

# SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS: PERCEPÇÕES DE UTILIZAÇÃO

COMPETENCY-BASED SELECTION: PERCEPTIONS OF USE

ISADORA DE SOUZA BERNARDINI  
isa.bernardini@gmail.com

BRUNO FARDIM CHRISTO  
brunochristo@hotmail.com

MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU  
professordalmau@gmail.com

CLAUDELINO MARTINS DIAS JUNIOR  
claudelino@gmail.com

## RESUMO

Tendo em vista um cenário cada vez mais competitivo, encontrar pessoas certas para garantir o sucesso das empresas está sendo um grande desafio. São necessários métodos assertivos na seleção de pessoas, do contrário, uma contratação errada pode custar caro. Dessa forma, o objetivo deste estudo é averiguar se os processos de recrutamento se dão por meio de uma seleção por competências. Para tanto, este estudo classifica-se como pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa, por meio da utilização de revisão bibliográfica. Paralelamente, utilizou-se também de um questionário virtual, através da plataforma *Google Forms*, contendo perguntas dirigidas a profissionais da área de recrutamento. Os resultados sugerem que, da percepção desses profissionais, 87% opta pela seleção por competências, no entanto, admitem ser um processo mais lento e meticuloso e nem sempre amparado pela empresa contratante, que, não o elege para cargos não estratégicos. Ademais, a principal contribuição está no fato de evidenciar que a seleção por competências proporciona bom grau de assertividade, que para fins da amostra girou em torno de 57,2%.

**Palavras-chave:** seleção por competências; recrutamento; competências.

## ABSTRACT

*Due to an increasingly competitive scenario, finding the right people to ensure the success of companies is a major challenge. Assertive methods are needed to select people, otherwise, wrong hiring can be costly. Therefore, this study aims to verify if the recruitment processes occur through a competency-based selection. Therefore, descriptive research was carried out with a quali-quantitative approach, using a literature review. Also, a virtual questionnaire was applied through the Google Forms platform, containing questions aimed at professionals in the recruitment area. The results suggested that, from the point of view of these professionals, 87% opt for competency-based selection. However, they stated that it is a slower and more meticulous process and is not always supported by the recruiting firm, which does not elect them for non-strategic positions. Furthermore, the main contribution shows that competency-based selection provides a good base of assertiveness, which according to the samples, was around 57.2%.*

**Keywords:** competency-based selection; recruitment; skills.

# 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais empresas estão investindo em tempo e dinheiro no recrutamento e seleção, na expectativa de encontrar os melhores profissionais. Em um mercado altamente competitivo, a melhor estratégia para os concorrentes é uma contratação mal feita, posto que gera custos e problemas para a empresa. Nesse sentido, as organizações necessitam de indivíduos capacitados para alcançar seus objetivos e que realmente possam contribuir para o alcance de sua missão (LACOMBE, 2011).

As empresas podem adotar diferentes métodos para a realização de seus processos de seleção, optando por inúmeras formas de mensurar informações do candidato (FIGUEIRAS *et al.*, 2019). Necessitam, no entanto, saber quais são os métodos mais adequados para o que pretende obter. O método de seleção por competências apresenta-se como uma das diversas maneiras de seleção de pessoas, cujo objetivo é optar por profissional capaz de desenvolver seu pleno potencial, contribuindo de forma contínua dentro do exercício de suas funções (RABAGLIO, 2001).

Segundo Rabaglio (2001), o principal objetivo da seleção por competências é criar um perfil de competências para cada cargo dentro da empresa, ou seja, a partir de um mapeamento de competências fazer com que estas constituam parte das estratégias de competitividade e diferenciação, facilitando ainda a identificação e o aproveitamento de talentos dentro de uma política de pessoal e de carreira, além de proporcionar um sistema de contínua checagem das qualificações de cada colaborador.

Diante do papel dinâmico que os processos de seleção assumem, visando a um desempenho esperado diante de um contexto mercadológico mutável, **de que maneira a seleção por competências contribui nos processos de recrutamento?** Dessa forma, valendo-se da captação das percepções de profissionais ligados a processos de seleção de pessoal, o objetivo consistiu averiguar se os processos de recrutamento e seleção utilizados orientam-se por uma seleção por competências. Como forma a subsidiar o objetivo geral da pesquisa, têm-se como objetivos específicos: a) transpor a percepção dos selecionadores acerca da seleção por competências; b) identificar o grau de utilização da seleção por competências; c) averiguar a existência de treinamentos recorrentes na aplicação do método de seleção por competências; d) descrever como ocorre a seleção por competências; e) descrever as dificuldades e vantagens da seleção por competências.

