



## Do Talento ao Desempenho: a Seleção por Competências como Diferencial na Gestão Estratégica de Pessoas

### *From Talent to Performance: Competency-Based Selection as a Differential in Strategic People Management*

Daniela Carlesso

Felipe Dausacker da Cunha

Luciane Amália Bitello

**Resumo:** As mudanças digitais, sociais e culturais ocorridas nas últimas décadas vêm remodelando as estratégias utilizadas pelas organizações para atrair e gerir talentos. O avanço da inteligência artificial (IA), a consolidação do modelo híbrido de trabalho, a valorização da diversidade e as novas demandas das gerações mais jovens tornam ultrapassadas as práticas tradicionais de recrutamento. Nesse cenário, a seleção por competências permanece como uma abordagem estratégica, pois considera não apenas os aspectos técnicos, mas também os fatores comportamentais e o alinhamento cultural entre candidatos e empresas. Este capítulo estabelece a relação entre a seleção por competências e a evolução da gestão de pessoas, destacando como seu surgimento acompanha a transição de um enfoque operacional para uma perspectiva estratégica, centrada na experiência do colaborador e na promoção da inovação. São discutidos os princípios dessa metodologia, seus impactos nas organizações e sua pertinência no contexto atual, no qual habilidades como adaptabilidade, inteligência emocional, comunicação eficaz e autogestão assumem papel central. Também são examinados os desafios impostos pelo uso crescente de tecnologias digitais e de IA nos processos seletivos, bem como as implicações do trabalho remoto e híbrido, que demandam novas competências e ajustes nas práticas de gestão de talentos. Conclui-se que a seleção por competências continua sendo uma prática indispensável, desde que se mantenha em constante atualização, integrando recursos tecnológicos, conceitos de design da experiência e a avaliação de competências socioemocionais, preservando a dimensão humana. Esses elementos são essenciais para que as organizações possam atrair e reter profissionais preparados para gerar resultados sustentáveis em um ambiente em constante transformação.

**Palavras-chave:** seleção por competências; fit cultural; gestão de pessoas; inteligência artificial; trabalho híbrido.

**Abstract:** The digital, social, and cultural transformations of recent decades have reshaped the strategies organizations use to attract and manage talent. The rise of artificial intelligence (AI), the consolidation of the hybrid work model, the growing emphasis on diversity, and the evolving expectations of younger generations have rendered traditional recruitment practices outdated. In this context, Competency-Based Selection remains a strategic approach, as it considers not only technical qualifications but also behavioral factors and the cultural alignment between candidates and organizations. This chapter explores the relationship between Competency-Based Selection and the evolution of people management, highlighting how its emergence reflects a shift from an operational focus to a strategic perspective centered on employee experience and the promotion of innovation. The principles of this methodology, its

organizational impact, and its relevance in today's context are discussed—particularly as skills such as adaptability, emotional intelligence, effective communication, and self-management become increasingly vital. The chapter also examines the challenges posed by the growing use of digital technologies and AI in selection processes, as well as the implications of remote and hybrid work, which demand new competencies and adjustments in talent management practices. It concludes that Competency-Based Selection remains an essential practice, provided it continues to evolve by integrating technological tools, experience design concepts, and the assessment of socioemotional skills, while preserving the human dimension. These elements are crucial for organizations to attract and retain professionals capable of generating sustainable results in an ever-changing environment.

**Keywords:** competency-based selection; cultural fit; people management; artificial intelligence; hybrid work.

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os avanços tecnológicos e as transformações sociais têm remodelado profundamente as relações de trabalho e o ambiente organizacional. A digitalização dos processos, a consolidação de modelos híbridos e remotos, a valorização da diversidade, a atenção à saúde mental e as novas expectativas das gerações mais jovens, como a Geração Z e a Geração Alpha, evidenciam a necessidade de metodologias mais estratégicas para atrair, selecionar e reter talentos.

Nesse contexto, a seleção por competências mantém-se como uma abordagem relevante, por contemplar não apenas as habilidades técnicas, mas também os aspectos comportamentais e culturais. Conforme Rabaglio (2019), essa metodologia busca identificar a compatibilidade entre competências individuais, cultura organizacional e objetivos estratégicos, favorecendo o engajamento e reduzindo índices de turnover.

