e às pessoas. (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, p.187)

A junção dessas três iniciais é o que uma empresa precisa para que o serviço/produto seja satisfatório e atenda as exigências do mercado, se aplicados da forma correta; caso contrário, impactos negativos ocorrerão.

✓ Modelo proposto por Cheetham e Chivers (1996)

Esse modelo apresenta como essencial quatro componentes: competência cognitiva/conhecimento, competência funcional, competência pessoal/comportamental e competência de valores/ética.

A competência cognitiva/conhecimento refere-se a entender as ideias e como aplicá-las. Ela envolve os aspectos físico, mental, habilidades motoras e percepção. Já a competência funcional é a capacidade de executar muitas tarefas produzindo resultados específicos. Na competência comportamental como o próprio nome concretiza é a capacidade de adotar comportamentos apropriados. Finalizando temos a última competência que é de valores e ética, essa competência engloba valores pessoais e profissionais, ligada a arte de concretizar julgamentos baseados em situações no âmbito profissional.

Podemos observar essas competências de forma mais resumida no quadro abaixo:

Tabela 2 – Síntese do Modelo de Cheetham e Chivers

Competência Cognitiva/ Conhecimento	Competência Funcional	Competência Pessoal/ Comportamental	Competência de Valores/tica
--	------------------------------	--	------------------------------------

Capacidade de: Resolução de problemas;	Capacidade de: Buscar soluções criativas e inovadoras;	Capacidade de: Aperfeiçoamento contínuo;	Capacidade de: Respeitar o próximo;
Pensar estrategicamente;	Desenvolver projetos;	Adaptação;	Levar em conta os valores éticos da profissão.
Realizar melhoria de processos;	Desenvolver consultoria;	Considerar responsabilidade social;	
Transferir e aplicar conhecimentos;	Diagnosticar e emitir parecer técnico/gerencial.	Julgar;	
Tomada de decisão;		Autocrítica.	

Fonte: adaptado e traduzido pelo autor, a partir de Cheetham e Chivers (2005).

2.3.4 Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências busca a eficiência organizacional, procurando identificar e preencher lacunas em todos os setores de uma organização.

Seguem algumas observações feitas por Rocha-Pinto (2004), para a realização de um mapeamento de competências:

- ✓ 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.

O mapeamento de competências é algo minucioso e que deve atingir um grau elevado de descrição quanto a sua execução. Ele tem que ser objetivo, mensurável e observável, resultando na identificação do desempenho real do funcionário; segundo expectativas empresariais; elevando assim, o nível de competência da equipe.

Possui também como característica o planejamento das ações, que acarreta em escolhas corretas e uma visão de possíveis realocação e remanejamentos, além de atentar-se a possibilidade da junção entre indivíduos com o mesmo grau de conhecimento e também com grau de conhecimento complementar, solucionando problemas.

Uma vez que esse processo é eficaz e coerente, as empresas devem realiza-lo como um processo contínuo.

2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

2.4.1 Origem e conceito

O recrutamento e seleção por competências é uma ferramenta de gestão de pessoas que personaliza as contratações.

Muito diferente do método tradicional que prioriza as qualificações, o recrutamento e seleção por competências é baseado em uma análise mais criteriosa do perfil do candidato, que é escolhido de acordo com as demandas do cargo.

Antigamente bastava provar conhecimento e habilidade técnica, já em nossa atualidade vários aspectos são valorizados inclusive questões de personalidade e capacidade cognitiva.

Esse novo método de recrutamento surgiu devido as novas necessidades empregatícias exigidas pelo novo mercado de trabalho.

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 2009).

Essa técnica deve ser objetiva e imparcial, logo mais, o analista de RH deve estar atento para não chegar a suposições e nem se deixar levar por impressões, sejam elas positivas ou negativas.

Lembrando-se da premissa de que competência é definida como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA); quando o CHA do colaborador está em sintonia com os objetivos do cargo e com a filosofia da organização, percebemos nele comportamentos específicos, tornando-o mais alinhado com o que é esperado encontrar com a seleção por competência.

