

Daiany Alves Araújo Moreira

Seleção por competência:

uma ferramenta diferenciada para
captação de talentos humanos



AYA EDITORA

2023

Daiany Alves Araújo Moreira

**Seleção por competência:
uma ferramenta
diferenciada para captação
de talentos humanos**

Ponta Grossa
2023



Dedico este livro a minha família,
fonte de minha inspiração.

“

A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

Idalberto Chiavenato

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Autora

Daiany Alves Araújo Moreira

Capa

AYA Editora©

Revisão

A Autora

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora©

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva
Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza
Centro Universitário Santa Amélia

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa
Universidade Estadual de Londrina

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz
Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos
Instituto Federal do Amapá

Prof.º Dr. Carlos López Noriega
Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP

Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva
Centro Universitário FACEX

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chirolí
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota
Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis
Universidade do Estado de Minas Gerais

Prof.ª Ma. Denise Pereira
Faculdade Sudoeste – FASU

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig
Universidade Federal do Paraná

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos
Universidade Federal do Amapá

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva
Universidade Estadual de Londrina

Prof.º Dr. Gilberto Zammar
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza
Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso
Universidade de Santa Cruz do Sul

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues
Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão
Faculdade Santa Helena

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior
Universidade Federal de Roraima

Prof.º Me. Jorge Soistak
Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti
Universidade Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim
Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.ª Ma. Lucimara Glap
Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues
Universidade Norte do Paraná

Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa
Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes
Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch
Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda
Universidade Estadual de Ponta Grossa

Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes
*Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus
Pauapebas*

Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira
Instituto Federal do Acre

Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail
Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens
Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares
Universidade Federal do Piauí

Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros
Rodrigues
Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda
Santos
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues
Instituto Federal de Santa Catarina

© 2023 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pela autora para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). As ilustrações e demais informações contidas neste Livro, bem como as opiniões nele emitidas são de inteira responsabilidade de sua autora e não representam necessariamente a opinião desta editora.

M838 Moreira, Daiany Alves Araújo

Seleção por competência: uma ferramenta diferenciada para captação de talentos humanos [recurso eletrônico]. / Daiany Alves Araújo Moreira. -- Ponta Grossa: Aya, 2023. 50 p.

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-293-7

DOI: 10.47573/aya.5379.1.160

1. Pessoal - Recrutamento. 2. Pessoal - Seleção e admissão I. Título

CDD: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

**International Scientific Journals Publicações
de Periódicos e Editora LTDA**

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

WhatsApp: +55 42 99906-0630

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557
Ponta Grossa - Paraná - Brasil
84.071-150

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I - GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	13
CAPÍTULO II - PROCESSO SELETIVO..	17
CAPÍTULO III - SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS	26
Construir o Perfil de Competências (PC).....	29
Entrevista Comportamental com foco em competências	32
Jogos com foco em competências.....	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	41
SOBRE A AUTORA	44
ÍNDICE REMISSIVO	45

Apresentação

O presente livro tem como objetivo apresentar a você, leitor e leitora, informações sobre a seleção por competência, como uma ferramenta diferenciada para a captação de talentos humanos, refletindo também sobre a importância desse processo para as organizações que desejam serem competitivas no cenário atual.

As pessoas são o principal recurso de uma organização, sendo consideradas o capital intelectual na sociedade da informação. Portanto, é de suma importância, que as empresas atraiam e retenham talentos humanos com potencial para atender as demandas, sendo compatíveis com as competências que as organizações procuram e agreguem valor competitivo aos produtos e aos processos. O importante não é atrair e reter os candidatos com mais qualificações, mas o indivíduo que tenha o perfil mais adequado as necessidades organizacionais

Nesse sentido, a seleção por competência é o processo que vem sendo implementado nas organizações, apresentando vantagens para as empresas que adotarem, pois conseguem captar e reter capital intelectual utilizando ferramentas e técnicas com objetividade e qualidade. Captando para as organizações ativos estratégicos que possibilitará a criação e a manutenção da vantagem competitiva. Além de reduzir a rotatividade, diminui os custos com treinamento, e ainda, proporciona aumento na produtividade.

Desejo a todos e a todas uma profícua leitura. Que possam ter uma boa oportunidade de reflexão, resultando em novos *insights* para a gestão eficiente e eficaz das organizações.

Daiany Alves Araújo Moreira



INTRODUÇÃO

Para serem ágeis e estarem em sintonia com as novas exigências, como competitividade, flexibilidade e adaptabilidade de forma diferenciada, as organizações precisarão contar em seus quadros com profissionais talentosos. Estes profissionais estão sendo cada vez mais requisitados por não terem medo de mudar nem de transformar, por sua correlação direta com a criatividade, a inovação e a adaptabilidade. O fator humano é o principal ativo estratégico para as organizações competitivas e agrega valor às operações e aos processos, tornando o seu diferencial competitivo (CHIAVENATO, 2014; PRAHALAD; HAMEL, 1990; ROBBINS; DECENZO, 2004).

Assim, as organizações buscam a captação de capital intelectual que agregue valor aos seus ativos intangíveis. Nesse sentido, as empresas utilizam o processo seletivo para captar e reter pessoas com a finalidade de atender a sua demanda. Esse processo consiste em escolher a pessoa certa para o local certo na empresa (KNAPIK, 2012), ou seja, busca adequar o que a organização pretende com o que as pessoas oferecem. Portanto, trata de uma escolha recíproca, não é somente a empresa que seleciona, a pessoa escolhe a empresa que almeja trabalhar (CHIAVENATO, 2014).

O processo seletivo é composto pelo recrutamento e seleção. O recrutamento busca abastecer o processo seletivo de candidatos, divulgando ao mercado de recursos humanos e atraindo candidatos potenciais para a disputa. E a seleção faz a escolha e a classificação dos candidatos mais adequados as necessidades organizacionais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003; CHIAVENATO, 2014; MILKOVICK; BOUDREAU, 2000). Diante disso, o processo de seleção merece atenção especial, pois é ele que define, por diferentes maneiras e com diferentes estratégias, qual candidato ocupará a vaga.

Atendendo essa demanda, a seleção por competência surge como uma técnica objetiva e focada em questões que outras metodologias não oferecem. Essa metodologia busca realizar uma seleção com consistência, foco e objetividade, fornecendo aos gestores de pessoas, ferramentas que permitem mapear o perfil de competências. E com base nesse mapeamento de competências, pode-se identificar e comparar com mais critério o perfil dos candidatos, para a vaga disponível

(CHIAVENATO, 2014; RABAGLIO, 2001).

Nessa perspectiva, o presente livro buscou analisar a importância do processo de seleção por competência para as organizações, como uma ferramenta diferenciada para captação de talentos humanos. Deste modo, o livro está organizado em três capítulos.

O primeiro capítulo introduz, resumidamente, a definição sobre a gestão por competência e alguns conceitos sobre competências.

O segundo capítulo explica o processo seletivo, destacando o processo de recrutamento e seleção, como processos importantes para captar talentos humanos para as organizações.

Por fim, o terceiro capítulo apresenta o conceito de seleção por competência. Além, de explicar como construir o perfil de competências (PC). E ainda, discorre sobre as ferramentas utilizadas no processo de seleção por competência: a entrevista comportamental com foco em competências e os jogos com foco em competências.

O livro apresenta conceitos que visa contribuir para uma maior compreensão entorno do processo seletivo, com foco na seleção por competências, por ser uma técnica mais objetiva, para captação de ativos intelectuais que as empresas buscam. Sabendo que as pessoas são o grande diferencial para as organizações se manterem competitivas, assim, faz-se necessário que o processo de selecionar pessoas seja executado da melhor forma possível, com eficiência e eficácia, com o objetivo de inserir ativos estratégicos competitivos nas empresas.



