



A EVOLUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Priscila Freire Martins Rosa¹; Paula Piva Link²

¹Mestra em Gestão do Conhecimento nas Organizações (Unicesumar), docente na UniALFA, pryscylla.martins06@gmail.com

²Doutora em Ciência Ambiental (USP), paulapivalinke@gmail.com

RESUMO

O processo de recrutamento e seleção faz parte das operações do dia a dia das organizações, pois, ao longo dos meses, há a necessidade de contratar mão de obra, devido às constantes mudanças e imprevistos a que a empresa está sujeita, como solicitações para demissões, demissões, promoções, entre outros, que fazem com que determinado setor fique prejudicado e seja necessário abrir um processo de recrutamento e seleção para preencher a posição disponível. As hipóteses iniciais eram de que essa ferramenta é importante na avaliação de um possível candidato, uma vez que pode ser mais assertivo, sendo uma ferramenta para reduzir os custos gerados por processos ineficientes de recrutamento e seleção. O objetivo geral desta pesquisa foi verificar o crescimento desta ferramenta no processo de recrutamento e seleção ao longo dos anos, analisando conceitos primários e o avanço de tal prática dentro das organizações. Para isso, foi feito um levantamento bibliográfico do crescimento desta ferramenta no processo de recrutamento e seleção ao longo dos anos. Utilizou-se para analisar esta ferramenta o apoio de autores como Fidelis e Banov (2007), Marras (2009), Rabaglio (2014) entre outros. Destacou-se neste estudo a importância de um processo de recrutamento e seleção focado em competências, pois ao utilizar essa ferramenta no processo, o mesmo tende a ser mais assertivo, podendo selecionar a pessoa que melhor se ajusta à posição disponível, evitando assim a rotatividade de pessoal e reduzindo os custos com este processo.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Competências.

1 INTRODUÇÃO

Devido a crescente modernização dos processos utilizados nas organizações e o aumento da concorrência, para que uma empresa se destaque das demais no mercado, a mesma deve possuir um capital intelectual que supra as necessidades tanto da empresa quanto do mercado. Porém, atualmente podemos verificar que no mercado de trabalho existem muitas pessoas à procura de emprego, no entanto, nem todas possuem o perfil e as qualificações para ocupar determinado cargo.

Analisando este cenário, cabe às empresas possuírem um processo de recrutamento e seleção que seja eficiente e consiga identificar as pessoas certas para os cargos certos, evitando assim a rotatividade de pessoal, que gera custos para as organizações.



Nessa perspectiva, as empresas que não possuem um processo de recrutamento e seleção bem estruturado, utilizando ferramentas adequadas para se fazer à análise do perfil e das competências dos candidatos, está um passo atrás das empresas que tem esse processo bem definido, pois, ao fazer o recrutamento e seleção sem a utilização de ferramentas adequadas a empresa está refém da sorte, visto que não consegue selecionar a pessoa certa para o cargo certo, por não ter ferramentas adequadas para executar tal tarefa. Pensando nisso, este trabalho tem como missão responder ao seguinte questionamento: o processo de recrutamento e seleção que se utiliza das competências como apoio, tende a ser assertivo? Para responder essa questão foi realizada uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de identificar o crescimento desta ferramenta nas organizações.

Inicialmente, acredita-se que esta ferramenta é importante na hora de avaliar um possível candidato no processo seletivo, uma vez que é capaz de identificar as competências deste candidato e alinhá-las com o cargo que irá ocupar. Sabe-se também, que atualmente as empresas têm grandes gastos com processos de recrutamento e seleção e que esta forma de realizar o processo surgiu como um auxílio na redução destes gastos, visto que tem como objetivo selecionar o candidato que mais se aproxime ao perfil desejado.

Neste contexto, este estudo tem por objetivo geral verificar o crescimento desta ferramenta no processo de recrutamento e seleção no decorrer dos anos, analisando conceitos primários e o avanço desta prática dentro das organizações, entendendo historicamente o surgimento deste conceito e como era aplicado, averiguando assim seu papel dentro das organizações, fazendo um levantamento desde seu surgimento até os dias atuais e verificando a aceitação das organizações a esta ferramenta.

Com este artigo, pretende-se contribuir para a comunidade acadêmica com uma ferramenta de pesquisa a fim de auxiliar a criação de novos projetos, servindo como base de estudos para compreender o surgimento das competências no âmbito empresarial e como esta relação vem sendo tratada durante os anos. Para os envolvidos na pesquisa, trata-se de compreender melhor o recrutamento e seleção por competências e sua utilização, a fim de potencializar seu uso dentro das organizações.