## 2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

### 2.1 COMPETÊNCIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Competência pode ser considerada uma palavra advinda do senso comum, utilizada para definir uma pessoa qualificada para realizar alguma função. O aposto do seu significado não implica apenas na negação da capacidade, mas remete a um sentimento pejorativo, depreciativo. Pode sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY; FLEURY, 2001).

Conforme Dutra, Hipólito e Silva (2000), nas décadas de 80 e 90, muitos autores contestaram a definição de competência adotada pelos americanos já na década de 70, quando McClelland publicou o trabalho *“Testing for Competence rather than Intelligence”*. Como principais expoentes dessa corrente estão os autores europeus Jacques (1990), Le Boterf (1994) e Zarafian (1996). De acordo com esse o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para certo trabalho, não garante que ela irá entregar o que lhe é atribuído.

Nessa concepção de competência, é considerado que se deve colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado, geralmente, pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos, entre outros. Sendo assim, pode-se falar de competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos (LEBORTEF, 1995 apud DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Segundo Brandão (2017), nos últimos anos, uma terceira vertente vem ganhando destaque, já que adota uma perspectiva integradora, buscando conceituar a competência a partir da junção das correntes americana e europeia, sendo essa a corrente norteadora deste estudo. De acordo com Leal, Silva e Dalmau (2014), essa perspectiva integradora parece ser a de maior aceitação, tanto no meio acadêmico quanto empresarial no Brasil. Essa corrente provém dos estudos de autores, como Dutra (1998; 2001; 2002; 2004), Fleury (2001; 2002) e Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2017).

Nessa vertente, a competência é compreendida não somente como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários para realizar uma determinada tarefa, mas também como desempenho expresso pelo indivíduo em determinado contexto, relacionados a comportamentos de trabalho e realizações decorrentes (CARBONE *et al.*, 2005).

Para Durand (2000), o conhecimento (saber o que e por que fazer) diz respeito a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que permitem uma compreensão do mundo diante de suas interpretações parciais e contradições. Refere-se ao saber que o indivíduo acumulou ao longo da vida.

Dada a definição de competência na esfera individual, alguns autores atribuem o conceito de competência também a equipes de trabalho e organizações como um todo. De acordo com Zarifian (1999), em cada grupo de trabalho pode-se identificar uma competência coletiva, que é mais do que a soma das competências dos indivíduos que fazem parte do grupo. Isso ocorre porque existe um efeito de sinergia entre as competências individuais e as interações sociais do grupo.

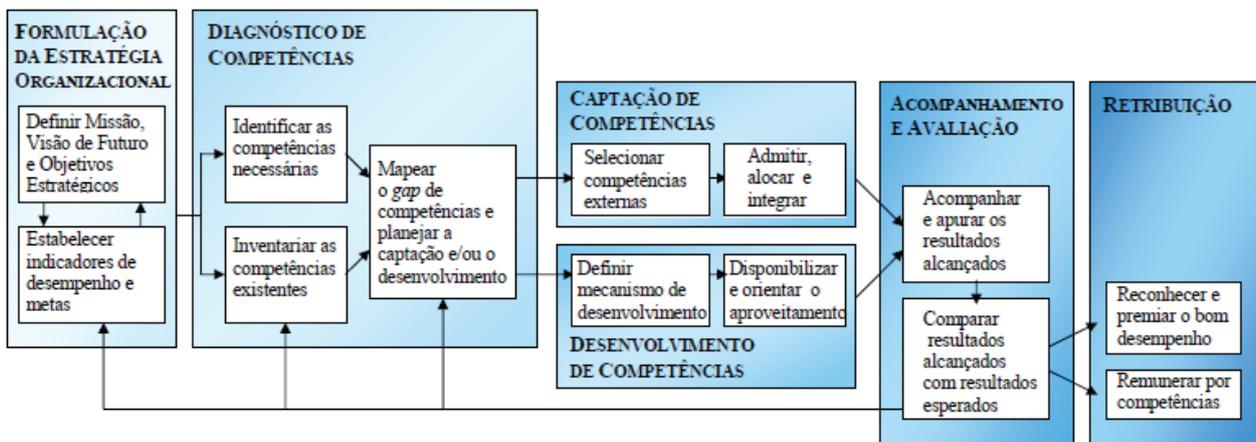
Em complemento, Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito em nível organizacional. Segundo os autores, a competência pode ser definida como um atributo que traz vantagem competitiva à organização e gera valor distintivo percebido por clientes. Assim, é possível classificar as competências como humanas ou profissionais (que englobam indivíduos ou equipes de trabalho) e organizacionais (que se referem à organização como um todo ou as suas unidades produtivas). Nessa classificação, pode-se constatar que o conjunto de competências profissionais, aliado a processos de trabalho e demais recursos, dará origem e sustentará as competências organizacionais.