CAPÍTULO I

GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O mercado de trabalho está cada vez mais acirrado e competitivo, assim, as organizações precisam ter um aporte intelectual qualificado. Logo, cada vez mais são exigidos profissionais com competências, habilidades e orientados para o processo contínuo de aprendizagem, sendo criativos, inovadores e com iniciativas que atendam a demanda das organizações.

Nesse cenário, um modelo de gestão alternativo aos convencionais é o da gestão por competência, que busca alinhar as competências essenciais da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990), com as competências individuais dos colaboradores em busca da vantagem competitiva.

O entendimento sobre competência individual foi designado por McClelland, ao questionar que os testes de inteligência não presumem a performance no trabalho, bem como a prosperidade na vida e tendem a ser tendenciosos em alguns termos (CHIAVENATO, 2014). Posteriormente, o debate sobre competência alcançou uma dimensão organizacional, com os estudos dos autores Prahalad e Hamel (1990) ao definirem o conceito de core competencies, ou seja, competências essenciais, que diferenciam uma organização das demais.

A definição de competência é muito vasta, compreendendo em síntese, a integração de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que agreguem valor. Para Rabaglio (2001, p. 3) a competência é “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficiência determinadas tarefas em qualquer situação”. Contudo, os autores Carbone *et al.* (2009, p. 43) ressaltam que a competência é entendida

não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Corroborando, os autores Fleury e Fleury (2004, p. 30) destacam que a competência pode ser entendida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Nesse sentido, a competência pode ser entendida como a capacidade que o indivíduo e a organização têm de mobilizarem-se e combinarem recursos, como: conhecimentos, habilidades e atitudes, para realizar um processo ou atividade de forma eficiente e eficaz. Assim, um dos principais objetivos da gestão por competência é harmonizar esses recursos com os objetivos estratégicos como pré-requisitos necessários para obter a vantagem competitiva (LOUFRANI-FEDIDA; ALDEBERT, 2021).

A gestão por competências visa “alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização”. Este modelo pressupõe que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere à organização vantagem competitiva. Tais recursos, por sua vez, são representados, sobretudo pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização (CARBONE *et al.* 2009, p. 50). Para, Fernandes (2013, p. 66) a gestão por competência compreende

um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver, de forma consistente, as competências das pessoas e da organização. Modelos de gestão por competências existem para alinhar as contribuições das pessoas aos objetivos do negócio, e fazem isso ao estabelecer as competências individuais necessárias às estratégias e desenvolver as pessoas para desenvolver a organização.

Assim, a gestão por competência busca, essencialmente, gerir o processo de mapeamento e o diagnóstico das competências humanas e organizacionais, com a finalidade de verificar as lacunas (gaps) existentes das competências necessárias e as que existem na organização, com o objetivo de identificar as discrepâncias e planejar ações para minimizá-las ou eliminá-las, buscando atingir a estratégia (CARBONE *et al.* 2009).

Nessa perspectiva, a gestão de pessoas passa a ter uma importância enorme, alinhando os seus processos e subsistemas, visando impulsionar e conduzir o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. E, juntamente, a eliminação e diminuição dos gaps de competências observadas e levantadas pelo mapeamento de competências realizados na

organização. Portanto, a gestão por competência representa um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção almejada, mantendo uma posição competitiva (CARBONE *et al.* 2009).

Deste modo, faz-se necessário que os processos da gestão de pessoas sejam planejados e articulados com a gestão estratégica da empresa, definindo as competências que agregarão valor aos negócios. Segundo Gramigna (2007, p. 4), as organizações que implementaram os projetos de competências têm apresentado resultados satisfatórios, como:

- Aumento do nível de satisfação dos colaboradores, gerando clima de trabalho mais humano.
- Retenção dos talentos internos.
- Identificação de profissionais com potencial para possíveis sucessões.
- Formação de massa crítica, gerando o desenvolvimento de práticas inovadoras na empresa.
- Redução significativa nos custos dos programas de capacitação.
- Obtenção de desempenhos e resultados mais destacados.

Ao realizar o mapeamento das competências têm-se as competências que são necessárias “a cada cargo por meio de indicadores de competências para alcançar o MVVE (missão, visão, valores e estratégias). Esses mesmos indicadores podem ser utilizados para reconhecer os candidatos que possuem as capacitações desejadas” (KNAPIK, 2012, p. 210).

Com essas competências mapeadas é possível e necessário a utilização como referências e padrão no processo seletivo (CHIAVENATO, 2014). Dessa forma, é possível realizar um processo seletivo eficiente e eficaz, com a finalidade de atender aos objetivos estratégicos da organização, juntamente com as demandas do capital humano, buscando a vantagem competitiva que as organizações anseiam.



CAPÍTULO II

PROCESSO SELETIVO

As organizações e os indivíduos estão engajados em um contínuo processo de atração. De maneira semelhante, os indivíduos buscam entrar nas organizações - seja na tentativa de desenvolvimento profissional, seja pela busca de autossustento - e as empresas buscam indivíduos que possam compor o seu quadro de funcionários. O objetivo comum é estabelecer uma relação de troca de benefícios, que será mais satisfatória se a pessoa escolhida apresentar os requisitos adequados (CHIAVENATO, 2014).

A procura por pessoas eficazes e dinâmicas, capazes de aumentar a lucratividade e, conseqüentemente, o sucesso da organização, tem aumentado muito. O objetivo maior é contratar os melhores candidatos que se encaixam no perfil do cargo para ocupá-lo, por isso a importância do cuidado com a condução do processo de recrutamento e seleção. O processo seletivo nunca foi tão importante nos resultados de uma organização como agora, em uma prática integrada e implementada possui um impacto positivo e o inverso um resultado devastador. Por isso, a escolha deverá ser satisfatória, da melhor forma possível, assim, a empresa terá grande chance de obter sucesso, com base nas pessoas que a compõe (BARROS NETO, 2022; CHIAVENATO, 2014; LOTZ; BURDA, 2015). Em virtude desta procura por pessoas adequadas, faz-se necessário à realização de um processo de recrutamento e seleção o mais eficaz possível.

A etapa inicial do processo seletivo é o recrutamento de pessoal, processo composto de técnicas e de procedimentos que visa encontrar e/ou atrair candidatos qualificados e compatível com a vaga disponível, para que os aspirantes participem do processo seletivo (BARROS NETO, 2022; BECKER, 2020; CHIAVENATO, 2014; DESSLER, 2014; LACOMBE, 2011; LOTZ; BURDA, 2015).

Assim, funciona como um processo de informação em que “a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher”, atraindo candidatos para participarem da seleção, com a finalidade abastecer a organização com “competências necessárias ao seu sucesso” (CHIAVENATO, 2014, p. 101). Ainda, para o autor o recrutamento é:

o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização. É basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção que vem logo a seguir. A função do recrutamento é a de suprir a seleção de pessoal com a matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado. Ambos – recrutamento e seleção – fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (p. 68).

Nesse sentido, pode se dizer que o recrutamento consiste em fornecer à organização um número suficiente de pessoas, aquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais, a partir de dados referentes às necessidades presentes e futuras das empresas. Barros Neto (2022, p. 100) corrobora em afirmar que

O recrutamento é o comercial ou anúncio da vaga, ou seja, consiste no conjunto de políticas, ações, informações, procedimentos, técnicas, processos, enfim, de tudo que o RH faz para atrair candidatos que interessem à empresa para preenchimento de suas vagas em aberto. Podemos dizer que o objetivo do recrutamento é trazer o máximo possível de profissionais, de acordo com os requisitos, para o processo seletivo.