Na sociedade, este artigo servirá como fonte de conhecimento para as pessoas, assim como fonte de aprimoramento para aquelas que já conhecem o tema. Servirá como suporte para aqueles que procuram saber mais sobre o assunto e desejam implantar em suas organizações processos voltados para a competência de seus colaboradores.



Para elucidar a proposta deste trabalho a metodologia utilizada foi à pesquisa qualitativa que possui caráter exploratório que tem por finalidade modificar conceitos já existentes, por meio de formulação de hipóteses pesquisáveis e o procedimento utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Para tanto foram elencados como principais autores Fidelis e Banov (2007), Marras (2009), Rabaglio (2014), entre outros.

Este trabalho se estrutura em cinco seções, na primeira está a introdução, ou seja, um breve relato do que foi tratado no artigo, na segunda os procedimentos metodológicos, descrevendo a metodologia utilizada para a construção deste trabalho, seguida de um item teórico acerca do recrutamento organizacional, com o intuito de apresentar as formas de recrutamento que as empresas se utilizam. A quarta seção é composta por uma explanação sobre a seleção de pessoas, descrevendo as ferramentas de seleção utilizadas pelas empresas, e, na quinta a evolução das competências no recrutamento e seleção de pessoas, apontando os benefícios de se avaliar as competências dos candidatos no processo de recrutamento e seleção.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possui caráter exploratório e quanto à abordagem foi utilizada a qualitativa. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória tem por finalidade modificar conceitos já existentes, por meio de formulação de hipóteses pesquisáveis, apresentando menor rigidez em seu planejamento. Esse tipo de pesquisa é mais utilizado quando o tema abordado é pouco explorado proporcionando uma visão geral sobre o assunto.

Caracteriza-se também como pesquisa qualitativa que de acordo com Demo (2013), se refere aquela que faz jus à realidade objetivando a qualidade e firmando-se em detalhar mais profundamente a realidade. Para o autor, em um estudo dessa natureza ao se entrevistar um grupo de pessoas simples é possível chegar ao objetivo proposto. Com relação a isto, Richardson (2012) explica que a pesquisa qualitativa tem por característica a tentativa de compreender de maneira detalhada os fatos apresentados pelos entrevistados.

Já para Lakatos e Marconi (2011), a metodologia qualitativa tem propósito de analisar os aspectos do comportamento humano, por meio de uma estruturação prévia que não se atém a regras precisas, com a finalidade de apresentar um conceito detalhado sobre os hábitos, tendências de comportamento e atitudes.

Quanto ao tipo de pesquisa, será essencialmente bibliográfica, que segundo Cervo e Bervian (2002) têm por finalidade explicar um problema a partir de teorias publicadas em



documentos, buscando analisar as contribuições científicas ou culturais do passado sobre determinado assunto. Para Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é constituída a partir de material já elaborado como livros e artigos científicos, sendo que todo trabalho em parte é constituído por meio desta pesquisa, existindo pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é relevante para pesquisas que pretendem abordar problemas muitos dispersos e indispensáveis na abordagem de assuntos passados, tendo o pesquisador uma cobertura mais ampla dos fatos a partir das publicações disponíveis. Porém, em contrapartida o problema dessa pesquisa que pode comprometer a sua qualidade são as fontes utilizadas na coleta de dados ou processamentos equivocados destas fontes secundárias, sendo assim, deve-se atentar para não reproduzir seus erros, analisando profundamente as fontes a fim de descobrir possíveis incoerências.

Lakatos e Markoni (2010) definem a pesquisa bibliográfica como uma ferramenta de pesquisa que abrange toda bibliografia pública sobre determinado assunto, sendo esta em vários meios que comunicação, possibilitando ao pesquisador um contato direto com tudo que foi escrito sobre determinado tema. Não se trata da mera repetição de um assunto, mas de um novo enfoque ou abordagem que possibilita chegar a conclusões inovadoras.

Esta pesquisa trata-se então de uma pesquisa bibliográfica que busca por meio de registros históricos evidenciar a importância das competências no processo de recrutamento e seleção nas organizações. Os dados coletados neste estudo estão organizados por ordem cronológica, com a finalidade de compreender a evolução destas competências no âmbito organizacional.

3. RECRUTAMENTO ORGANIZACIONAL

Recrutar pessoas é um processo muito importante para as organizações, uma vez que contribui para a seleção de pessoal, onde os responsáveis pelo setor de recursos humanos e gestores solicitantes conseguem alcançar candidatos que podem preencher as vagas em aberto de forma satisfatória.