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 competência 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 (ARAUJO, 2012).

Porém é muito importante estar ciente de que ser competente não é o mesmo que ter competências. Uma pessoa pode ser competente ao realizar determinada tarefa com um bom desempenho, mas o resultado nem sempre se torna regra.

O profissional com as competências ideais é aquele que possui as habilidades certas para transformar seus conhecimentos em resultados, de modo compatível com as tarefas designadas.

Antes, as empresas estavam engessadas no formato de recrutamento por credenciais e títulos, e isso estava gerando uma enorme escassez de competências. Hoje a tendência é que o setor de RH da empresa seja estratégico e adote o recrutamento e seleção por competências para escolher candidatos pelo que realmente são capazes de oferecer e não somente por currículo.

Resumidamente, essa técnica de contratação é utilizada pelas empresas independente do seu porte e segmento, reforçando seu quadro de colaboradores por meio da escolha de um profissional que atenda a um determinado perfil.

2.4.2 Características

A seleção por competência pode ser utilizada tanto por empresas que já implantaram esse processo, quanto por empresas que dele nunca fizeram o uso, basta somente uma adaptação para que seja realizada de forma correta.

O entrevistador que utiliza esse tipo de processo de seleção tem que ser observador das diversidades de conhecimentos, das habilidades e das atitudes, pois serão esses pontos que irão gerar as competências dentro de um ambiente, tornando-o propício de comunicação e troca, gerando um grande valor econômico para a empresa e também para o social do indivíduo.

Esse processo está totalmente relacionado às habilidades cognitivas, motoras e psicológicas, gerando um amplo atendimento as necessidades corporativas.

O CHA (conhecimento, habilidade e atitude), são observadas e aplicadas nesse processo de seleção, impactando nos seguintes princípios: saber, saber fazer e querer saber.

A identificação das características comportamentais e as atitudes do colaborador são abordadas como primícias e prioridades nesse processo, diferentemente do que acontece em outras formas de seleção que deixam esses pontos muito subjetivos (LOPES, 2010).

O processo de seleção por competência, também possibilita identificar pessoas que apresentam potencial de crescimento, com flexibilidade para enfrentar as adversidades e que possuam uma visão estratégica, beneficiando assim a organização (CREPALDI, 2008).

2.4.3 Técnicas

Para a realização do processo de seleção por competência, é necessária a utilização de várias técnicas para que o gestor possa avaliar as características dos candidatos.

A primeira a ser citada será a entrevista, que permeia a oportunidade do primeiro contato do candidato com o selecionador. Os jogos, também são um grande aliado nesse processo, pois neles a observação do comportamento do candidato fica extremamente aparente para devida análise. Observa-se através dos jogos, a motivação, liderança, iniciativa, criatividade, inovação, ética, comunicação, dentre outras (ABREU; CARVALHO-FREITAS, 2009).

Os testes muito utilizados nesse processo são os psicológicos. Estes constituem uma medida objetiva e padronizada do comportamento do candidato, são usados como medida de desempenho e baseados em amostras estatísticas de comparação e devem ser aplicadas com condições padronizadas para todos os candidatos.

As dinâmicas também são muito utilizadas nesse processo, ela tem como objetivo observar o comportamento na situação de grupo e na maneira de ser indivíduo (ANDRADE, 2010).

Todas essas técnicas tem o propósito de observar nos candidatos a sua capacidade e habilidade em desenvolver uma determinada atividade ou comportamento. O selecionador deve ser ético e criterioso, pois se o candidato não for selecionado o levará ao questionamento de suas capacidades e habilidades, podendo ferir sua autoestima, mesmo sabendo que apenas um, dentre vários, irá ocupar a vaga.