Entretanto, antes de qualquer processo seletivo faz-se necessário o levantamento do perfil adequado do candidato que deverá preencher a vaga. Pois, segundo Lotz e Burda (2015) não adianta atrair uma enorme quantidade de pessoas sem as qualificações compatíveis com a especificação do cargo, esse é um fator de suma importância para a qualidade do processo seletivo.

O cargo engloba o conjunto de atividades e de responsabilidades a serem desenvolvidas pelo empregado na organização. Cada cargo apresenta atividades específicas, das quais é necessário apresentar habilidades, conhecimentos e aptidões que permitam ao sujeito realizá-las com maior eficácia. E o documento que contém essas informações é a descrição do cargo, que apresenta as atividades que o ocupante deve fazer, quando fazer, como fazer, onde fazer e por que deve fazer, ou seja, um retrato das principais responsabilidades e deveres que compõem o cargo (BARROS NETO, 2022; CHIAVENATO, 2014; KNAPIK, 2012; LOTZ; BURDA, 2015; ROBBINS; DECENZO, 2004).

A descrição de cargo deve ser bem planejada e alinhada com a estratégia da organização, contudo, deve-se observar que as empresas estão em constantes mudanças. Assim, a descrição do cargo não é um documento estático, quando necessário deve-se realizar as modificações necessárias, principalmente, quando ocorrerem mudanças nas atribuições e nas competências necessárias ao cargo, buscando a vantagem competitiva (CHIAVENATO, 2014; KNAPIK, 2012) para o alcance dos objetivos globais.

A partir destas informações sobre os requisitos do cargo e das competências necessárias a serem analisadas nos candidatos, a unidade responsável inicia o processo de recrutamento, divulgando a vaga. Outro processo importante do processo de recrutamento “é a descrição da vaga (não do cargo) também chamada de *job description*, porque uma vaga bem apresentada é decisiva para despertar a atenção e o interesse dos talentos que a empresa está procurando.” (BARROS NETO, 2022, p. 100). Esse processo de divulgar a vaga pode ser tanto para o público interno ou externo da organização. Logo, o recrutamento pode ser classificado como recrutamento interno ou externo, ou ainda, misto, uma combinação dos dois modelos.

O recrutamento interno é a busca pelo profissional localizado na própria organização, através de remanejamento de colaboradores que podem ser transferidos, promovidos ou, ainda, transferidos com promoção. Os tipos mais comuns de fontes internas são: notificação das vagas a serem preenchidas; notícias de vagas em aberto, que chegam aos colaboradores através de cartazes, mensagens na rede interna da organização, grupos de WhatsApp, entre outros; indicação feita pelos empregados da organização; ex-funcionários e candidatos que participaram de processos anteriores (BARROS NETO, 2022; BECKER, 2020; CHIAVENATO, 2014; KNAPIK, 2012; LOTZ; BURDA, 2015).

Este tipo de recrutamento é uma excelente opção, pois em geral demandam menor custo e menor tempo na escolha do candidato, isso dentre outras vantagens como: valorização de colaboradores; desempenho e potencial conhecidos; aproveita investimentos feitos em treinamentos, gera um impacto positivo no clima organizacional

e comprometimento dos colaboradores, assim, o índice de turnover reduz e impulsiona a permanência e a fidelidade dos funcionários à empresa (BARROS NETO, 2022; BECKER, 2020; CHIAVENATO, 2014; KNAPIK, 2012; LOTZ; BURDA, 2015).

Porém, o recrutamento interno, pode apresentar as seguintes desvantagens: desmotivação dos colaboradores não aprovados no processo interno; excesso de competitividade entre os colaboradores; não adaptação do profissional promovido; bloqueio de novas ideias e experiências, não alterando o capital intelectual da empresa; mantém a cultura organizacional; nutre um sistema fechado de reciclagem do seu patrimônio humano; entre outras desvantagens (BARROS NETO, 2022; BECKER, 2020; CHIAVENATO, 2014; KNAPIK, 2012; LOTZ; BURDA, 2015).

Em seguimento, tem-se o recrutamento externo, trata-se da busca do profissional qualificado e apto situado fora da organização, no mercado de trabalho, apresentando competências e experiências que não contêm, atualmente, na organização. As fontes de recrutamento externo são: divulgação no site da empresa ou em anúncios aberto ou fechado em outros canais de mídias ou cartazes em locais visíveis; recrutamento em universidades, escolas e agremiações, agências de emprego, na concorrência, clientes, headhunters (caçadores de talentos) ou agências de recrutamento; *Networking*; Agências do Sistema Nacional de Emprego (SINE); indicação dos funcionários; consulta ao banco de talentos e internet (CHIAVENATO, 2014; KNAPIK, 2012).

Este tipo de recrutamento traz as seguintes vantagens para a organização: proporciona ideias, atitudes e experiências inovadoras; renova e enriquece o patrimônio intelectual da empresa; traz novas habilidades e competências; aproveita os investimentos em capacitação e desenvolvimento de pessoal, efetuados por outras organizações ou pelos próprios candidatos; pode renovar a cultura organizacional (BECKER, 2020; CHIAVENATO, 2014; KNAPIK, 2012; PONTES, 2014).

Em contrapartida, apresenta as seguintes desvantagens: as competências e as características de personalidade dos candidatos são desconhecidas, muitas vezes, por mais que seja bem elaborado e eficiente, o processo seletivo pode não

avaliar as qualificações e as fraquezas dos candidatos em sua totalidade; o processo é mais longo e caro, e requer maior investimento no processo de adaptação do novo colaborador (BECKER, 2020; CHIAVENATO, 2014; KNAPIK, 2012; PONTES, 2014).

Há ainda, a possibilidade que o recrutamento externo exerça um impacto sobre a equipe interna, que possui uma rotina de trabalho que, provavelmente, será afetada pela entrada de novos funcionários, interferindo no clima organizacional. Tal impacto pode ser positivo ou negativo, dependendo de como está à rotina, a satisfação, a motivação e a percepção da equipe, em relação aos novatos. Juntamente com o tipo de recepção ou integração que geralmente se realiza na entrada desses novos funcionários, podendo aumentar o turnover, diminuir a fidelidade dos colaboradores por ofertar oportunidade a outros, e ainda, a possibilidade de erros nesse processo é maior (BECKER, 2020; CHIAVENATO, 2014; KNAPIK, 2012; PONTES, 2014).

Por conseguinte, tem-se o recrutamento misto, que é a combinação do recrutamento interno e externo. Este modelo possibilita a diversificação e a renovação do capital intelectual, somando as vantagens dos dois modelos e, ao mesmo tempo, tenta diminuir ou anemizar as desvantagens de ambos os processos. Esse processo pode ocorrer de três maneiras: primeiro ocorre o recrutamento interno, seguido do externo, ou o contrário, externo seguido do interno, ou ainda, os dois formatos concomitantemente (BECKER, 2020; LOTZ; BURDA, 2015).

Cada vez mais, as organizações estão utilizando o recrutamento on-line ou e-recrutamento, por ser mais rápido e pela praticidade de ter acesso ao capital intelectual em qualquer lugar e tempo, pois o processo é realizado por meios das tecnologias digitais, além de ter custos menores e uma abrangência maior (CHIAVENATO, 2014; LOTZ; BURDA, 2015).