De acordo com Fidelis e Banov (2007), o processo de recrutamento e seleção em uma empresa existe para equalizar a oferta do mercado de trabalho com a necessidade de mão de obra qualificada. Processo este que se inicia com o recrutamento, que surge da disponibilidade de uma vaga de trabalho, que acontece em uma empresa devido seu crescimento ou a



substituição de um funcionário, seja por mudança de função, desligamento, aposentadoria entre outros.

O recrutamento é importante porque não se trata apenas de divulgação de vagas, mas de atrair pessoas qualificadas dentro das necessidades da organização. Uma divulgação mal planejada, ao invés de atrair candidatos potenciais às vagas, pode surtir efeitos contrários, como a captação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando a má utilização do tempo disponível para análise dos perfis (Fidelis; Banov, 2007, p. 55).

O processo de recrutamento pode variar de empresa para empresa, porém, para que se alcance resultados satisfatórios deve-se ter um planejamento eficiente, que em geral é realizado em quatro fases. Sendo a coleta de dados, o planejamento, a execução e a avaliação dos resultados (Fidelis; Banov, 2007).

Com respeito ao processo de recrutamento, Milkovich e Boudreau (2009, p. 162) afirmam ser um desafio atrair um grupo de profissionais qualificados e motivados para futuros empregados, dando a impressão que o processo de recrutamento é fácil, visto que existe muita mão de obra disponível, mas, no entanto, a dificuldade está em encontrar “candidatos altamente qualificados em um mar de gente desqualificada que procura emprego”.

Ainda assim, as empresas continuam recrutando, já que segundo Milkovich e Boudreau (2009), é difícil para as organizações sobreviverem por muito tempo sem a contratação de novos trabalhadores. Tornando assim o papel do recrutador essencial, pois, se o recrutamento não gerar um grupo grande de pessoas qualificadas, torna-se quase que impossível o preenchimento da vaga, visando um futuro de longo prazo deste candidato na organização.

Segundo Pontes (2014), já que recrutamento é a **atração de mão de obra**, para que uma empresa tenha maior facilidade no recrutamento externo, sua imagem deve ser **atraente**, ou seja, deve estar associado a um bom ambiente organizacional, crescimento, oportunidade, plano de cargos e salários, entre outros. E é claro que estes pontos fortes devem ser destacados pelo recrutador, tornando a atividade de recrutar não somente um ato passivo de espera dos candidatos, mas sim ativo, com o objetivo de atrair o interesse dos possíveis candidatos. Lembrando que para que o processo de seleção tenha êxito deve-se fazer um bom recrutamento de talentos.

A fonte de recrutamento pode ser de duas maneiras segundo Pontes (2014), sendo o recrutamento interno, que deve ser priorizado, em que as empresas procuram talentos internos; e o recrutamento externo, quando a vaga é ofertada para pessoas que não fazem parte da empresa,



sendo o segundo preferencial para cargos de início de carreira, já que para estas funções não existe a possibilidade de um recrutamento interno.

Para maior facilidade no processo de recrutamento, Pontes (2014) destaca a importância de se manter banco de dados atualizados, ou seja, antes do arquivamento de currículos deve-se fazer uma análise para determinar se os candidatos possuem os requisitos para o preenchimento da vaga. Ressalta ainda que a melhor maneira de atualização de dados atualmente é o cadastro eletrônico de currículos pelo site da empresa, no qual os candidatos têm a possibilidade de manter seus currículos atualizados.

O recrutador deve procurar saber o que motiva o candidato, o que ele busca em uma empresa, quais as necessidades que ele procura atingir, quando a empresa identifica as necessidades do candidato pode estimular o mesmo a migrar para sua empresa (Pontes, 2014).

Em relação ao recrutamento interno Pontes (2014, p. 107) afirma:

O recrutamento interno traz para a organização uma série de vantagens. A primeira, e talvez a mais importante, é que, com a política de valorização dos profissionais internamente, há elevação do moral interno. É o reconhecimento que a companhia faz aos funcionários que estão aprimorando seus conhecimentos, aumentando suas capacitações e têm desempenhado bem suas tarefas atuais.

O sucesso do recrutamento interno é quase que garantido quando se tem avaliações periódicas e planejamento de pessoal, visto que, este colaborador já vem sendo preparado para um crescimento e o mesmo já está habituado com a empresa, com sua cultura, seus objetivos e metas, o que facilita seu bom desempenho (Pontes, 2014).