2.4.4 Vantagens

São inúmeras as vantagens em escolher o recrutamento por competências para atrair e reter talentos excepcionais. Dentre elas apontamos:

- ✓ Assertividade nas contratações: o recrutamento por competência torna os processos seletivos mais práticos e objetivos, aumentando as chances de escolher o candidato ideal para a vaga. Ao definir competências chave para o cargo, o RH tem um referencial consistente para conduzir as entrevistas, testes e avaliações, poupando tempo e esforços.
- ✓ Menos tempo gasto com treinamentos: o alinhamento do perfil do candidato com as funções do cargo, identificado na seleção por competência, faz com que o período de treinamento seja otimizado. Desta forma a adaptação do novo colaborador é mais rápida, já que os esforços passam a ser concentrados na integração com a equipe e menos focados na capacitação técnica.
- ✓ Diminuição da rotatividade de cargo: Como o candidato apresenta o perfil alinhado com o cargo e tem os conhecimentos e habilidades esperados pela função, as chances dele se adequar à empresa são mais amplas.
- ✓ Mais destaque para a equipe de RH: com melhores resultados nas contratações, a equipe de recrutamento e seleção de pessoas conquistará mais credibilidade e confiança dos gestores, conferindo ao setor e aos profissionais da área destaque, além do fortalecimento da imagem do setor de RH como área estratégica na empresa.
- ✓ Imparcialidade na hora da contratação: como o processo tem como base uma análise de evidências, a subjetividade é eliminada dos processos, como especulações ou interpretações do recrutador, garantindo mais eficiência para o processo.
- ✓ Eliminação do viés inconsciente: A falta de diversidade nas contratações é um dos principais problemas, mas a orientação por competências pode eliminar esse viés inconsciente que privilegia alguns perfis de candidatos em detrimento de outros. Muitos recrutadores nem percebem que deixam de contratar profissionais diversos porque tem receio de gerar discordâncias nas equipes por isso o recrutamento por seleção e competência é um método mais justo.

- ✓ Equipes de alta performance: com a seleção por competências, as hipóteses de contratar pessoas mais qualificadas e com alto rendimento são maiores. O resultado são equipes de alta performance, que contribuem para o sucesso da organização.

2.4.5 Processo

Para conduzir um processo de recrutamento e seleção por competências, é preciso seguir algumas etapas fundamentais, lembrando que a subjetividade é deixada de lado e as decisões ocorrem além da intuição do profissional que está conduzindo o processo.

Resumindo, a decisão é baseada nas seguintes premissas: perfil, currículos, dinâmicas, testes psicológicos e de conhecimentos técnicos, entrevistas.

Visto que um bom profissional não é somente aquele que apresenta um currículo impecável, mas sim o que possui habilidades e competências para um bom desenvolvimento em uma determinada função. Consequentemente, só é possível ter a devida percepção da competência exata de cada candidato se, o contratante tiver em mãos um bom instrumento de avaliação, pois o mesmo servirá não só como subsídio para sua decisão final, como também pautará suas observações através da concretude dos dados, permitindo-o mensurar os resultados de seu processo de seleção (BATISTA, E.C.; CARVALHO, E. J.; BATISTA, L.K.S., 2018, pg 11.)

Para dar início ao processo de recrutamento e seleção por competência o primeiro passo é criar o perfil da vaga, e o responsável pela seleção é quem tem que identificar a cultura da empresa, missão, visão e valores, as competências necessárias para o cargo, características dos fornecedores, entre outras questões. Somente após esse levantamento que será possível criar o perfil ideal da vaga.

O gestor da área deve contribuir com o desenho do perfil da vaga, deixando evidente as suas expectativas em relação às competências esperadas pelo candidato. Esses dados são de extrema importância para que o recrutador encontre o candidato certo. Além de adquirir devidas informações sobre a vaga disputada, eliminando a chance de ser enganado ou enrolado por algum candidato, ou seja, o recrutador tem que entender da vaga em aberto.

Em relação a captação de currículos, existem vários softwares integrados aos sites das empresas que facilitam esse trabalho, podendo também fazer a divulgação da vaga em redes sociais ou sites especializados.