O presente capítulo tem como propósito discutir a evolução da gestão de pessoas, destacando sua transição de uma função operacional para um papel estratégico. Busca-se analisar os fundamentos da seleção por competências, seus impactos organizacionais e sua relevância diante do cenário atual, marcado por incertezas técnicas, inovação tecnológica e mudanças nos modelos de trabalho. Serão ainda explorados os desafios relacionados à digitalização, ao uso de inteligência artificial nos processos seletivos e às novas exigências do trabalho remoto e híbrido, ressaltando a necessidade de atualização contínua dessa prática para integrar recursos tecnológicos, princípios de design da experiência e avaliação de competências socioemocionais. Esses elementos são fundamentais para a atração e retenção de profissionais capazes de gerar resultados sustentáveis em um ambiente de transformação constante.

## DA OPERAÇÃO À ESTRATÉGIA: A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas, atualmente reconhecida como função estratégica essencial nas organizações, nem sempre foi compreendida dessa forma. Em sua origem, estava associada a práticas de caráter predominantemente operacional e administrativo, com pouca ênfase na contribuição direta para os objetivos corporativos. Nas primeiras décadas do século XX, sob forte influência da visão mecanicista do trabalho, seguia o modelo de Departamento Pessoal, com foco burocrático e legalista voltado ao registro, controle e disciplina da força de trabalho (Chiavenato, 2022).

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, entre as décadas de 1950 e 1970, a atenção deslocou-se para fatores como motivação, liderança e clima organizacional, marcando a transição para a chamada Gestão de Recursos Humanos (Ulrich, 2016). Já a partir dos anos 1980 e 1990, em um contexto de globalização e intensificação da competitividade, consolidou-se a noção de Recursos Humanos Estratégicos, na qual a gestão de pessoas passou a ser concebida como parceira de negócios, assumindo o papel de atrair, desenvolver e reter talentos alinhados aos objetivos organizacionais (Marras, 2011; Ulrich, 2016).

Mais recentemente, a transformação digital e a economia do conhecimento reforçaram a centralidade do capital humano como fonte de vantagem competitiva. Nesse cenário, tornou-se imprescindível alinhar competências individuais à estratégia empresarial, impulsionando metodologias como a gestão e a seleção por competências (Fleury; Fleury, 2022). Soma-se a isso o fortalecimento do conceito de experiência do colaborador, que abrange toda a jornada profissional na organização, do processo seletivo ao desligamento, como elemento estratégico para a promoção do engajamento e do desempenho (Heapy, 2021; Liedtka, 2018; Parker, 2021).

## COMPETÊNCIAS COMO VETOR DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS

O conceito de competência passou a ter maior relevância a partir das pesquisas de McClelland, psicólogo americano de Harvard. Em seu influente artigo *“Testing for Competence Rather Than for ‘Intelligence’”* (1973), McClelland demonstrou que o desempenho superior dependia menos de fatores como escolaridade formal e mais de características comportamentais observáveis. Com base nesse estudo, diversos autores passaram a discutir e desenvolver o conceito, até que Scott B. Parry, em seu artigo *The Quest for Competencies (A Busca por Competências)*, apresentou uma estrutura clara que se mantém como referência fundamental para a definição atual de competência.

Competências são um agrupamento de conhecimento, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam parte

considerável da atividade de alguém; se relacionam com o desempenho, podendo ser medido segundo padrões pré-estabelecidos e que melhorados por meio de treinamento e desenvolvimento (Parry, 1996, p.48).

Assim surgiram os três pilares essenciais das competências (CHA):

- **Conhecimento - Saber:** Refere-se ao saber teórico, às informações e à educação formal adquirida pelo indivíduo.
- **Habilidade - Saber Fazer:** Trata-se da capacidade de aplicar o conhecimento de forma prática e eficaz no desempenho de tarefas.
- **Atitude - Querer Fazer:** A motivação e o comportamento que impulsionam o uso do conhecimento e da habilidade.

Essa perspectiva evoluiu para englobar competências comportamentais — ou *soft skills* — como colaboração, inteligência emocional, resiliência e pensamento crítico, consideradas fundamentais em contextos de trabalho incertos e voláteis (Carbone, 2006; Goleman, 2018). O alinhamento dessas competências ao perfil organizacional está intimamente relacionado ao conceito de *fit cultural*, definido como a compatibilidade entre os valores do indivíduo e os valores da organização (MIR, 2023). Estudos recentes mostram que o *fit cultural* exerce influência positiva sobre o engajamento e a agilidade organizacional. Esses resultados reforçam a necessidade de priorizar competências comportamentais na seleção de profissionais, garantindo não apenas a execução eficiente das tarefas, mas também o alinhamento à cultura e aos valores da empresa.