De acordo com Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), uma série de organizações têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diversos níveis da empresa (individual, grupal, funcional e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Brandão e Guimarães (2001) analisaram esses modelos e suas relações no campo organizacional. Os autores concluíram que se trata de um processo que tem como referência a estratégia corporativa para orientar ações que envolvam a captação e desenvolvimento de competências (humanas e organizacionais) importantes para a organização.

Nesse sentido, Brandão e Guimarães (2001) e Brandão e Bahry (2005) sugerem o diagrama exposto na Figura 1, que ilustra as principais etapas ou fases do processo de gestão por competências.

Figura 1 - Processo de gestão por competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181)

Segundo Brandão (2017), esse é um processo contínuo, que inicia com a formulação da estratégia organizacional, em que são definidas a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da companhia. Assim, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos, são determinados os indicadores de desempenho e as metas. De acordo com Carbone *et al.* (2005), após a formulação da estratégia organizacional, é possível realizar o mapeamento de competências. O mapeamento tem como objetivo identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para atingir a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na empresa.

Brandão e Bahry (2005) ressaltam que na ausência de ações de captação ou desenvolvimento das competências essa lacuna tende a crescer. Em virtude da complexidade do contexto em que as organizações estão inseridas tornam-se cada vez mais necessárias novas competências. As competências já disponíveis na organização podem se tornar desatualizadas com o passar do tempo, dessa forma, é indispensável realizar o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências.

Para Brandão e Guimarães (2001), a etapa de captação, descrita na Figura 1, refere-se à seleção de competências externas e a sua incorporação ao ambiente organizacional, que pode ser apresentada em nível individual, por meio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e em nível organizacional por intermédio de parcerias ou alianças estratégicas.

Destaca-se que a etapa de mapeamento de competências, deve ser realizada de maneira precisa e com rigor metodológico, pois é essa etapa que permitirá ações de captação de pessoal com o perfil de competências desejado; o desenvolvimento das competências necessárias e o acompanhamento e a avaliação de resultados (BRANDÃO, 2017). Uma das etapas descritas no modelo de gestão de competências trata da “Captação de competências” que, em nível individual, engloba ações de recrutamento e seleção a seguir descritas.

## 2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

O processo contempla duas etapas: recrutamento e seleção por competências. No entanto, buscando atingir os objetivos propostos no estudo, opta-se por focar na seleção por competência. Todavia, uma seleção bem-sucedida dependerá da maneira como o recrutamento é realizado, dado que, um recrutamento mal realizado pode gerar prejuízos e danos em todo o processo seletivo, principalmente em condições especiais, como naquelas em que há necessidade de provimento de vagas mais difíceis de serem preenchidas (ALLES, 2016; BANOVA, 2012).

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais poderão ser escolhidos alguns para ocuparem uma vaga de trabalho. Esse grupo de candidatos pode ser da própria organização (recrutamento interno) ou do mercado (recrutamento externo). Assim, Brandão (2017) relata que em um processo tradicional de provimento de vagas, na etapa da seleção são escolhidos os candidatos que foram recrutados que apresentarem maior possibilidade de adaptação ao cargo disponível. Já na seleção por competências, bem como no recrutamento, as técnicas de escolha dos candidatos são definidas com o objetivo de identificar aqueles que demonstram possuir as competências individuais exigidas pelas vagas a serem ocupadas.