No recrutamento misto, outra forma de atrair talentos para a organização, há a junção dos dois métodos citados anteriormente. As empresas segundo Ferreira e Vargas (2014) em sua maioria não optam apenas por um procedimento ao agregar pessoas, optando por fazer o recrutamento de até três maneiras distintas, sendo elas: O recrutamento interno, seguido do externo, ou seja, procura-se primeiro por um candidato entre os funcionários da empresa e caso não encontre o perfil desejado dá-se início ao recrutamento externo; O recrutamento externo, seguido do interno, em que a vaga é anunciada externamente e não conseguindo candidatos adequados inicia-se o processo interno e por último o recrutamento simultâneo, oferecendo a vaga tanto interna quanto externamente.

Uma forma contemporânea de realizar o recrutamento é o *online*, possível devido ao avanço da internet como ferramenta de comunicação, onde as empresas podem utilizar deste recurso no processo, disponibilizando em seu *site* uma plataforma com as vagas ofertadas, assim

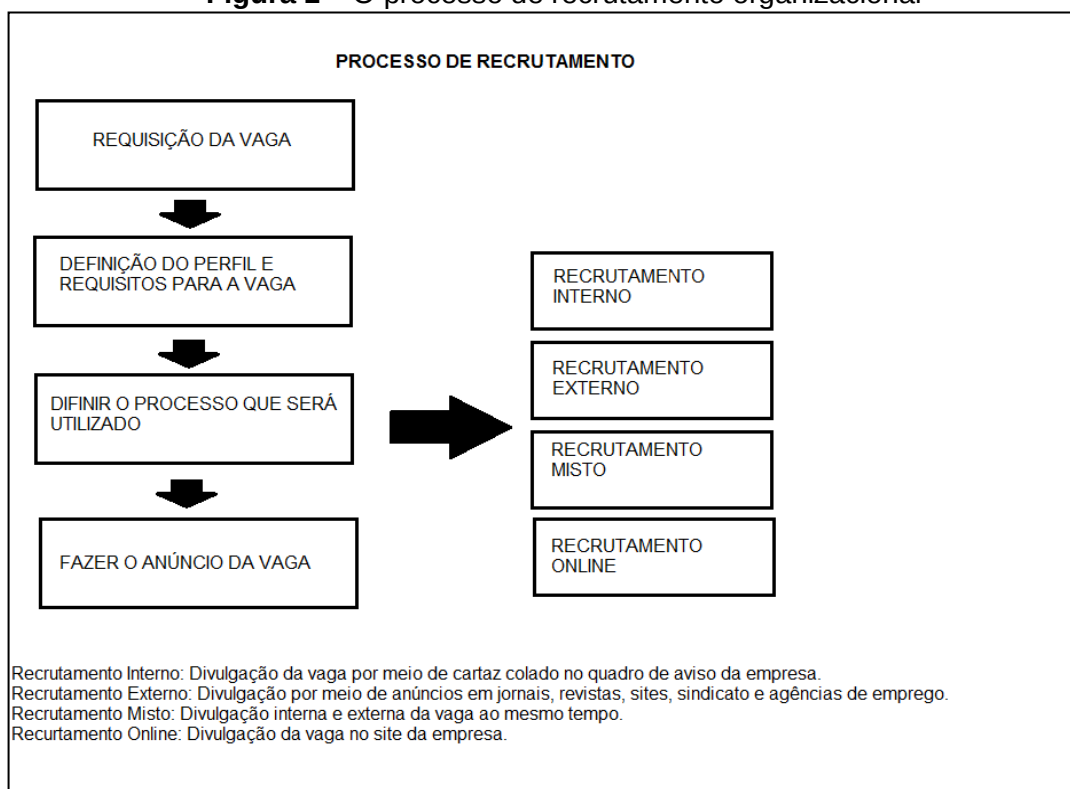


como um espaço para que o candidato se inscreva e deixe seu currículo. Essas plataformas de acordo com Ferreira e Vargas (2014) permitem que o processo de recrutamento seja mais rápido, já que por meio desta ferramenta o candidato possa deixar seu currículo atualizado, simplificando para a empresa a seleção do perfil mais adequado à vaga.

Recrutamento é então de acordo com Ferreira e Vargas (2014) o conjunto de procedimentos e técnicas que visam aproximar o maior número de candidatos para o preenchimento de uma determinada vaga, reunindo assim a maior quantidade de talentos com o objetivo de selecionar o perfil desejado.

A seguir temos uma figura sobre o processo de recrutamento organizacional, adaptado dos autores Pontes (2014), Ferreira e Vargas (2014), em que fica visível todas as etapas do processo:

Figura 1 – O processo de recrutamento organizacional



Fonte: Pontes (2014) e Ferreira e Vargas (2014)

Na figura podemos visualizar as etapas do processo de recrutamento, que de acordo com Pontes (2014) se inicia com o preenchimento do responsável do setor, requisitante, do formulário de solicitação de pessoal, seguido pela definição do perfil e requisitos para a vaga, momento este que quando a empresa possui um plano de cargos e salários, utiliza-se dessa ferramenta,



facilitando a identificação dos requisitos para a vaga, podendo assim, delinear um perfil que melhor se encaixe no mesmo.