Enumerar todas as competências que são essenciais para o cargo, faz com que somente as candidaturas que passarem pelo checklist sigam para a próxima etapa do processo.

O momento da entrevista é a hora certa de analisar com critério as experiências, habilidades e a personalidade do candidato. Podendo por exemplo, questionar as experiências anteriores do profissional, isso facilita a análise de respostas descritivas, o que torna possível que o candidato relate qual a sua experiência prática e demonstre se será capaz de conduzir situações similares na empresa.

Algumas perguntas são ótimas para avaliar o raciocínio do profissional:

- ✓ “Em caso de conflitos com colegas, como você lidaria com isso? E como tentaria resolver a situação? ”
- ✓ “ Você tem um projeto para finalizar, mas falta recursos. O que você faz? ”
- ✓ “Você é responsável por um projeto, que já está em andamento, e seu gestor dá um retorno negativo. Como você reage? ”
- ✓ “Quais foram suas principais iniciativas que levaram grandes benefícios a sua antiga empresa e equipe? ”
- ✓ “Como era a relação com sua antiga equipe? ”
- ✓ “Qual foi sua motivação para trocar de empresa/cargo? ”

Essas são somente sugestões de perguntas que poderiam ajudar na avaliação contratual. As dinâmicas são fortes aliadas para ajudar na avaliação de como o candidato trabalha sozinho e em equipe. Além disso, elas revelam se o profissional tem o comportamento esperado pela empresa.

As dinâmicas de grupo e seus exercícios são os instrumentos utilizados pelo observador para estudar e avaliar a natureza do grupo e a dinâmica que rege seu desenvolvimento, como as relações indivíduo/grupo, grupo/grupo, e grupos/instituições (CARVALHO, 2008)

Durante a entrevista, também é válido aplicar testes de personalidade e psicológicos.

Essas ferramentas contribuem para a identificação de como o profissional reage sob pressão e quais os seus traços de personalidade mais evidentes. Dentre alguns testes seguem alguns mais utilizados e com maior eficácia: AC (Atenção Concentrada), Teste de ADT (Administração de Tempo), Teste Zulliger (analisa a personalidade e a maneira como o profissional se relaciona com outras pessoas), além dos testes técnicos, de redação, avaliações práticas e teste de apresentação.

Na verdade, não existe receita pronta para escolher o perfil que mais se adapte a empresa. Por isso, cada detalhe deve ser analisado de forma individual não esquecendo jamais que as competências têm fator determinante nesse processo. É preciso escolher quais critérios serão usados para escolher o melhor candidato.

Lembrar que esse tipo de processo de seleção de recrutamento por competência, somente será bem sucedido caso o recrutador saiba o que exatamente procura.

2.4.6 Tecnologia no recrutamento por competências

A tecnologia já está facilitando as etapas do recrutamento por competências oferecendo ferramentas exclusivas para o setor de RH.

Inovação integrada à tecnologia é o caminho. Pegamos como exemplo, a filtragem de currículos que um algoritmo pode realizar, otimizando o tempo do trabalho da triagem inicial, fazendo uma filtragem somente dos candidatos que realmente se encaixem dentro das competências exigidas para a ocupação do cargo.

Jogos tecnológicos também são ótimos para testar as habilidades do candidato, no quesito competência técnica; além dos soft skills, que é um vídeo-currículo muito eficaz para revelar a atitude do candidato.

Se a organização quer um processo seletivo ágil, seguro e certo, é só criar o perfil do seu candidato ideal e utilizar a tecnologia a seu favor no processo de recrutamento e seleção por competências.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O trabalho foi dividido em duas etapas:

Pesquisa Qualitativa através de consulta bibliográfica e Estudo de Caso.

3.1 JUSTIFICATIVA DOS MÉTODOS DE PESQUISA.

A pesquisa qualitativa foi escolhida devido à qualidade das informações apreciadas nos devidos artigos.