Todos os modelos de recrutamento têm suas vantagens e desvantagens, cabe a organização e seus gestores, diante da análise do cenário que estão inseridos e do seu planejamento estratégico, escolherem entre os formatos, o que melhor irá atender a demanda da organização.

Após realizar o recrutamento, inicia a segunda fase do processo seletivo de captar talentos para organização, que é a seleção de pessoal. Para Chiavenato (2014, p. 118) “a seleção é a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo”. Ou seja, é buscar, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos disponíveis, com o objetivo de manter ou de aumentar a eficiência ou o desempenho do pessoal, bem como a eficácia, buscando enriquecer o capital humano da organização. A seleção consiste em um processo de decisão e comparação entre as competências e as necessidades solicitadas na descrição do cargo vago e o perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos que foram recrutados, com o objetivo de selecionar “os candidatos adequados às necessidades da organização”.

Nesse sentido, Dessler (2014, p. 133) enfatiza que a seleção tem como objetivo ajustar pessoa-trabalho, que constitui “combinar conhecimentos, habilidade, capacidades e competências necessários para executar o trabalho (com base na análise do cargo), com conhecimentos, habilidades, capacidades e competências do candidato”. A seleção é um dos processos mais estratégico da organização, por permitir a entrada de novos ativos estratégicos, assim, Barros Neto (2020, p. 104) destaca que a seleção em resumo é

todo um conjunto de técnicas e ferramentas que possibilitam conhecer melhor os candidatos, confirmar informação dadas por eles, aferir o quanto se encaixam nas vagas disponíveis em termos de conhecimentos, habilidade, atitudes, características e qualidades pessoais. [...], é a classificação dos candidatos recrutados segundo os critérios estabelecidos pela empresa, para então se decidir pelo que ou pelos que combinaram melhor com os requisitos da vaga (melhor match).

As técnicas de seleção de pessoal são várias e possibilitam fazer o levantamento das características pessoais dos candidatos, devendo ser rápidas e confiáveis (CHIAVENATO, 2014). A seleção envolve um processo mesclado de várias etapas, nas quais buscam fornecer informações sobre as pessoas. E estas, se são bem-sucedidas em uma etapa, prosseguem no processo de seleção (KNAPIK, 2012)

Porém, cada solicitação de vaga e perfil requerido do candidato, pode apresentar características distintas. Logo, as técnicas de seleção podem variar, para atender as demandas e os objetivos organizacionais, além do orçamento disponível

para o processo seletivo (BARROS NETO, 2020; LOTZ; BURDA, 2015). Portanto, é um processo que visa amenizar os custos e impulsionar os benefícios, sendo adaptável, rápido e flexível.

Para os autores Chiavenato (2014), Lotz e Burda (2015) e Barros Neto (2020), existem várias técnicas utilizadas no processo de seleção, assim, destacam-se:

- Análise curricular, normalmente, consiste na primeira etapa, onde avalia o currículo do candidato e compara com os requisitos do cargo. Essa etapa, também é realizada no recrutamento.
- Entrevista, é uma das técnicas mais utilizada, pode ser classificada em: estruturada, semiestruturada, não estruturada, diretiva e não diretiva. A realização da entrevista pode ser: individual, coletiva, por competência, por videoconferência, por telefone, entre outros formatos.
- Prova de conhecimento ou de capacidade, busca avaliar a capacidade física, os conhecimentos e as habilidade técnicas dos candidatos em relação a vaga. Podendo ser: escrita, oral, prática ou a combinação de ambas.
- Testes, destacando: de personalidade, psicológicos, comportamental e de grafologia, tendo o objetivo de avaliar as competências técnicas e comportamental dos candidatos para o cargo vago. Ressaltando, que esses testes devem ser aplicados por profissionais habilitados.
- Dinâmica de grupo ou técnica de simulação, trata-se de técnicas vivenciais que têm a finalidade de avaliar o comportamento, a atitude e o relacionamento do candidato em grupo.

Essas técnicas do processo de seleção são de suma importância para conduzir o processo com eficácia. Podendo ser utilizado em conjunto, o que vai depender do tipo de cargo e das características que as organizações buscam suprir e reter, além do formato, do tipo de gestão e da cultura organizacional. Todo o processo seletivo deve alinhar-se com o planejamento estratégico da empresa.

Após seguir essas etapas, o processo de seleção prossegue para fase final, onde ocorrerá a análise e a decisão final. Todo o processo seletivo, pode ser conduzido por gestores de linha, ou gestores de pessoas, ou ainda, ser um serviço terceirizado. Entretanto, a decisão final será da direção, ou presidência, ou do setor requisitante, que definirá a contratação final do candidato. Após, a contratação do candidato, ocorre o processo de integração, que também é chamado de onboarding, onde o recém contrato irá se informar, conhecer e ser capacitado sobre o cargo, a cultura organizacional, a gestão, o funcionamento, entre outras informações sobre a empresa (BARROS NETO, 2020; CHIAVENATO, 2014).

Para aprimorar o processo seletivo, encontra-se a seleção por competências, que tem o objetivo de tornar esse processo mais eficiente e eficaz, além de dotar a empresa com competências e capital humano que agreguem valor e vantagem competitiva. Esse processo é detalhado no próximo capítulo.



CAPÍTULO III

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

É importante que as organizações tenham processos seletivos eficientes, assim, é imprescindível que seja elaborado bons perfis e que sejam definidos critérios técnicos para a captação de ativos estratégicos. Desta forma, a seleção por competência apresenta-se como uma alternativa a essa demanda, apresentando processos objetivos e direcionados para questões que outros métodos não conseguem prover. Rogério Leme (2005, p. 119) define essa prática como um processo que “permite identificar no candidato suas características comportamentais, ou seja, suas competências comportamentais”.

A seleção por competência é uma metodologia que aprimora o processo seletivo tornando eficiente. Impactando todo o processo seletivo, desde escolha dos procedimentos, das ferramentas e das técnicas de seleção, como também na determinação do perfil do colaborador (LOPES, 2010). Esse modelo seletivo focaliza o mapeamento das competências do candidato com base no cargo e na cultura da organização, utilizando ferramentas apropriada para essa análise (LEMOS, 2008).

A Seleção de Pessoal por competências tem como foco principal mapear as competências dos candidatos de acordo com o cargo e a cultura da empresa que o está selecionando, através de ferramentas específicas. Ela vem ganhando espaço nas organizações, pois através de seu uso, diminuem as possibilidades de uma seleção incorreta, uma vez que a mesma é capaz de mensurar as habilidades e competências dos candidatos (LEMOS, 2008, p. 13).

Nesse sentido, infere-se que essa técnica de seleção busca minimizar “as chances de a seleção não ser bem-sucedida, visto que ela (seleção por competência) torna-se capaz de medir cada habilidade que os indivíduos possuem para um bom desempenho no posto de trabalho ou na profissão” (PINTO; GOMES, 2012, p. 627).

A seleção por competência se diferencia dos métodos tradicionais, principalmente, porque no modelo tradicional a análise é subjetiva, avaliam se o candidato tem experiências sobre os requisitos solicitados no cargo, tendo o foco na descrição e na análise de cargos. (PINTO; GOMES, 2012).

Já a seleção por competência é uma metodologia utilizada para melhorar e quantificar as competências na seleção de talentos. Apresentando como vantagem a observação de comportamentos específicos, com foco e objetividade, tendo como

resultado processos mais eficientes e eficazes. Que busca analisar as competências desejadas pelo cargo, com as competências comportamentais do candidato, utilizando técnicas de seleção com foco em competências, tornando o processo mais assertivo (LEME, 2005; RABAGLIO, 2001). Pode-se verificar as principais diferenças entre o processo seletivo tradicional e o processo seletivo por competência, no Quadro 1.