Para Ferreira e Vargas (2014), a definição do processo que será utilizado no recrutamento é muito relevante para garantir o resultado esperado. Sendo assim, o recrutador pode escolher entre quatro opções, já citadas acima, como o recrutamento interno, externo, misto e *online*. Seguindo estes passos, e já definido o processo que será utilizado o recrutador pode então fazer o anúncio da vaga e começar a seleção dos candidatos.

4. SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção de pessoas trata-se do processo de escolha entre os recrutados para a vaga que possam efetivamente atender as necessidades da empresa, ao selecionar um candidato para determinada vaga, busca escolher a pessoa ideal que atenda as exigências da empresa e possua as competências para a realização das atividades propostas.

Para Fidelis e Banov (2007), a seleção é a escolha entre os indivíduos que atenderam ao recrutamento e que têm maior probabilidade de um desempenho satisfatório para a função. Neste processo, busca-se avaliar as competências do candidato, o que de fato domina, alinhando seu conhecimento com o cargo e a cultura da empresa, a fim de ajustar o indivíduo com a empresa.

Para Marras (2009), o processo de seleção é a atividade de escolher entre os candidatos recebidos pelo setor de recrutamento, o que melhor atenda às necessidades internas da empresa. Baseando-se todo o seu processo na análise de dois fatores, as exigências do cargo e as características do candidato.

O processo de seleção deve passar por algumas etapas, sendo a primeira, a análise dos currículos. O currículo segundo os autores é um documento elaborado pelo candidato que fornece informações pessoais, experiências profissionais, formação acadêmica, entre outras informações que auxiliam na escolha do candidato, quando cruzadas com os requisitos pertinentes ao cargo, relacionada na descrição e análise de cargo. A partir desses dados pode se fazer a escolha do candidato para as próximas etapas do processo (Fidelis; Banov, 2007).

Após a análise dos currículos parte-se para a entrevista, que de acordo com Fidelis e Banov (2007) envolve um encontro com o candidato para confrontar as informações do seu currículo. Nesta etapa, o entrevistador verifica a veracidade das informações fornecidas pelo candidato como também a sua qualificação e comportamento.



A metodologia da entrevista pode ser não estruturada ou livre, em que o entrevistador faz poucas perguntas elaboradas e vai formulando as questões de acordo com a conversa, e estruturada ou dirigida, onde o entrevistador segue um roteiro previamente elaborado com questões sobre o cargo e o candidato (Fidelis; Banov, 2007).

As entrevistas podem ser pessoalmente, por telefone ou pela internet e a quantidade de encontros dependerá do cargo, do tempo disponível, da necessidade e da qualificação dos candidatos. A entrevista de acordo com Fidelis e Banov (2007, p. 63) é considerada uma “técnica influenciada pela subjetividade”, é a mais utilizada nas organizações, principalmente as de pequeno porte, em que pode inclusive ser a única ferramenta de análise do candidato.

Marras (2009) destaca que a entrevista é o instrumento de seleção mais importante utilizado pelo selecionador, o elemento primordial do processo seletivo é a análise do selecionar sobre o candidato, sendo os testes psicológicos um complemento da entrevista. Dessa forma, a metodologia da entrevista pode ser estruturada, baseada em questões prontas que devem ser feitas ao longo do tempo da entrevista, possibilitando uma melhor comparação entre os candidatos. Já na não estruturada, que não segue um roteiro predefinido, sua vantagem está no aproveitamento individual de cada momento, podendo explorar mais o candidato sem se preocupar em seguir padrões.

No processo de entrevista existe a coleta de dados, em que o entrevistador levanta todas as informações pessoais e o CHA (conhecimento, habilidade e atitude) dos candidatos. Nesta fase o selecionador deve extrair as informações necessárias para a composição de um quadro de análise que irá permitir o cruzamento do conjunto de características exigidas para o cargo pela empresa (Marras, 2009).

Após a entrevista parte-se para a aplicação de testes, que para Marras (2009) trata-se apenas de um complemento da avaliação do entrevistador, servindo como suporte na escolha do candidato. Os testes realizados pela empresa no processo seletivo podem ser testes práticos, situacional, psicológicos, que tem por objetivo avaliar as aptidões do candidato, seu tempo de resposta, sua inteligência emocional, entre outros aspectos que permitem a diferenciação dos candidatos, facilitando a escolha do mais adequado para o cargo.