Segundo Rabaglio (2001), o método de seleção por competências parte da elaboração de um perfil de competências do cargo ou função, a partir do qual se chega às competências consideradas indispensáveis para o ocupante do cargo, considerando as exigências organizacionais. Esse perfil de competências é definido por meio do mapeamento de competências, que visa também identificar as lacunas ou *gaps* de competência para então definir as necessidades de contratação ou de desenvolvimento de competências.

Para Alles (2016), nas organizações privadas a relação entre a empresa e os indivíduos interessados nas vagas disponíveis passa por quatro etapas: recrutamento; pré-seleção; seleção; e decisão. A pré-seleção tem como objetivo inverso à finalidade do recrutamento, pois tem como foco a eliminação do processo de seleção de todos os candidatos que não possuem o perfil desejado. Essa fase pode englobar leituras de currículos, filtros em bases de dados digitais, entrevistas curtas e aplicação de provas de conhecimentos de caráter eliminatório.

Após o recrutamento dos candidatos que possuem os requisitos necessários para o cargo disponível, a seleção propriamente dita é realizada. Nessa etapa é dada ênfase na avaliação de características comportamentais dos interessados, como atitudes, perfil motivacional, tem-

peramentos, bem como outros aspectos da personalidade, a partir da utilização de técnicas de seleção baseadas em competências. Com a aplicação dessas técnicas é possível tomar a decisão relacionada à escolha da ocupação da vaga disponível (ALLES, 2016).

Corroborando o pensamento de Alles (2016), Carvalho, Passos e Saraiva (2008) afirmam que as técnicas de seleção escolhidas (análise de currículo, provas objetivas e situacionais, entrevistas comportamentais, dinâmicas de grupo, jogos entre outros) deverão ser utilizadas de tal forma que sejam identificadas nos candidatos as competências exigidas na descrição do perfil do cargo, construído a partir do mapeamento de competências.

Dentre as técnicas disponíveis para a realização da seleção por competências, Rabaglio (2001) destaca a entrevista comportamental que baseia-se no perfil de competências necessárias ao cargo disponível. Dessa forma, busca-se conhecer o candidato, suas experiências profissionais e suas vivências, por meio de perguntas abertas, específicas e sempre com verbos de ação no passado, que remetam o candidato a uma experiência já vivida. Tais perguntas específicas auxiliarão o selecionador a averiguar a existência ou não das competências do perfil definido pela empresa contratante no comportamento do candidato.

Pode-se dizer que não há uma seleção perfeita (com a seleção de um candidato perfeito), mas sim aquela que busca o melhor das competências que o candidato pode oferecer e com a melhor posição que a organização pode disponibilizar. Dessa forma, pode-se treinar o selecionado para que ele possa adquirir as competências almejadas de acordo com o perfil de competências definido, conforme as exigências e objetivos da organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se, quanto aos fins, como pesquisa descritiva, visto que, segundo Marconi e Lakatos (2019), tem por finalidade a análise e delimitação das características de fatos, fenômenos ou populações. Sendo assim, através do levantamento de percepções de profissionais de RH, busca-se compreender as características dos processos de seleção por competências.

Quanto à abordagem, em virtude do uso de questionário com perguntas abertas e fechadas, esse estudo classifica-se como uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Quantitativa porque utilizou-se do tratamento de dados com técnicas estatísticas (RICHARDSON *et al.*, 2008). Qualitativa, pois, segundo Chizzotti (2001), nessa modalidade o pesquisador participa, compreende e interpreta dados coletados na pesquisa.

Em relação aos meios adotados, caracterizou-se essa pesquisa como bibliográfica e estudo de caso. De acordo com Cervo, Bervian e da Silva (2007), a pesquisa bibliográfica trata-se de uma fonte secundária, que tem como finalidade o aprofundamento do pesquisador com relação ao tema objeto da pesquisa, através de revisão a respeito da literatura existente, sendo utilizadas bibliografia referente às temáticas: competências; gestão por competências; e recrutamento seleção por competências. Destaca-se os principais autores utilizados para embasamento desse artigo (apresentados em ordem alfabética e não em ordem de importância/relevância):

Competências e gestão por competências: Brandão (2017); Brandão e Bahry (2005); Brandão e Guimarães (2001); Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001); Carbone *et al.* (2005); Durand (2000); Dutra, Hipólito e Silva (2000) e Fleury e Fleury (2001);

Recrutamento e seleção por competências: Alles (2016); Carvalho, Passos e Saraiva (2008) e Rabaglio (2001).