Quadro 1 – Processo seletivo tradicional versus Processo seletivo por competências.

ASPECTOS ANALISADOS	PROCESSO SELETIVO TRADICIONAL	PROCESSO SELETIVO POR COMPETÊNCIA
Horizonte profissional	Cargo a ser ocupado	Carreira da pessoa na empresa
Perfil	Para um cargo específico	Para atender as demandas presentes e futuras
Processo de escolha	Observa a adequação para o cargo	Observa a adequação para uma trajetória específica
Ferramentas de escolha	Testes de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional e o ritmo de desenvolvimento. Utiliza ferramentas com foco em competência.
Contrato psicológico	Contrato construído visando a uma determinada posição na empresa	Contrato construído visando a uma carreira ou trajetória profissional na empresa
Compromisso da organização	Manter o cargo para o qual a pessoa está sendo captada	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa
Internalização	Adequação ao cargo	Adequação a uma trajetória.
Foco do processo	Suprir a vaga	Suprir a vaga com o candidato que agregue valor e vantagem competitiva a organização.

Fonte: Adaptado de Dutra (2017, p. 76).

Analisando o Quadro 1, observa-se que o processo seletivo tradicional busca selecionar com base na descrição e na análise do cargo, com objetivo de suprir a vaga, e o processo é executado com ferramentas e técnicas focada em analisar as competências e as experiências dos candidatos sobre os requisitos descritos no cargo. E a seleção por competência busca avaliar o comportamento e a trajetória profissional, e ainda, utiliza ferramentas e técnicas mais objetivas e consistentes, que permite analisar as competências imprescindíveis que o ocupante do cargo deve possuir para atender as demandas organizacionais do mercado contemporâneo, além de agregar valor e trazer vantagem para as organizações (DUTRA, 2017).

Um processo de seleção executado com eficiência e eficácia reduz custos, economiza tempo e encontra muitos talentos que acabam tornando-se os diferenciais dentro de uma organização, proporcionando a vantagem competitiva. O processo

de seleção por competências traz inúmeros benefícios, além da redução de tempo e despesas, tem-se mais segurança na hora de escolher o candidato, garantindo a organização uma contratação bem-sucedida. Segundo Rabaglio (2001, p. 187) a seleção por competência apresenta as seguintes vantagens:

Proporcionar boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; possuir um processo sistemático com mais foco e objetividade; ser mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga; ter maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; conferir maior garantia de contratação de sucesso; evitar prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes; garantir turnover mais baixo e, conseqüentemente, aumentar a produtividade.

Assim, é possível diminuir as chances de a seleção ser imprecisa, sendo capaz de medir cada habilidade que os indivíduos possuem para um bom desempenho no cargo, além de reduzir a rotatividade (turnover) dos colaboradores e o investimento em capacitação e em desenvolvimento, além de melhorar a produtividade (RABAGLIO, 2001). E ainda, os treinamentos quando necessários são específicos, não tendo a finalidade corretiva (LEME, 2005).

Para que o processo de seleção por competência seja realizado com êxito, primeiramente, deve-se realizar o mapeamento de competências organizacionais, que indicarão as competências necessárias que o ocupante do cargo ou da função deve ter. Esse mapeamento vai identificar a lacuna existente entre as competências necessárias e as disponíveis na organização (CARBONE ET AL., 2009), tendo como objetivo identificar dentre os candidatos, aquele que possui o perfil mais adequado para a vaga disponível na empresa (RABAGLIO, 2001). Após a realização do perfil de competências, elabora e realiza a entrevista comportamental com foco em competência, constituindo umas das técnicas mais utilizadas, seguida dos jogos ou das dinâmicas situacionais com foco em competência (KNAPIK, 2012; RABAGLIO, 2001).

Construir o Perfil de Competências (PC)

A primeira etapa do processo de seleção por competência é realizar o perfil de competências, de acordo com o mapeamento de competências realizado pela

organização (RABAGLIO, 2001). Para ter eficácia nesse modelo seletivo é necessário que o PC seja bem elaborado e alinhado com a estratégia e com a demanda do requisitante da vaga (GRAMIGNA, 2009).

O perfil de competências é “o conjunto das competências funcionais necessárias para o pleno desempenho das atividades realizadas pelo profissional que será selecionado”, porém, ele não é o grande diferencial desse modelo seletivo. Os modelos seletivos tradicionais têm a finalidade de analisar “se os candidatos possuem as competências desejadas” elencadas no perfil da descrição do cargo. No modelo de seleção por competência, os cargos ainda são analisados, contudo, devem ser realizado o mapeamento do conjunto de “saberes que seus respectivos ocupantes devem ter – o que precisam saber, saber fazer e saber ser -, levando-se em conta que tais saberes deverão dar suporte às competências organizacionais”, que buscará sustentar a vantagem competitiva da empresa (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 49).

Para Lemos (2008, p. 14) o perfil de competências apresenta dados essenciais sendo: “descrição do cargo, missão da área, principais desafios e erros do cargo, expectativas da área em relação ao cargo, dificuldades e pontos críticos e principais projetos a serem desenvolvidos”.

E ainda, para elaborar o perfil de competência é necessário a identificação dos indicadores de competências indispensáveis para o cargo. Porém, pode ocorrer erros se relacionarem uma grande quantidade de competências por pensarem ser importante, sem analisar corretamente os indicadores reais das competências (RABAGLIO, 2001).

Assim, é importante elencar um conjunto de competências e apresentar ao solicitante da vaga, explicando cada uma, e posteriormente, escolher o perfil de competências que será avaliado. Normalmente, selecionam de cinco a seis competências, pois, se o candidato tem domínio sobre uma competência, muitas outras vem agregadas, e que as vezes não necessita estarem contidas no perfil de competências (GRAMIGNA, 2009).

Nesse sentido, Rabaglio (2015) enfatiza que o mapeamento de perfil de cargo consiste em identificar as competências técnicas e comportamentais indispensáveis para o cumprimento da função ou cargo. Porém, algumas organizações cometem erros ao elaborar esse perfil, principalmente, porque muitos dos profissionais não têm conhecimento suficiente para a correta execução desse processo. A autora cita alguns passos para a realização do mapeamento das competências técnicas e comportamentais de um cargo ou função.

Passo a passo para mapear as competências técnicas e comportamentais de um cargo ou função:

1. Atualizar e complementar os indicadores do cargo ou função: atividades, atribuições ou responsabilidades do cargo;
2. Analisar cada uma das atividades, atribuições ou responsabilidades do cargo, extraindo competências técnicas e comportamentais, necessárias para eficácia naquelas ações;
3. Fazer uma relação das competências técnicas, para criar os testes que irão avaliá-las em parceria com o gestor da área.
4. Agrupar as competências comportamentais por similaridade dividindo em três grandes grupos:
 - a) Competências Orientadas para Resultados.
 - b) Competências Orientadas para o Cliente interno ou externo.
 - c) Competências Orientadas para Liderança ou Gestão de Pessoas
5. Competências orientadas para resultados, são aqueles comportamentos utilizados nas entregas individuais do colaborador, como exemplo: organização, planejamento, visão sistêmica, tomada de decisão, administração do tempo, disciplina, empreendedorismo, pro atividade, foco em resultados, etc.
6. Competências orientadas para o cliente, são aqueles comportamentos utilizados na interação com clientes internos e externos, como exemplo: comunicação, negociação, empatia, saber ouvir, cooperação, espírito de equipe, clareza, cortesia, disponibilidade, etc.
7. Competências Orientadas para Liderança ou Gestão de Pessoas, são aqueles comportamentos utilizados pelo líder com a sua equipe, como exemplo: liderança desenvolvidora, delegadora, estratégica, integradora, motivadora, participativa, relacionamento interpessoal, transparência e outras (RABAGLIO, 2015, p. 38-39)

De posse do perfil de competência, o profissional de seleção irá preparar as ferramentas que usará no processo seletivo, sendo: a entrevista comportamental com foco em competências e os jogos com foco em competências (KNAPIK, 2012; RABAGLIO, 2001), realizando o planejamento completo deste processo.