Para Fidelis e Banov (2007), a aplicação de testes facilita a escolha assertiva do candidato, tendo um papel relevante no processo de seleção. As empresas que se baseiam apenas na entrevista para a escolha do candidato correm o risco de fazer a escolha errada. Sendo necessário utilizar-se de todas as ferramentas disponíveis nas etapas do processo de seleção.



Os testes de conhecimento gerais, conhecimentos específicos, testes práticos e os testes psicológicos, auxiliam o selecionador, pois por meio destes, pode conhecer melhor as aptidões dos candidatos e ao passar por vários testes é possível verificar a veracidade das informações fornecidas pelos mesmos (Fidelis; Banov, 2007).

Com relação à dinâmica de grupo que “chegou ao Brasil nos anos de 1970, com as empresas multinacionais, mas só passou a ser frequente no começo da década de 1980”, o selecionador consegue por meio de uma situação hipotética avaliar o perfil de cada candidato e como reagem em determinada situação. A dinâmica de grupo consiste num grupo de mais ou menos dez candidatos que disputam a mesma vaga. Nesta situação o selecionador consegue identificar o perfil de liderança, a iniciativa, o poder de argumentação, a resolução de conflitos, entre outros quesitos que se encaixem com o cargo (Fidelis; Banov, 2007, p. 65).

Na dinâmica de grupo os candidatos são levados a um exercício situacional que permite avaliar a conduta de cada um a fim de identificar o perfil desejado para o cargo disponível. Nesta situação os candidatos são avaliados por profissionais especializados e auxiliares que tem o objetivo de observar as reações dos candidatos e determinar o que melhor se encaixa no perfil desejado pela empresa para a ocupação do cargo (Marras, 2009).

O processo de seleção trata-se então da escolha eficiente do melhor candidato que contemple as competências exigidas pela empresa para a ocupação da vaga disponível, sendo de responsabilidade do selecionador identificar o CHA (conhecimento, habilidade e atitude) em cada candidato, com o objetivo de fazer a escolha certa para a empresa (Marras, 2009).

5. A EVOLUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Com o passar dos anos as organizações veem buscando um modelo de gestão que seja eficiente e agregue valor ao processo de recrutamento e seleção. Sendo assim, a gestão por competências tornou-se um grande diferencial nas organizações, porém, para tratar deste assunto devemos partir do conceito de competência.

Pierry (2006, p. 19) vem nos apresentar que “competência é um traço, uma característica da personalidade do indivíduo que o torna competente ou competitivo dentro de seu espaço de responsabilidade”. Sendo assim, a necessidade de determinada competência está relacionada com o espaço de responsabilidade em que o colaborador está inserido.

Para Pierry (2006) um colaborador pode ter desenvolvido competência para executar determinada função, mas não obter o mesmo desempenho quando é remanejado para outro



cargo, sendo responsabilidade do setor de recursos humanos identificar as falhas existentes e capacitar este colaborador para o exercício da nova função.

Dentro do conceito de competência podemos destacar a importância de se identificar qual competência será exigida dentro da organização, não pode ser exigido competências gerais para cargos distintos, uma vez que, não existem profissionais iguais e cargos únicos dentro das organizações, deste modo, deve se ter claro qual a competência o trabalhador deve ter para ocupar determinado cargo (Pierry, 2006).

De acordo com Pierry (2006) são três diferentes competências existentes. As competências técnicas, que trata-se do conhecimento técnico do colaborador, a quantidade de informação que o mesmo consegue armazenar, sendo que esta pode ser acadêmica, ou seja, o conhecimento obtido num ambiente escolar, podendo ser com cursos técnicos, formação, cursos de aperfeiçoamento etc. e, a não acadêmica, conhecimento obtido por outros meios, como mídia, internet etc. as competências técnicas vão se aprimorando de acordo com o grau de complexidade do cargo, são informações atualizadas que servirão como base para determinada tarefa.

As competências emocionais ou afetivas envolvem a habilidade de lidar com os imprevistos que ocorrem no ambiente organizacional, como as mudanças propostas pela organização, que faz com que saia da sua zona de conforto. Essa competência permite que o trabalhador passe por essas situações e consiga lidar de modo satisfatório, é, portanto, a habilidade do mesmo em se adaptar a mudanças, em controlar suas emoções e pensar racionalmente (Pierry, 2006).

E por fim, as competências racionais ou intelectuais, que são os traços da personalidade que podem ser desenvolvidos com maior facilidade ou mesclados as demais competências para se potencializar. Refere-se ao raciocínio lógico, a capacidade de solucionar problemas, visualização de metas, ritmo de trabalho etc. Segundo Pierry (2006), raramente se encontram traços distintos de competências, em geral, estão entrelaçados, podendo ser potencializados ou amenizados, porém, é importante ter conhecimento da existência dessas três competências e saber identificá-las.