O Estudo de Caso foi composto de uma entrevista, cuja opção justifica na prática o conteúdo verificado nas consultas bibliográficas.

A metodologia das pesquisas científicas pode ser classificada e definida conforme sua abordagem, finalidade e procedimentos técnicos empregados (GIL, 2010; VERGARA, 2006).

Conforme Gil (2010), ao fazer referência ao tipo exploratória, este autor menciona que esta modalidade tem como objetivo “proporcionar mais familiaridade com o problema”, cuja finalidade é torná-lo mais evidente, no sentido de explorar todos os aspectos referentes ao fato estudado.

O estudo de caso investiga um fenômeno considerando seu contexto, ou seja, realiza uma análise sob a conjuntura real (YIN, 2015).

O estudo de caso será realizado em uma empresa de recrutamento e seleção que atua em São Carlos, interior do estado de São Paulo. O instrumento de coleta de dados será um roteiro de entrevista disponível em anexos. (APÊNDICE).

4 O ESTUDO DE CASO

A empresa objeto de estudo é uma empresa de consultoria em recursos humanos que trabalha com recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de profissionais e equipes, elaboração de planos de carreira e análise de desempenho nas organizações. Atuando há mais de sete anos na cidade de São Carlos, interior do estado de São Paulo, e por ser a cidade considerada um ecossistema de inovação, atrai empresas de ponta e de diferentes perfis, que necessitam de profissionais capacitados para a função que vão desempenhar e com objetivo alinhado ao da empresa.

A entrevista foi realizada em ambiente virtual, em respeito ao isolamento social devido a pandemia do Covid19 com o Chief Executive Officer (CEO) da empresa. O CEO entrevistado é especialista em Recursos Humanos, atua ativamente na construção das estratégias dos processos seletivos por competência para empresas da região; é profissional da

área de RH há mais de 18 anos; trabalha com gestão estratégica de pessoas e coaching executivo.

Ao ser questionado como são os processos de recrutamento e seleção na cidade de São Carlos o entrevistado comentou que os processos são, geralmente, híbridos, isto é, tradicional e por competência, e que se alinham à maturidade em RH da empresa contratante, seja esta tradicional ou flexível, de base tecnológica ou não. Acrescentou que muitas empresas “dão um Google” na busca por perguntas para tais processos e que isso apenas demonstra que ainda não entenderam a importância dessa etapa na busca de profissionais para compor as equipes de trabalho dentro das organizações, pois um recrutamento por competência avalia habilidades, técnicas e comportamentais, e competências necessárias para aquele cargo naquela empresa específica e tais perguntas não estão prontas e podem ser acessadas através de buscadores na internet.

Em relação à procura por uma empresa específica para realizar esse tipo de processo o entrevistado respondeu que o mais importante é a empresa ter definido muito bem o cargo a ser preenchido e o perfil do profissional que irá ocupa-lo, pois essas informações serão a base para elaborar as estratégias a serem utilizadas e avaliar qual dos candidatos é o que melhor se alinha ao que a empresa procura desta forma fica claro que o mais importante é o profissional que irá planejar e executar o processo.

Afirmou também que a contratação de uma empresa especializada para este fim reduz o tempo para o planejamento e execução do processo, além do que as empresas especializadas contam com tecnologia que facilitam sua execução e tais tecnologias ou equipes compostas de profissionais especializados e com competências complementares podem não estar presentes em uma empresa, dificultando a análise e escolha dos candidatos.

Em resposta ao questionamento se todos os profissionais da empresa devem ser recrutados e selecionados por competências o CEO respondeu que tudo depende dos objetivos e estratégias da empresa, pois é comum a empresa recrutar de forma tradicional e apenas os profissionais estratégicos serem recrutados por competência, mas quando uma empresa tem maturidade em recrutamento e seleção, todos os processos levam em consideração as competências do profissional, independente do cargo que ocupará.