Entrevista Comportamental com foco em competências

A entrevista comportamental com foco em competências é uma metodologia que analisa as competências essenciais para que se tenha um desempenho satisfatório do conjunto de funções necessárias para o cargo. Sabendo que cada cargo apresenta características e particularidades, esse modelo de entrevista deve abordar “as necessidades do cargo, tendo como foco perguntas cujas informações sejam relevantes e agregadoras em relação à competência que se pretende investigar” (LOTZ; BURDA, 2015, p. 183).

Nesse modelo de entrevista com foco em competências, a metodologia diferencia dos métodos de entrevistas habituais. As perguntas são abertas e específicas com foco nas experiências e em situações vivenciadas pelo candidato. Nos tradicionais modelos de entrevistas, a maioria das perguntas são hipotéticas, analisando comportamentos futuros. Como os candidatos ainda não vivenciaram a situação hipotética, tendem muitas vezes responder de formas idealizada e imaginativa, dificultando a análise das competências necessárias, e embora muitas das vezes, podem comportar de forma diferente diante da real situação (RABAGLIO, 2015).

Segundo Reis (2007, p. 21) o pressuposto básico da entrevista comportamental com foco em competências é de que o comportamento anterior do candidato é o melhor indicador de comportamento futuro. Assim, este método tem a finalidade de analisar “a presença ou ausência das competências no comportamento do candidato, minimizando a subjetividade”.

A pergunta comportamental investiga experiências passadas do candidato, e espera como resposta um relato completo da experiência, o investigador comportamental deve ter técnica para extrair do candidato uma resposta completa. Uma resposta completa é aquela que tem uma situação específica, as ações que tomou nesta situação e as consequências de suas ações, para isso podemos dar uma sigla: SAC – situação, ações e consequência. As perguntas comportamentais se referem à investigação de comportamentos específicos necessários para os cargos (RABAGLIO, 2015, p. 48).

Nesse sentido, para a realização da entrevista por competência, Gramigna (2007) destaca o método Star (Situação, tarefa, ação, resultado) que busca apoiar o entrevistador no planejamento da entrevista. Essa técnica auxilia na identificação

da experiência, do conhecimento, do domínio ou da dificuldade dos candidatos em relação as competências que foram estabelecidas no perfil de competências. Pode se observar no Quadro 2, a especificação do Star proposto pela autora.

Quadro 2 - Estrutura Star.

Estrutura Star	Influência na atuação profissional
SITUAÇÃO O que aconteceu? Onde aconteceu? Como aconteceu? Quando aconteceu? Quem estava envolvido?	TAREFA Qual era seu papel: O que você deveria fazer? Para que fazer tal coisa? Que resultados eram esperados de você?
AÇÃO O que você fez? Como fez? Como foi a ação? O que os outros fizeram?	RESULTADO Qual o efeito de sua ação? De que forma perceber os resultados (indicadores)? Como soube dos resultados? O que ocorreu depois?

Fonte: Gramigna (2007, p. 110)

Essa técnica é bem simples e fácil de utilizar. Como avalia a experiência do candidato, o entrevistador consegue visualizar de forma sistêmica o comportamento precedente do candidato em relação a uma determinada competência. Deve se elaborar as perguntas antecipadamente utilizando o método Star para cada competência a ser avaliada. Assim, se executado de forma correta essa técnica irá agregar valor ao processo de seleção por competência (GRAMIGNA, 2007).

Ainda, Gramigna (2007, p. 111) cita alguns exemplos de como utilizar o método Star, para avaliar a competência liderança de impacto e influência e a competência de capacidade para o trabalho em equipe e para colaborar, descrito a seguir:

1. Competência de liderança de impacto e influência (perguntas geradoras de flashback)

- *Situação:* Em alguma ocasião de sua vida alguém lhe pediu aconselhamento antes de tomar uma decisão importante? Em algum momento de sua vida alguém lhe pediu aconselhamento sobre qual emprego aceitar? Lembra-se de alguma vez em que você teve de convencer alguém de algo que parecia impossível e... conseguiu? Lembra-se da última vez que teve de convencer alguém sobre algo importante? O que foi?
- *Tarefa:* Que posição você ocupava naquela ocasião?
- *Ação:* Como foi sua atuação nas situações apresentadas?
- *Resultado:* E o resultado? Foi positivo? Descreva-o.

2. Competência capacidade para o trabalho em equipe e para colaborar (perguntas geradoras de flashback)

- *Situação:* descreva situações de sua vida nas quais você participou de equipes de esporte, grupos informais, atividades voluntárias, grupos de igreja etc.

- *Tarefa*: Qual era a finalidade do grupo? Que papel desempenhava nesse grupo?
- *Ação*: Você tem ou teve costume de se reunir com grupos para trabalhar ou estudar? Qual a última vez que se encontrou com um grupo? Como você reage quando alguém está fora do ritmo do grupo?
- *Resultado*: Lembra-se de alguma situação especial em que teve de ouvir um colega e entender seus problemas? Ou de uma situação na qual você ajudou a reforçar o espírito de equipe? Obteve resultados? Relate-os.

Sendo assim, com base no perfil de competências, o selecionador vai construir uma entrevista personalizada, com foco nas competências imprescindíveis para o cargo. Isso mesmo, cada perfil de competências, dará origem a uma entrevista personalizada, pois cada cargo tem suas particularidades, exigindo um perfil diferenciado. Deste modo, faz-se necessário que a entrevista seja realizada sob medida, com o objetivo de analisar o perfil comportamental desejado (RABAGLIO, 2014, p. 45).

Por meio de uma entrevista bem estruturada o indivíduo ficará mais descontraído e com mais confiança para responder as perguntas, facilitando o trabalho do profissional de seleção, que tem a possibilidade de conhecer mais profundamente, o comportamento e as atitudes do candidato. Dutra (2004, p. 28) menciona que

ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificarmos sua formação e experiência, observamos também seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações, enfim, queremos nos assegurar de que a pessoa a ser escolhida terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita.

A entrevista comportamental com foco em competências possibilita ao entrevistador somar informações sobre as habilidades específicas que comprovem que a pessoa detém as competências e os requisitos investigados, utilizando perguntas estratégicas e estruturadas.

Esse processo, não é utilizado somente para confirmar dados do currículo, mas para identificar talentos que se encaixam ao perfil da vaga, que possa gerar resultados para o crescimento da empresa, agregando valor ao processo seletivo. Assim, o candidato mais próximo das competências requisitadas é selecionado para as demais etapas, com grande chance de contratação. Porém, para que esse modelo de entrevista ocorra de forma eficaz e alcance os objetivos, é de suma importância o preparo e o compromisso do entrevistador, sendo ele o responsável pela condução do

processo seletivo (REIS, 2007), lembrando que esse processo deve ser bem planejado e estruturado.