Já para Carbone (2009) competência é o conjunto de conhecimentos que agrega valor a atividade exercida pelo trabalhador em determinado contexto, decorrente da junção do conhecimento, habilidade e atitude, expressos pela pessoa na execução do trabalho. Sendo assim, as competências são reveladas frente às situações que se submete no ambiente organizacional, agregando valor econômico e social para suas ações.

O colaborador gera resultados na empresa quando utiliza dos três recursos da competência, sendo eles: o conhecimento, a habilidade e atitude (C.H.A.). O conhecimento



envolve as memórias que aprendeu ao longo da vida, que causaram impacto sobre seu julgamento ou comportamento. A habilidade está relacionada com a aplicação produtiva do conhecimento, a capacidade de transformar conhecimento, armazenado em ação. E a atitude, ao comportamento afetivo e aspectos sociais, o sentimento que influencia sua conduta com os demais (Carbone, 2009).

As organizações ao mudarem seu modelo de gestão para o de gestão por competências devem fazer um mapeamento de competências, a fim de identificar as discrepâncias entre as competências necessárias para se atingir as estratégias organizacionais e as competências internas existentes, para evidenciar as lacunas e nessa perspectiva, tentar minimizar orientando e estimulando os profissionais para que ao invés de entregar à organização aquilo que são capazes de fazer, possam fazer o que a empresa espera que eles façam (Carbone, 2009).

Com a gestão estratégica organizacional bem definida o responsável de gestão de pessoas pode então definir um plano tático e ações que integrando todos seus subsistemas atraia as competências necessárias para a conclusão dos objetivos organizacionais, uma vez que após o mapeamento das competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, fica mais fácil o processo de recrutamento e seleção, visto que agora basta aproximar as competências pessoais com as competências exigidas para o cargo (Carbone, 2009).

Rabaglio (2014) a utilização da metodologia do Conhecimento, Habilidade e Atitude (C.H.A.) não é recente e vem sendo comentado por muitos autores da década de 1970, porém, malvista, já que as organizações estavam focadas apenas em competências técnicas. Entretanto, com as mudanças constantes no mercado, as empresas constataram a importância das competências comportamentais, colocando em prática. Atualmente, já se sabe que todo cargo tem suas competências e cada candidato deve possuir convergências que o cargo necessita, para que assim haja compatibilidade de perfil, para se atingir a eficácia nos resultados.

Rabaglio (2014, p. 12) conceitua a gestão por competências como:

É o conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível às empresas instrumentalizar RH e Gestores para fazerem Gestão e Desenvolvimento de Pessoas com foco, critério e clareza. Isso é feito através de ferramentas mensuráveis, personalizadas e construídas com base nas atribuições dos cargos ou funções.

Segundo a autora, os subsistemas de gestão por competências fornecem todas as ferramentas necessárias para identificar o perfil certo no lugar certo, investindo no desenvolvimento das competências necessárias para atingir o resultado esperado de cada



colaborador. Com as ferramentas, é possível identificar com clareza o perfil de competências para cada cargo e a compatibilidade dos candidatos, possibilitando a escolha do talento específico para a função (Rabaglio, 2014).

A primeira e de acordo com Rabaglio (2014) a mais importante das ferramentas, é o mapeamento de perfil de competências de cargos ou funções, que tem como base as atribuições do cargo ou função, descritas com máxima fidelidade para superar as necessidades e desafios do cargo. A segunda é a mensuração da necessidade das competências para os cargos, que é realizada com base nas atribuições do cargo, incontestável e matematicamente comprovada.

A terceira, a entrevista comportamental com foco em competências, que permite ao gestor a técnica de entrevista mais eficaz para identificar competências no perfil do candidato que se alinhe com o cargo. Já a quarta, medidor de competência, uma ferramenta de avaliação que permite identificar se o ocupante do cargo possui as competências necessárias para a função, identificando possíveis lacunas e elaborando um plano de desenvolvimento de competências (Rabaglio, 2014).

A quinta envolve o desenvolvimento de competências essenciais para o cargo, após a análise do medidor de competência o gestor juntamente com o colaborador define um plano de ações para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências necessárias para o cargo. E a sexta é a ferramenta de jogos com foco em competências para o processo de seleção e avaliação (Rabaglio, 2014).