Quanto à classificação, constitui-se em um estudo de caso. Triviños (2006) relata que os mesmos têm como finalidade aprofundar a descrição de determinada realidade, portanto, buscou-se pelo aprofundamento da percepção da realidade dos profissionais que exercem papel de selecionadores de pessoal em diversas organizações.

No que se refere a coleta de dados, os dados primários foram obtidos por meio da aplicação de um questionário virtual (via Formulários Google). Esse questionário foi enviado para 40 (quarenta) profissionais, escolhidos aleatoriamente, de diversos segmentos, durante os meses de janeiro e março de 2021, por meio de relacionamentos pessoais, LinkedIn e plataformas de recrutamento.

Dos questionários enviados, obteve-se o retorno de 15 (quinze) respondidos. Barbeta (1998) afirma que, em muitas situações, existe o desejo de pesquisar uma certa população (população alvo), só que, por conveniência, retira-se uma amostra de um conjunto incompleto de elementos (população acessível). Sendo assim, optou-se pela realização da pesquisa com a população acessível, na qual, o método de amostragem foi não-probabilístico por conveniência. De acordo com Silva (2005), a amostragem não-probabilística é baseada na conveniência do pesquisador relacionado à acessibilidade possível.

O questionário aplicado foi dividido em duas partes. A primeira composta por questões gerais, relacionadas às características dos respondentes, como: nome, idade, sexo, formação, empresa em que atua, tempo de atuação na empresa, tempo de atuação na área de seleção de pessoas, cargo ocupado, área de atuação dentro da empresa em que trabalha e ramo de atuação na empresa em que trabalha. Já a segunda parte do questionário foi construída com base em referências bibliográficas disponíveis e a partir da percepção dos autores a respeito do tema, a fim de atingir o objetivo proposto.

Destaca-se que foram definidas 18 (dezoito) questões para que os respondentes pudessem explicar a respeito do processo de seleção por competências.

No quadro 1 apresenta-se o questionário.

**Quadro 1** - Questionário aplicado aos profissionais respondentes

Nº	Pergunta
1	Você conhece a estratégia de seleção por competência?
2	No seu entendimento, qual a diferença você percebe do processo de seleção por competências e do tradicional?
3	Você pratica o método de seleção por competência?
4	Você possui algum treinamento específico para exercer a seleção por competências?
5	Se sim na pergunta anterior, você recebeu o treinamento na empresa que trabalha atualmente?

6	Os treinamentos realizados contribuem para o desenvolvimento de competências para a realização de seleção por competências?
7	Existe reciclagem/atualização para esse treinamento?
8	Você ainda realiza a seleção tradicional?
9	Como são definidas as competências dos cargos que deverão ser selecionados? Descreva o processo.
10	Quais são as formas mais frequentes que você utiliza para selecionar os candidatos por competências? (você pode selecionar mais de uma técnica) De que forma você busca avaliar as competências dos candidatos?
11	Durante a realização do processo de seleção por competência, você costuma trabalhar com outros profissionais relacionados com a vaga disponível?
12	Esse fato faz diferença no ato da seleção por competência?
13	Após o candidato ser selecionado e apresentado na empresa você tem conhecimento da satisfação ou insatisfação da empresa em relação a alguma competência do candidato?
14	Com que frequência um candidato selecionado através do processo de seleção por competência se destaca entre os demais que trabalham na organização?
15	Caso não encontrem o candidato com a devida competência, qual o procedimento?
16	Descreva quais as dificuldades que você observa no processo de seleção por competências em relação a cada uma das técnicas que utiliza?
17	Descreva quais as vantagens que você identifica no processo de seleção pessoal por competências na utilização das técnicas de seleção mencionadas?
18	Quais as mudanças que foram implementadas no processo de seleção devido a pandemia?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Em se tratando da análise dos dados, essa foi realizada utilizando-se de estatística descritiva e análise de conteúdo. Assim, os dados primários obtidos por meio do questionário aplicado foram analisados de forma quantitativa e qualitativa. Quanto à análise quantitativa, o tratamento dos dados foi com técnicas de estatísticas descritiva, sendo uma parcela dos dados apresentada por meio de frequência absoluta e relativa, parte representada em gráficos. De acordo com Gil (2008) na análise descritiva são apresentados os resultados sobre o comportamento dos fatores observados, destacando as peculiaridades e semelhanças no grupo analisado.