Jogos com foco em competências

Os jogos com foco em competências é uma técnica a mais a ser utilizada no processo de seleção por competência, que complementar a entrevista comportamental com foco em competência. Analisando pontos que não tenham sido esclarecidos na entrevista, sobre as competências necessárias para o ótimo desenvolvimento da função e para um resultado eficaz do processo seletivo.

A entrevista comportamental tem o foco no passado e o jogo comportamental tem o foco no presente. Nos jogos comportamentais, normalmente são utilizados cases, ou atividade em grupo, que permitem ao observador analisar características nos candidatos em relação ao perfil de competências. As pessoas “são colocadas em situações específicas” onde necessitam utilizar as “competências necessárias para o cargo”. Assim, é possível avaliar entre os possíveis candidatos, aquele que apresenta “o perfil de competências mais compatível com o perfil do cargo, utilizando o mesmo critério de mensuração utilizado na entrevista” (RABAGLIO, 2014, p. 59).

Sobre a semelhança ou discrepância entre os jogos ou as dinâmicas de grupo por competência e os métodos tradicionais, Knapik (2012) destaca que não existe uma diferença significativa entre os métodos. A principal divergência é o fato que no modelo por competência tem-se todo o planejamento estruturado e os jogos escolhidos para a dinâmica devem ser focados no perfil de competências necessárias ao cargo, os demais aspectos são idênticos aos métodos tradicionais. Assim, observa-se que para ter um resultado eficaz, os jogos têm que ser escolhidos e elaborados com a finalidade de analisar no comportamento dos candidatos, a presença ou a ausência de competências especificadas no perfil de competências.

As principais características dos jogos com foco em competências, segundo Rabaglio (2015) são:

- A escolha do jogo deve ser bem criteriosa, tendo como base o mapeamento do perfil de competência, para a obtenção do sucesso na observação das competências.
- O selecionador é responsável pelo: planejamento, escolha e condução dos jogos;
- O mesmo jogo é utilizado para observar no máximo três competências. Para ter foco na observação e não correr o risco, de analisar incorretamente, o comportamento do candidato em relação ao outro;
- Os jogos devem ser escolhidos com base nas competências certas para analisar o público-alvo certo, sendo fator de suma importância para o uso correto dessa técnica. A comparação entre o comportamento dos candidatos vai identificar quais têm o perfil mais compatível com o requisito da vaga.
- É necessário um público de seis e no máximo de dez participantes, pois um número maior poderá prejudicar a análise, ou essa ser realizada com deficiências. A não ser, que seja uma atividade bem específica, com a quantidade estabelecida de candidatos, mas sempre realizado com o planejamento bem estabelecido e criterioso.

O jogo com foco em competências é uma ferramenta muito importante para analisar o comportamento dos candidatos em relação as competências necessárias para o sucesso da organização, sendo utilizado em conjunto com a entrevista comportamental, no qual irá resultar em um processo seletivo eficiente e eficaz, com consistência, objetividade e foco. Porém, deve ser utilizado com critério e focado no perfil de competências (RABAGLIO, 2014), assim, as organizações poderão captar talentos humanos que vão agregar valor e vantagem competitiva.

Observa-se que a seleção por competência, é um método que proporciona objetividade e consistência na análise e na identificação das competências comportamentais necessárias ao sucesso do exercício do cargo, agregando talentos

humanos que aditem vantagem em um ambiente tão competitivo.

Porém, apresenta algumas dificuldades em sua implementação, nas quais devem ter muito cuidado e atenção para a seu planejamento e para o profissional de seleção que utilizará, como: mapeamento inadequado do perfil de competências; mal planejamento da entrevista e dos jogos comportamentais; pouca experiência do selecionador sobre o processo de seleção por competências; organizações que não elaboraram de forma correta o seu planejamento estratégico e o modelo de gestão; falta de alinhamento do planejamento organizacional com o planejamento estratégico da gestão de pessoas; pouco conhecimento sobre o modelo de gestão por competências; entre outros (SILVA, 2017).

Ademais, o processo de seleção por competência é uma metodologia aplicada tanto por profissional de gestão de pessoas ou por gestores de linha. Entretanto, estes profissionais devem ser treinados e possuir domínio sobre as etapas e as ferramentas empregadas nesse processo. A seleção por competência, poderá ser utilizada nas organizações que implementaram a gestão por competência, ou ainda, nas que não implementaram. Contudo, as empresas que não implementaram a gestão por competência, terão mais dificuldades ao adotar esse modelo de processo seletivo, podendo até mesmo não obter a total vantagem que essa metodologia oferece. Sendo uns dos principais fatores que apresentam desvantagens e falhas de implementação desse processo de seleção (SILVA, 2017).

No entanto, as vantagens de utilizar essa metodologia é superior, pois a sua objetividade e critério de análise é de suma importância para as organizações captarem e reterem ativos intelectuais estratégicos (CHIAVENATO, 2014). Observa-se, que o processo de seleção por competências traz inúmeros benefícios para a organização, além da redução de tempo e de despesas, têm-se mais segurança, foco e objetividade na hora de escolher o candidato à vaga disponível, com base no perfil de competências, garantindo a empresa uma contratação bem-sucedida. Uma grande vantagem desse processo é a observação de comportamentos específicos, com foco e objetividade, gerando resultados efetivos. Já que na seleção tradicional observam

as questões subjetivas e hipotéticas (RABAGLIO, 2001; 2014; 2015; SILVA, 2017).

Assim, enfatiza-se que “a empresa que seleciona por competências dispõe de um sistema que possibilita a organização verificar colaboradores qualificados e com desempenho adequado às suas atividades laborais” (SILVA, 2017, p. 32), que inovem e sejam criativos, além de criar um perfil de competência para cada cargo, sendo de suma importância para que ocorra o processo seletivo eficiente e eficaz, com resultados acertados, diminuindo as chances de captar e reter talentos errados, e ainda, reduz a rotatividade e aumenta a produtividade.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este livro pretendeu contribuir para uma maior compreensão entorno do processo seletivo, com o foco na seleção por competências. Sendo a seleção a porta de entrada do ativo estratégico nas organizações, ao qual fará a diferença nesse cenário competitivo que as empresas estão inseridas.

Contudo, observou-se que nos modelos tradicionais a análise dos comportamentos dos candidatos pode ser efetuada, às vezes, de forma subjetiva, imprecisa e sem consistência. Dificultando a observação do comportamento das pessoas, resultando muitas vezes em processos ineficientes, com a captação de candidatos inadequados ao cargo, ou que não detenham as competências requeridas para a função.

Assim, analisou-se que a seleção por competência tenta amenizar os efeitos negativos dos modelos tradicionais, por apresentar técnicas e ferramentas objetivas, com foco e consistência, resultando em um processo de seleção eficiente e eficaz. Atraindo pessoas com as competências requeridas para a função, de acordo com o perfil de competências elaborado para análise do comportamento do candidato.

Como foi observado, o processo de recrutamento e seleção constituem-se em elementos estratégicos, diretamente relacionado com a proposição de novos meios de ampliação da produtividade e, por conseguinte, da competitividade, sendo inaceitável que a organização fracasse por falta de talentos decorrentes de erros no processo seletivo.

Conclui-se que as organizações que deseja manterem competitivas no atual cenário de constantes mudanças, é necessário reavaliar os seus modelos de gestão, pois são exigidos que as instituições empresariais tenham processos de gestão estratégicos e adotem modelos focados no desenvolvimento das competências essenciais, alinhadas com as políticas e aos processos de gestão de pessoas.

Assim, faz-se necessário atrair e reter talentos que agreguem valor competitivo para os negócios. Nesse sentido, as empresas que utilizarem o modelo de seleção por competência tendem a ter processos seletivos mais eficazes, que resultará na captação de talentos humanos capacitados, criativos e inovadores, e como consequência trará a vantagem competitiva que as organizações almejam.

REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de. Gestão de Pessoas 4.0. Rio de Janeiro, RJ: Freitas Bastos, 2022.

BECKER, Jaqueline. Seleção estratégica de talentos e de indicadores. [Recurso eletrônico]. Curitiba: Contentus, 2020.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. Recrutamento e Seleção por competências. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. - Barueri, SP : Manole, 2014.

DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos.3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DUTRA, Joel Souza. Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos, instrumentos e experiências. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017. ISBN 978-85-970-1000-8

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Gestão estratégica de pessoas com foco em competência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo, SP: Makron Books, 2009.

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

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos [livro eletrônico]. Curitiba: Ibpex, 2012.

- LACOMBE, F. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamentos. 2 ed. Rio de Janeiro: Quallymark, 2005.
- LEMOS, Aline da Silva. Seleção com foco nas competências. [Monografia]. Pós- Graduação "Lato Sensu" em gestão de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2008.
- LOPES, João Eduardo Siqueira. Seleção por competência: uma análise dos métodos de seleção de gestores de TI em órgão do Poder Legislativo Federal. Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados. Centro de Documentação e Informação. Coordenação de Biblioteca, 2010. Disponível em: <https://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/9448>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- LOTZ, E. G; BURDA, J. A. Recrutamento e seleção de talentos. Curitiba: InterSaberes, 2015.
- LOUFRANI-FEDIDA, Sabrina; ALDEBERT, Bénédicte. A multilevel approach to competence management in innovative small and medium-sized enterprises (SMEs): literature review and research agenda, *Employee Relations*, v. 43 n. 2, 2021. p. 507-523.
- MILKOVICK, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- PINTO, Francinaldo do Monte; GOMES, Gabrielle Bezerra. Seleção por competência: Ficção ou possibilidade?. *Psicologia Argumento*, Curitiba, v. 30, n. 71, p. 621-630, out./dez. 2012.
- PONTES, B. R. Planejamento, Recrutamento e seleção de pessoal. 7. ed. São Paulo: LTr, 2014.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, 1990, p. 79-91.
- RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por competência. 4ª ed. São Paulo: Educator, 2001.
- RABAGLIO, M. O. Gestão por competências: ferramentas para a atração e capacitação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- RABAGLIO, Maria Odete. Como implantar gestão por competências: passo a passo. São Paulo: Edição do Autor, 2015.
- REIS, Valéria dos. A Entrevista de Seleção com Foco em Competências Comportamentais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVA, Elayne Furtado. Processo de seleção com foco em competências: um estudo de caso na loja Show de Variedades em São José de Ribamar. Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2017.

Sobre a Autora

Daiany Alves Araújo Moreira

Mestre em Desenvolvimento Regional pela UFT. Possui graduação em Administração e graduação em Processos Gerenciais, especialização em MBA em Gestão de Recursos Humanos e em MBA em Gestão Estratégica da Inovação e Propriedade Intelectual. Atualmente é responsável pelo setor de Recursos Humanos da Agência Tocantinense de Transportes e Obras e Professora Universitária na Universidade Estadual do Tocantins - (UNITINS). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração, Gestão de Pessoas. E Políticas Educacionais.

Índice Remissivo

A

análise 22, 23, 27, 28, 36
atitudes 14, 15, 21, 23, 28, 34
atividades 19, 30, 31, 33, 38

B

bem-sucedida 27, 29
benefícios 18, 24, 29, 37

C

candidatos 9, 11, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 35, 36, 40
capital intelectual 4, 9, 11, 21, 22
captação 2, 7, 9, 11, 12, 27, 40
cargo 16, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 38, 40
cartazes 20, 21
colaboradores 14, 16, 20, 21, 22, 29, 38
competência 2, 9, 12, 24, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 35, 36, 37
competências 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43
competitivas 9, 11, 12, 40
competitividade 11, 21, 40
competitivo 9, 11, 14, 19, 37, 40
conceitos 12
conhecimentos 14, 15, 19, 23, 24, 28
contratar 18
criatividade 11
criativos 14, 38, 40
cuidado 18, 37
custos 9, 16, 22, 24, 28

D

desenvolvimento 18, 28, 29, 35
diferencial 11, 12, 30
dinâmicas 18, 29, 35

E

eficácia 12, 19, 23, 24, 28, 30, 31
eficaz 9, 15, 16, 18, 19, 25, 34, 35, 36, 38, 40
eficazes 18, 28, 40
eficiência 12
eficiente 9, 15, 16, 21, 25, 27, 36, 38, 40

empregado 19
emprego 18, 19, 21, 33
empresa 11, 16, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 27, 28, 29,
30, 34, 37, 38
empresas 9, 11, 12, 18, 19, 20, 37, 40
estratégia 20, 30
estratégias 11, 15, 16
estratégica 31
estratégico 22, 23, 24
estratégicos 9, 12, 15, 16, 23, 27, 37, 40

F

ferramentas 23, 27, 28, 37
funcionários 15, 18, 20, 21, 22, 29

G

gestão 4, 9, 12, 14, 15, 16, 24, 25, 37, 40, 41, 42
gestores 11, 22, 25, 37, 42

H

habilidade 23, 24, 27, 29
habilidades 14, 15, 19, 21, 23, 27, 28, 34
humanos 2, 7, 9, 11, 12, 18, 36, 37, 40, 41, 42

I

impacto 18, 20, 22, 33
individuais 14, 15, 31
informação 9, 16, 18, 19, 23
inovadores 14, 40
intelectual 4, 9, 11, 14, 21, 22
investimento 29

M

metodologia 27, 32, 37
métodos 27

N

negócio 15

O

organização 9, 11, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23,
27, 28, 29, 30, 31, 34, 36, 37, 38, 40
organizacionais 9, 11, 15, 19, 23, 28, 29, 30
organizacional 24
organizações 4, 9, 11, 12, 14, 16, 18, 21, 22, 24, 27,

28, 31, 36, 37, 40, 41

P

perfil 9, 11, 12, 18, 19, 23, 27, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40

pessoa 11, 14, 18, 23, 28, 34

pessoal 18, 19, 21, 23, 42

pessoas 4, 9, 11, 12, 15, 16, 18, 19, 23, 25, 35, 37, 40, 41

processo 9, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40

processos 12, 19, 23, 27, 29

processo seletivo 11, 12, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 27, 28, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 40

produtos 9

profissionais 11, 14, 15, 16, 19, 24, 31, 37

profissional 16, 18, 20, 21, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 37

promoção 20

Q

qualidade 9, 19

R

recrutamento 11, 12, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 40

recursos 11, 14, 15, 18, 41, 42

resultado 18, 28, 32, 33, 35

S

satisfatória 18

seleção 9, 11, 12, 18, 19, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 42, 43

seletivo 12, 19, 23, 24, 25, 27, 28, 30, 34, 35, 36

sistema 7

social 14

sociedade 9

sucesso 18, 19, 29, 36, 47

T

talentos 2, 7, 9, 12, 16, 19, 20, 21, 23, 27, 28, 34, 36, 38, 40, 41, 42

talentosos 11

treinamento 9, 42

treinamentos 20, 29, 42

V

vaga 11, 18, 19, 20, 23, 24, 28, 29, 30, 34, 36, 37

vagas 19, 20, 23

vantagem competitiva 9, 14, 15, 16, 20, 25, 28, 30, 36,
40

vantagens 9, 20, 21, 22, 29, 37



AYA EDITORA
2023