Todas as ferramentas citadas acima permitem ao gestor de pessoas identificar o melhor candidato que tenha as competências alinhadas com as competências exigidas pelo cargo, para que a escolha seja eficiente, como também possibilite ao gestor identificar e elaborar planos de ação para desenvolver competências em colaboradores que não estejam atingindo as competências exigidas pelo cargo que ocupam atualmente.

O processo de seleção é muito mais que uma simples admissão de pessoas, muitas empresas caem no erro de achar que qualquer pessoa pode fazer este processo, já que existe muita mão de obra no mercado, porém, a mão de obra disponível nem sempre esta qualificada e possui as competências para ocupar o cargo, sendo assim, o processo de seleção é muito mais complexo, uma vez que escolhendo a pessoa errada para o cargo, a mesma não conseguirá atingir os objetivos da organização e logo será demitida, causando despesas para a empresa (Rabaglio, 2014).

As fontes de recrutamento de pessoas devem ser atualizadas periodicamente, para que se mantenha um banco de talentos abastecido e a triagem dos currículos deve seguir a



compatibilidade entre os requisitos solicitados e os apresentados pelo candidato, o processo seletivo deve ser bem planejado e ter claras as etapas que abrangem a área requisitante (Rabaglio, 2014).

Para que se possam identificar as competências do candidato recrutado, as empresas que possuem uma gestão por competências, optam por realizar entrevista comportamental com foco em competências, nessas entrevistas utiliza-se de técnicas para identificação da competência investigada, na entrevista comportamental o entrevistador fica em média de quarenta minutos à uma hora com o entrevistado. A base utilizada para a entrevista comportamental será sempre o mapeamento do perfil de competências do cargo, na entrevista são selecionadas perguntas específicas com o objetivo de conhecer comportamentos específicos do candidato (Rabaglio, 2014).

Algumas empresas possuem questionários que são utilizados para vários tipos de cargos, e que não fornecem a informação correta para identificar o melhor candidato para o cargo, já que os cargos são diferentes, também deve ter questionários diferentes e perguntas específicas que sejam capazes de alinhar o C.H.A. do cargo com o do candidato (Rabaglio, 2014).

Na entrevista comportamental as perguntas são abertas e pretendem investigar o comportamento do candidato, com base nisso, o entrevistador trabalha com perguntas abertas, se remetendo ao passado, para averiguar qual foi a reação do candidato ao passar por tal situação, “são perguntas abertas, específicas, situacional, com verbos de ação no passado”, que podem começar da seguinte maneira: “Descreva uma situação em que...”; “Relate algum fato que...”; “Conte-me sobre alguma vez em que” (Rabaglio, 2014, p. 45, 46). Seguindo esta linha de raciocínio o entrevistador consegue extrair do candidato às respostas que vão permitir identificar se o perfil se encaixa no cargo pretendido.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração o crescente avanço das organizações, a agilidade com que os processos internos se alteram e a importância de se manter profissionais qualificados e bem-preparados para atender tanto as expectativas internas, quanto externas da organização. Fica evidente a importância de um setor de recursos humanos preparado, para além de identificar o perfil e as competências dos candidatos a uma vaga na empresa, também saber identificar as falhas nas competências dos colaboradores com o objetivo de sanar essas falhas, capacitando



seus colaboradores e alinhando as competências que o cargo exige com as competências do ocupante do cargo.

Com base neste trabalho podemos verificar que a avaliação por competências vem sendo estudada há muito tempo por alguns autores, porém, não era tão aceita como atualmente. No cenário atual as empresas passaram a entender a importância de se identificar com antecedência as competências que o cargo exige para se contratar o candidato que atenda a essas exigências, diminuindo a rotatividade e aumentando a qualidade nos processos organizacionais.

Para tanto, se uma organização pretende implantar o processo de recrutamento e seleção por competências, deve começar mapeando as competências existentes internamente e as competências de cada cargo, para que seja feito um alinhamento do que a empresa espera, o que o cargo exige e as competências individuais de cada colaborador.

Assim sendo, por meio deste estudo, fica evidente a importância das competências como suporte ao processo de recrutamento e seleção, tornando o mesmo mais assertivo e colaborando para que as empresas mantenham uma equipe de colaboradores capacitados, que consigam acompanhar a missão, visão e valores da organização, crescendo juntamente com a mesma e desempenhando de maneira eficiente suas funções.

REFERÊNCIAS

CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. 1. ed 11. reimpressão São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Revista Estação Científica**. Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul.-dez. 2014.

FIDELIS, G. J.; BANOVA, M. R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

PIERRY, F. **Seleção por competências**: o processo de identificação de competências individuais para recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal. São Paulo: Vetor, 2006.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 7. ed. São Paulo: LTR, 2014.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: Métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.