Já a análise qualitativa deu-se por meio de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2009, p. 40), constitui "um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens". Dessa forma, estabeleceu-se as seguintes categorias de análise: visão da seleção por competências; utilização da seleção por competências; treinamento e reciclagem; processo de seleção por competências; técnicas empregadas na seleção por competências; *feedbacks* e assertividade; vantagens e dificuldades. Os dados coletados foram classificados de acordo com as categorias criadas e na etapa de tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação propostas por Bardin (2009), foram obtidas tidas por meio da triangulação entre a fundamentação teórica e os pontos de vistas dos pesquisadores e método dedutivo decorrente do entendimento das informações pelos pesquisadores.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Com relação ao perfil dos respondentes, foi constatado que a faixa etária dos de 22 a 38 anos é, predominantemente, composta pelo sexo feminino (com a frequência absoluta de 11 (onze) respostas e 73,33% de frequência relativa) e com formação em diversas áreas, destacando-se como área de formação a psicologia e administração, com 4 (quatro) e 6 (seis) respondentes, respectivamente.

O tempo médio de atuação na empresa encontrado foi de 2 (dois) meses a 10 (dez) anos, com atuação de 60% dos respondentes há pelo menos um ano na organização informada; o tempo de atuação na área de seleção de pessoas também teve uma variação de 2 (dois) meses a 10 (dez) anos, no entanto, nesse caso, 86,67% dos respondentes atuam na área de seleção de pessoas há pelo menos um ano. Quanto aos ramos de atuação da empresa onde trabalham, tem-se: agronegócio; ensino; comércio; serviços; gestão de carreira; e *Supply Chain*.

### 4.2 VISÃO E UTILIZAÇÃO DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Todos os entrevistados atuam na iniciativa privada e 100% dos respondentes conhecem a seleção por competências. De forma a capturar a percepção dos respondentes a respeito da seleção por competências, questionou-se quais as principais diferenças percebidas quando comparada com processos tradicionais de seleção de pessoas. As principais diferenças pontuadas foram: a) possibilidade de contratar profissionais que se identificam com a estratégia da organização e, se necessário, desenvolver questões técnicas posteriormente; b) maior qualidade no processo de seleção, por se tratar de um processo mais complexo; c) ausência de perguntas tendenciosas para os candidatos; d) possibilidade de maior compreensão sobre a necessidade do candidato dentro da empresa, o que sugere uma seleção mais assertiva; e) possibilidade em extrair maior número de informações dos candidatos e com maior profundidade; f) avaliação de forma mais completa do candidato, com menos “achismos” e mais informações concretas a respeito de experiências anteriores e a forma como esse lida com determinadas situações; e g) identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos (CHA), com foco no aspecto comportamental.

Tais diferenças relatadas pelos respondentes confirmam os achados na literatura, como é o caso de Ferreira (2015), que destaca que na seleção por competências o processo de seleção é mais abrangente do que o tradicional, tendo em vista que leva em conta, além dos conhecimentos e habilidades técnicas, as atitudes do profissional, elevando o peso do comportamento para escolha de ocupação da vaga. Em relação à utilização do método de seleção por competências, 87% dos respondentes utilizam com frequência o método. Percebe-se também que o uso do método tem a preferência e em alguns casos constitui exigência corporativa. Por outro lado, 6,5% dos entrevistados utilizam apenas em algumas situações, ou seja, quando é solicitado pelos superiores. Nesses casos, as demais seleções são feitas por métodos tradicionais que não demandam necessariamente a seleção por competências.

Ainda, pode-se constatar que 6,5% dos respondentes não utilizam o método de seleção por competências na prática. Esses respondentes afirmam que o tempo disponível para fazer a seleção por competências é elevado e a demanda de trabalho com outras atividades faz com que o profissional opte por métodos de seleção mais simplistas e que não exijam muito tempo.

Apesar do percentual de respondentes que utilizam a seleção por competências na amostra, 47% dos respondentes ainda empregam métodos tradicionais de seleção de pessoas, principalmente para selecionar profissionais para atuar em áreas operacionais e não estratégicas da companhia. Ao passo que 53% dos respondentes utilizam apenas a seleção por competências, independente dos cargos a serem selecionados.