Afirmou também que quando a empresa sente que sua produtividade foi positiva, que os resultados estão melhores em consequência da melhoria na seleção dos profissionais o uso do recrutamento e seleção por competência passa a fazer parte da rotina da empresa.

Quando foi perguntado qual conselho daria para empresas que desejam adotar o recrutamento por competência, o entrevistado observou que a empresa deve ter um bom

organograma, um plano de carreira com todos os cargos muito bem definidos, pois isso facilita o processo. Personalizar e avaliar as expectativas e objetivos de cada área da organização é muito importante, assim como entender a dinâmica das equipes de trabalho para que o profissional contratado se integre a elas. As empresas tem muito que aprender ainda, a profissionalização da gestão de pessoas nas organizações está iniciando agora em nosso país e temos um longo caminho a percorrer.

Ao ser questionado se seria possível “filtrar” profissionais que não se engajariam aos compromissos da empresa o entrevistado respondeu que a investigação é realizada no comportamento, a postura ante aos questionamentos e desafios propostos e sua visão de futuro, são aspectos relevantes para a seleção.

Em relação ao comportamento da organização posterior a uma contratação de um profissional que foi recrutado e selecionado por competência o entrevistado ressaltou a maturidade da organização, de nada adianta um processo de captação de profissionais bem realizado se a organização não tiver estrutura para a retenção desse profissional e programas internos que possam treiná-lo e desenvolve-lo ainda mais. Mas apenas isso não é suficiente, pois o bom profissional também deseja investir em uma carreira, isso o motiva a permanecer na empresa que deve oferecer essa possibilidade, caso contrario em algum momento poderá perder o profissional.

O entrevistado foi questionado como os profissionais que vão participar de um recrutamento e seleção por competência devem se preparar, ao que respondeu que em todos os tipos de recrutamento a análise inicial é da qualificação e das habilidades técnicas, assim os profissionais devem estar aptos tecnicamente e após isso fazerem uma checagem de suas competências e experiências e como podem contribuir para o pleno desempenho na função almejada. Saber a respeito da empresa que esta recrutando dará informações vitais em relação ao tipo de empresa, sua missão, visão e principalmente sua cultura organizacional.

Podemos observar comparando ambos os cenários que as respostas obtidas como resultado da entrevista evidenciam as informações colhidas na pesquisa que abordam os processos de recrutamento através das competências praticados atualmente.

5 CONCLUSÃO

As competências estão inseridas dentro dos mais variados contextos e um profissional quando contratado precisa apresentar seu potencial da melhor forma possível, espera-se que ele "vista a camisa", habilidade que está ligada diretamente as competências e que se chama

comprometimento, pois fazer parte de um time não significa que ele sempre ganhará a partida, mas entrará em campo com força de vontade, objetivo e pronto a atuar em equipe.

O recrutamento por competências é capaz de mapear valores personalizados a fim de atingir um objetivo em comum das organizações, ele possibilita prever a linha do tempo de atuação profissional baseada no conhecimento das atitudes, treinamentos e experiências vividas. Porém para sua efetividade é fundamental que o recrutador seja capaz de interpretar cada detalhe do processo cruzando as informações com o comportamento do candidato.

O recrutamento e seleção por competência, embora reconhecido por ser mais eficiente que o tradicional, ainda não é adotado com frequência pelas empresas na cidade de São Carlos.

O objetivo deste artigo em investigar como são realizados os processos de recrutamento e seleção por competência e quais seus benefícios foi atingido.

À medida que os recursos humanos se estruturam melhor e tornam as organizações mais maduras nesta área, mais empresas desfrutam dos inúmeros benefícios deste processo, dentre eles encontrar um profissional mais adequado para a vaga, reduzir o tempo de treinamento do novo empregado e evitar perdas financeiras com demissões precoces e novas contratações.