## FERRAMENTAS E METODOLOGIAS NA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

A seleção por competências diferencia-se dos modelos tradicionais de recrutamento por privilegiar a análise de evidências comportamentais e a compreensão da aderência do candidato com a cultura organizacional. Nesse modelo, o foco não se restringe ao histórico profissional, como ocorre nas abordagens tradicionais, mas volta-se à capacidade do indivíduo de mobilizar seus conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), reunidos no conceito de CHA. A prática é sustentada por entrevistas estruturadas, aplicação de instrumentos de avaliação comportamental e, cada vez mais, pelo uso de dados e indicadores (People Analytics).

Segundo Rabaglio (2019), entrevistas por competências recorrem a exemplos concretos de comportamentos já vivenciados pelo candidato, de modo a projetar suas reações diante de situações futuras. Recursos como o método STAR (Situação, Tarefa, Ação e Resultado), dinâmicas de grupo e testes situacionais podem ser empregados nesse processo. A autora reforça que “o conhecimento, isoladamente, não caracteriza uma competência; é preciso aplicá-lo com habilidade e atitude adequada”.

A adoção dessa metodologia contribui diretamente para a melhoria dos indicadores de gestão de pessoas, favorecendo a redução do turnover e do absenteísmo, além de promover maior produtividade e engajamento (Borim *et al.*, 2019). De igual modo, a avaliação criteriosa das competências comportamentais configura-se como elemento estratégico para a constituição de equipes coesas e para o fortalecimento de uma cultura organizacional sustentável (Bock, 2015).

## A SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS DIANTE DE NOVOS CENÁRIOS E DESAFIOS

A diversidade geracional tem colocado em xeque as práticas tradicionais de recrutamento. Profissionais pertencentes às gerações Millennials, Z e Alpha tendem a valorizar propósitos organizacionais claros, oportunidades de aprendizagem contínua, flexibilidade e bem-estar (Grant, 2021). Diante disso, os processos seletivos precisam tornar-se mais humanizados, considerando não apenas competências técnicas, mas também valores e comportamentos compatíveis com culturas organizacionais inovadoras.

A incorporação da inteligência artificial (IA) vem remodelando os procedimentos de seleção, sobretudo na triagem de currículos, análise de perfis e realização de entrevistas automatizadas. Bersin (2024) observa que tais recursos permitem maior velocidade e precisão, embora suscitem questões éticas referentes a vieses e privacidade. Na mesma linha, Brynjolfsson e McAfee (2023) destacam que, embora a IA amplie a capacidade de análise de dados, ainda depende da sensibilidade humana para avaliar aspectos subjetivos, como valores, potencial de aprendizado e compatibilidade cultural. Relatórios da Deloitte (2025) complementam essa visão ao indicar que as organizações devem equilibrar estabilidade e adaptação, garantindo que a automação não comprometa a experiência do candidato nem a promoção da inclusão.

Nesse cenário, o design da experiência do colaborador surge como abordagem inovadora ao trazer para a gestão de pessoas práticas oriundas do design thinking e do service design, com o objetivo de estruturar processos seletivos centrados no candidato, empáticos e alinhados à proposta de valor da organização. Como observa Liedtka (2018), o design thinking é especialmente útil em contextos complexos, como saúde e serviços públicos, onde as interações são críticas. De forma complementar, Parker e Heapy (2021) argumentam que o service design aplicado ao RH possibilita mapear jornadas, identificar pontos de atrito e aprimorar a percepção de justiça e engajamento desde o primeiro contato do indivíduo com a organização.

## **GESTÃO DE TALENTOS E PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO EM TEMPOS DE TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO**

O avanço dos modelos de trabalho remoto e híbrido ampliou de forma significativa o alcance do recrutamento, ao eliminar barreiras geográficas e favorecer a diversidade das equipes. Essa transformação impõe ajustes tanto nos processos seletivos quanto nas estratégias de gestão de talentos.