Percebe-se que a utilização da seleção por competências por algumas empresas parte da necessidade de contratações que merecem mais atenção e reformulação. Mas, segundo Rabaglio (2001), a seleção por competências pode ser empregada em todos os cargos de uma empresa, do operacional ao executivo.

### 4.3 TREINAMENTO E RECICLAGEM DOS SELECIONADORES

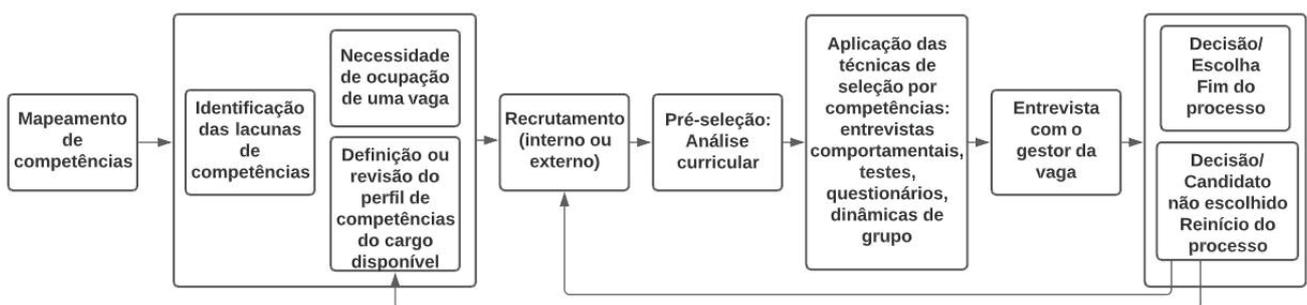
Em relação ao emprego de treinamentos específicos para a seleção de pessoas por competências, 60% dos entrevistados receberam algum tipo de treinamento e uma parcela significativa de 40% dos entrevistados não obtiveram nenhum tipo de treinamento. De outra forma, apenas 33% dos profissionais que receberam algum tipo de treinamento optam pela seleção por competências. Desses, 67% não receberam nenhum tipo de reciclagem ou atualização, evidenciando uma exceção de treinamento-reciclagem dentro das organizações.

Nesse sentido, Leite e Lott (2013) concluíram que o treinamento e o desenvolvimento de pessoal nas organizações deve ser atitude contínua e utilizado como meio de render benefícios qualitativos e quantitativos. Quando se analisa os processos de recrutamento e seleção, que estão diretamente relacionados com a entrada de novos funcionários, merecem ainda uma atenção especial.

### 4.4 DESCRIÇÃO DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Diante da análise dos dados coletados e tendo como referência os autores Alles (2016), Brandão e Guimarães (2001) e Brandão e Bahry (2005) foi possível construir o diagrama disponível na Figura 2.

**Figura 2** - Descrição do processo de captação de competências, em nível individual.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados primários (2021), adaptado de Alles (2016); Brandão e Guimarães (2001) e Brandão e Bahry (2005).

Conforme apresentado na Figura 2, por meio do mapeamento de competências, é possível identificar lacunas ou *gaps* de competências. Segundo Carbone *et al.* (2005), essa identificação trata da diferença entre as competências necessárias para atingir a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na empresa.

A partir do mapeamento de competências, é possível determinar as necessidades de ocupação de uma ou mais vagas e também a definição do perfil de competências do(s) cargo(s) disponível(is), bem como, é realizado um alinhamento do perfil com o gestor responsável pela vaga. Corroborando com esse pensamento e a título de exemplificação, os profissionais afirmaram:

- a) "Na reunião com o gestor é possível avaliar esta questão. Algo que é levado em consideração para tomar uma base são a missão, visão e valores da empresa e as atividades do cargo";
- b) "Em uma reunião com o gestor responsável pela vaga, descrevemos o perfil da vaga e dentro dele se enquadram as competências necessárias"; e
- c) "Fizemos um mapeamento com toda a empresa [...] Primeiramente, os colaboradores elencaram quais comportamentos contribuíram, quais não e como seria melhor. Depois, fizemos os alinhamentos com lideranças".