O recrutamento e seleção por competências é um processo que requer planejamento e ser executado por profissional qualificado que pode ser da empresa ou contratado. A adoção da análise de habilidades comportamentais e não apenas das habilidades técnicas resulta na seleção de profissional mais alinhado aos objetivos da organização e pode impactar positivamente no desempenho da empresa e assim manter sua competitividade, tão necessária no momento atual.

É possível concluir que atualmente os processos por competência praticados, apesar de ainda não serem amplamente utilizados fazem a diferença nas contratações considerando pontos como a qualidade, agilidade e o retorno positivo evitando perda de recursos.

6 REFERÊNCIAS

ABREU, Y. I. F. de; et al. *“Se você é motivado, pró-ativo e tem paixão por resultados...”: análise de conteúdo de anúncios de Estágio e Trainee*. In: XXVIII Encontro anual da Associação Nacional de Pós – Graduação em Administração, Curitiba, 2004. Curitiba: ANPAD, 2004.

SILVA, J.M; MOURA, A.M.; TOMAZ, C. J.; SILVA, J.A.C.; MOTA, J.L. de S.;CUNHA,R.S.;QUEIROZ, R.L.;COUTINHO, D.J.G *Processo de Recrutamento e Seleção por Competência nas Organizações Brazilian Journal of Development*, Curitiba,v.5,n. 12, p. 33392-33401,dec.2019.

ALENCAR, E.T.S; at al (2008).*Introdução ao recrutamento de pessoal*. Coluna de internet disponível em www.administradores.com.br consultada em 20/12/2008.

ALMEIDA, W.. *Captação e Seleção de Talentos Repensando a Teoria e a Prática*. São Paulo: Atlas, 2004.

ANASTASI, A. *Testes psicológicos*. São Paulo: EPU, 1977.

BARBOSA, D.; DALPOZZO, M.; *Administração Recursos Humanos*. Catho on-line, 2007.

BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e Empreendedorismo*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman 2019

BOHLANDER, G.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

BUENO, J.. *Manual do selecionador de pessoal: do planejamento à ação*. São Paulo: Ltr, 1995.

BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

CÂMARA, P.B; GUERRA, P.B; RODRIGUES, J.V. *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Edições Dom Quixote, 2003

CAMPOS, D. M. *O teste do desenho como instrumento de diagnóstico da personalidade: validade, técnica de aplicação e normas de interpretação*. 31. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1999

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. v 1

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.399 e 401, 2015.

CUNHA, J. A. *Psicodiagnóstico – V. 5*. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

DESSLER, G.. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J.S. *A função Recrutamento e Seleção como ângulo privilegiado da análise da gestão de R.H.* In: XIV ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, 1990. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 1990

FRANÇA, A. C. L. *Práticas de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2007.

FAISSAL, R., Passos, A. & Mendonça, M. *Atração e Seleção de Pessoas*. Rio de Janeiro: GNV, 2006

FAISSAL, R.; *et al.* *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FORMIGA, N. S., M., I. (2000). *Testes psicológicos e técnicas projetivas: uma integração para um desenvolvimento da interação interpretativa indivíduo-psicólogo*. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 20, 8-11.

FRAIMAN, L. P. *A importância da participação*. Dissertação de Mestrado. USP/ Instituto de Psicologia. São Paulo, 1997

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, M. R.. *Modelo de competência e gestão dos talentos*. São Paulo: Makronbooks, 2002.

IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. New York. Richard D. Irwin, 1995.

MAILHIOT, G. B. *Dinâmica e gênese dos grupos*. 3. ed. São Paulo: Livraria duas cidades, 1976

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

MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MENDONÇA, M. C.F. *Como reter talentos por meio de reconhecimento e recompensa*. 2002.186 f. Dissertação (mestrado) – Ebape/ FGV, Rio de Janeiro, 2002.

MILKOVICH, G.T.;BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MORENO, J.L. *Psicodrama*. Buenos Aires: Ediciones Hormé, 1972.