No contexto do recrutamento para o trabalho remoto, determinados atributos tornam-se cruciais para a construção de equipes eficazes. O autogerenciamento é indispensável, pois trabalhar de forma independente e disciplinada é condição essencial nesse modelo. Da mesma forma, as habilidades de comunicação ganham centralidade, uma vez que a clareza e a objetividade tornam-se vitais quando a interação presencial é reduzida. Além disso, a compatibilidade cultural adquire peso ainda maior, já que o distanciamento físico reforça a necessidade de alinhamento de valores e fortalecimento do senso de pertencimento.

Um estudo de Allen *et al.* (2024) demonstra que a transição para modelos híbridos exige avaliar competências relacionadas à autogestão, colaboração digital e resiliência, ao mesmo tempo em que demanda investimentos em práticas de integração e engajamento adaptadas a esse novo cenário.

Tais mudanças representam não apenas um desafio, mas também uma oportunidade de consolidar equipes mais diversas e qualificadas. Ajustando os métodos de recrutamento para identificar essas competências, as organizações fortalecem sua cultura organizacional e ampliam a capacidade de adaptação. Nesse sentido, características como respeito à diversidade, experiências multiculturais e abertura a diferentes perspectivas culturais tornam-se fundamentais, tanto para o trabalho colaborativo em equipe quanto para o desenvolvimento de soluções e produtos em escala global.

## **SOFT SKILLS E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA**

A inteligência emocional e as soft skills ocupam posição central nas discussões sobre o futuro do trabalho. Goleman (2018) define a inteligência emocional como a capacidade de reconhecer, compreender e administrar as próprias emoções, bem como as emoções dos outros. O autor ressalta que profissionais emocionalmente inteligentes tendem a lidar de forma mais eficaz com situações de pressão, além de demonstrarem maior capacidade de liderança e colaboração.

Essas competências psicossociais, aplicáveis a qualquer área profissional, favorecem e potencializam, em especial, o trabalho em equipe. De acordo com a revista Forbes, o Fórum Econômico Mundial, a partir de uma pesquisa abrangente, destacou no seu relatório de competências para o futuro do trabalho de 2023 várias habilidades interpessoais que estão sendo demandadas pelas empresas, e concluiu:

“As habilidades socioemocionais que as empresas consideram mais importantes são curiosidade e aprendizagem ao longo da vida, resiliência, flexibilidade e agilidade, e motivação e autoconsciência” (Wells, 2024).

Se há uma ou duas décadas o grande diferencial do profissional era sua experiência técnica, atualmente as soft skills ganharam peso na hora de definir a contratação de um profissional, independente da área de atuação. Embora não seja fácil mensurar essas habilidades socioemocionais adquiridas ao longo da vida, constata-se benefícios e resultados surpreendentes às empresas (Mussoi, 2024).

Essa perspectiva é reforçada por dados recentes. Conforme divulgado pela agência Reuters (2025), organizações que incorporam a avaliação de soft skills em seus processos seletivos alcançam maiores níveis de engajamento, melhor desempenho das equipes e resultados superiores de performance. Ademais, tais competências funcionam como preditores de sucesso a longo prazo em diferentes posições. No cenário do trabalho híbrido, sua relevância torna-se ainda mais evidente, já que impactam diretamente a comunicação, a colaboração virtual e a construção de confiança em ambientes mediados pela tecnologia.

## DISCUSSÃO CRÍTICA

A seleção por competências permanece relevante no cenário contemporâneo, mas demanda constante atualização para responder às transformações do mundo do trabalho, especialmente às discutidas ao longo deste capítulo. Tecnologias de inteligência artificial contribuem para acelerar etapas e ampliar a capacidade de análise nos processos seletivos; contudo, não substituem o olhar humano, indispensável para captar nuances relacionadas a valores, atitudes e comportamentos.

Outro ponto de atenção refere-se ao equilíbrio entre fit cultural e diversidade. Se, por um lado, a compatibilidade cultural favorece a coesão das equipes, por outro, sua aplicação rígida pode restringir a pluralidade de perspectivas, elemento essencial para a inovação. Nesse sentido, Hastings e Meyer (2020) afirmam que culturas baseadas em liberdade e responsabilidade aumentam a atratividade para talentos inovadores e criam espaço para diversidade de pensamentos.