NUNES, P. Conceito de outplacement. Ciências econômicas e empresariais, Out.2010. Disponível em:

OLIVEIRA, A. R. de. *Início de Carreira Organizacional: um estudo dos programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, J. A. de; MEDEIROS, M. da P. M. de. *Módulo Gestão de Pessoas*. Brasília: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.

PASSOS, A. E.V.M, *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PASQUALI, L. *Matrizes Progressivas do Raven Infantil: um estudo de validação para o Brasil*. *Avaliação Psicológica*, 2, 95-110. 2002

PONTES, B.R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo: Ltr, 1996.

RABAGLIO, M. O. *Seleção por competências*. São Paulo: Educator, 2001.

REIS, V. *A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT’ANNA, A.S. *Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?* In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. 2003

TELLES, V. S. *A Leitura cognitiva da psicanálise: problemas e transformações de conceitos.*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 157-182, 1997.

VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LUCENA, M. D. S. *Planejamento Estratégico de Recursos Humanos*. 2ªed. Editora Atlas/2017

CHIAVENATO, Entrevista : <https://www.youtube.com/watch?v=OcjaveGho5k>

SILVA, D. F. dos A. .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 Profª. Ms. Márcia SumireKurogi..Anápolis/Goiás 2013. Faculdade Católica de Anápolis.

FRANÇA, A. C. L. *Práticas de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2007.

BATISTA.E.C.; CARVALHO.E.J.;BATISTA.L.K.S, A importância Da entrevista da seleção por competências para a contratação de docentes para o Ensino Médio, 2018.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista a ser aplicada em profissional que atua com recrutamento e seleção na cidade de São Carlos como parte do Trabalho de Conclusão de Curso, da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – Fatec São Carlos.

TÍTULO: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA SOB A ÓTICA DE UMA CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS

Pesquisador responsável: Tiago Fabiano

Professora Orientadora: Claudia M. N. Sanchez Morasco

I-	DADOS GERAIS: EMPRESA E ENTREVISTADO
1.	Empresa (identificação será mantida em sigilo): Setor: Cargo/função do entrevistado Tempo de trabalho na empresa (___ anos) e na função (___ anos) Formação:
2.	Mantendo o sigilo e preservando os dados segundo a Lei Geral de proteção de dados, tanto do entrevistado quanto da empresa, discorrer sobre o serviço prestado desta empresa no mercado de trabalho de São Carlos.

II-	Recrutamento por competências e o mercado profissional de São Carlos
1.	Como são os processos de recrutamento solicitados pelas empresas de São Carlos?
2.	Muitas são as empresas que procuram na internet as perguntas para seus processos de recrutamento e seleção, como você vê essa atitude e quais seriam as consequências de um recrutamento realizado com perguntas elaboradas dessa forma?
3.	O que é um recrutamento por competência?
4.	Qual a diferença mais significativa de um recrutamento típico para um recrutamento por competência?
5.	Um recrutamento por competência só pode ser realizado por empresas especializadas?
6.	Recrutar um profissional considerando suas competências além de suas habilidades técnicas deve ser realizado com todos os profissionais da empresa ou apenas para os cargos de liderança?
7.	Os processos de recrutamento por competências são mais demorados e caros que os processos tradicionais?
8.	Quais os benefícios que uma empresa teria ao adotar recrutamento por competência? E a implantação desse processo deve ser gradativa?
10.	Se uma empresa deseja adotar em seus processos o recrutamento por competência qual seu conselho ?
11.	Poderia dar um exemplo de como seria um recrutamento por competência?

12.	Qual a tendencia para os processos de recrutamento na cidade de São Carlos?
13.	O recrutamento por competência permite, no seu ponto de vista, que candidatos que não estejam engajados com o compromisso da organização sejam filtrados
14.	Qual deve ser o comportamento da organização posterior a uma contratação de um profissional que passou pelo recrutamento por competência no sentido de dar continuidade em seu desenvolvimento.
15.	Que conselho você daria para quem for participar de um recrutamento por competência?