A adoção de princípios de design no desenho dos processos de recrutamento também contribui para ampliar a percepção de conexão entre candidato e organização, de interesse pela singularidade do indivíduo, na valorização de suas competências e na transparência e justiça da seleção. Além de potencializar o engajamento daqueles que ingressam na instituição, tal abordagem reforça uma imagem organizacional positiva, fortalecendo a reputação e a marca empregadora. Esse aspecto torna-se ainda mais estratégico em contextos híbridos, nos quais a primeira impressão digital frequentemente molda a percepção de toda a jornada profissional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seleção por competências permanece como ferramenta estratégica para alinhar talentos aos objetivos organizacionais, contribuindo para a redução do turnover e do absenteísmo, ao mesmo tempo em que fortalece o engajamento e a capacidade de inovação. No cenário contemporâneo, marcado pelo trabalho remoto, pela transformação digital e pela crescente valorização da diversidade, essa metodologia precisa evoluir, incorporando novas tecnologias, ampliando a avaliação de competências socioemocionais, como adaptabilidade, resiliência, inteligência emocional e pensamento crítico, e integrando princípios de design da experiência do colaborador. Dessa forma, cada etapa da jornada do candidato transforma-se em oportunidade de reforçar a marca empregadora e de sustentar estratégias de retenção de talentos no longo prazo.

Nesse contexto, a atuação dos profissionais de recursos humanos também se transforma. Mais do que gestores de processos, precisam desenvolver múltiplas capacidades, assumindo papéis de analistas de dados, designers de experiência e facilitadores de cultura. Somente com essa ampliação de competências será possível assegurar processos seletivos eficientes, justos e humanizados, capazes de formar equipes preparadas para um mundo do trabalho em constante mudança e garantir às organizações uma vantagem competitiva sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, K. S. *et al.* **Hybrid is here to stay: critical behaviors for success in the new world of work.** *Personality and Individual Differences*, v. 217, p. 112459, fev. 2024. DOI: 10.1016/j.paid.2023.112459. Disponível em: <https://pdf.sciencedirectassets.com/271782/1-s2.0-S0191886923X00142/1-s2.0-S0191886923003823/main.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2025.
- BOCK, Laszlo. **Um novo jeito de trabalhar.** Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.
- BORIM, Rafael *et al.* **Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação.** *Revista de Administração da UFSM*, v. 12, n. 4, p. 764-780, 2019.
- BRYNJOLFSSON, Erick; McAfee, Andrew. **The future of work in the age of AI.** Cambridge: MIT Press, 2023.
- CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.
- DELOITTE. **Global human capital trends 2025.** Deloitte Insights, 2025. Disponível em: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone4/br/pt/docs/services/consulting/2025/2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: métodos e modelos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

FISCHER, André Luiz. **Gestão de pessoas e inovação**. São Paulo: Atlas, 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias de gestão de pessoas e competências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GRANT, Adam. **Pense de novo: o poder de saber o que você não sabe**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

HASTINGS, Reed; MEYER, Erin. **Não há regras: a Netflix e a cultura da reinvenção**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.

LIEDTKA, Jeanne. **Design thinking for the greater good: innovation in the social sector**. New York: Columbia University Press, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.

McCLELLAND, David C. **Testing for competence rather than for “intelligence”**. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/fulltext/1973-22126-001.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2025.

MIR: Management International Review. **Cultural fit and job satisfaction in a global service environment**. 2023. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40835654>. Acesso em: 22 fev. 2025.

MUSSOI, Paulo. **¿Qué habilidades blandas buscan los portales de empleo?**. *The Conversation*, 2024. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/kg7r784zl2o>. Acesso em: 7 abr. 2025.

PARKER, Simon; HEAPY, Joe. **Service design in government and HR**. 2021.

PARRY, Scott Brink. **The quest for competencies**. *Training*, v. 33, n. 7, p. 48-54, 56, 1996.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 3. ed. São Paulo: Educator, 2019.

REUTERS. **Brand watch: why investing in ‘soft’ skills makes hard-headed business sense**. 2025. Disponível em: <https://www.reuters.com/sustainability/boards-policy-regulation/brand-watch-why-investing-soft-skills-makes-hard-headed-business-sense-2025-02-24/>. Acesso em: 4 abr. 2025.

ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de recursos humanos: o novo papel dos profissionais de RH**. São Paulo: BestSeller, 2016.

WELLS, Rachel. **As 10 soft skills mais procuradas pelas empresas**. *Forbes*, 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/02/as-10-soft-skills-mais-procuradas-pelas-empresas>. Acesso em: 4 jul. 2025.