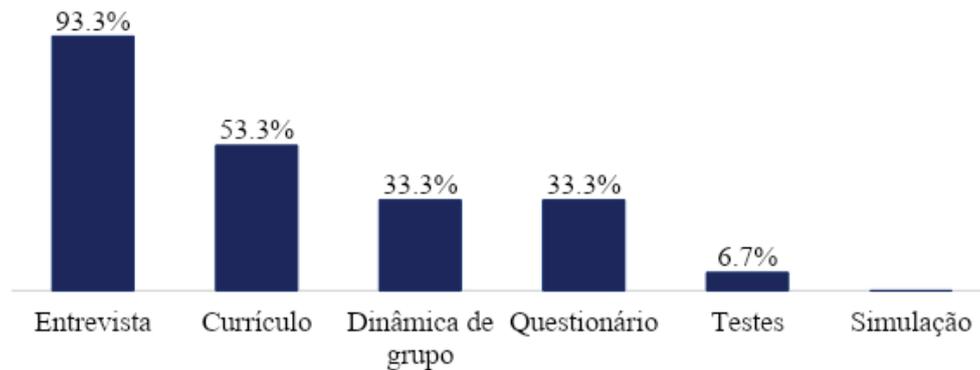
Durante o processo de seleção por competências, é interessante que gestores ou profissionais atuantes na área técnica da vaga em aberto possam participar do processo. Nesse caso, os gestores podem agregar a sua visão e seus conhecimentos técnicos-operacionais, contribuindo para a escolha do candidato que possa atender às expectativas.

Na seleção, é dada ênfase na avaliação de características comportamentais dos interessados, como atitudes, perfil motivacional, temperamentos e outros aspectos da personalidade a partir da utilização de técnicas de seleção baseadas em competências (ALLES, 2016).

Isso pode ser observado conforme os relatos:

- a) "[...] durante todo o processo é observado as competências, mensuradas através de testes psicológicos, técnicos e de perfil. Levamos em consideração os resultados apontados do comportamento e conversas nas entrevistas *versus* testes";
- b) "Entrevista por competências, explorando com o candidato situações específicas, bem como entendendo sua postura em frente às adversidades, desenvolvendo uma conversa";
- c) "Verificamos se o currículo atende os requisitos básicos, enviamos um questionário por e-mail, aplicamos o teste de perfil comportamental e realizamos a entrevista";

Percebe-se pelas respostas que os selecionadores valem-se de: testes psicológicos; testes técnicos e de perfil; entrevistas; questionários; dinâmicas individuais e de grupo, entre outros (ver Figura 3).

**Figura 3** - Formas empregadas para seleção de candidatos.

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

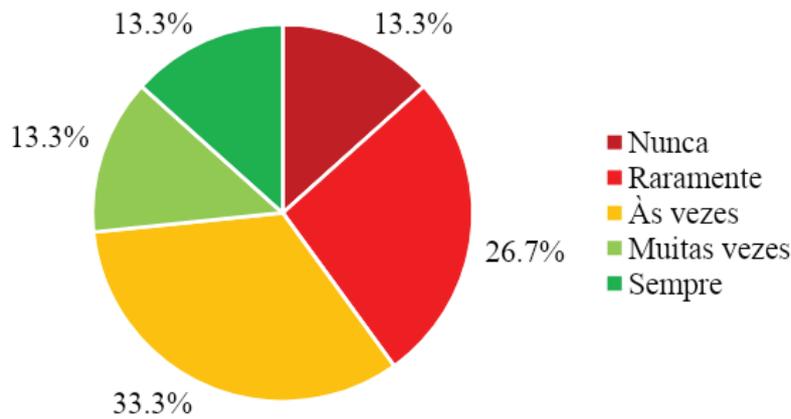
A maioria dos profissionais (93,3%) utilizam a entrevista como a técnica mais empregada para selecionar candidatos. Tais resultados corroboram Figueiras *et al.* (2019) que afirmam que a entrevista busca identificar as competências dos candidatos, sendo a forma mais empregada na seleção. Ainda, Rabaglio (2001) afirma que a entrevista deve ser estruturada a partir das competências que a vaga em aberto exige, com o objetivo de analisar e evidenciar as experiências do candidato em situações semelhantes das competências desejadas. Tal técnica possibilita observar a presença ou a ausência de características específicas no candidato, permitindo projetar seu comportamento em situações futuras que o cargo exigir.

Em segundo lugar, a utilização do currículo na seleção esteve evidente em 53,3% das respostas e esse método auxilia o selecionador a inferir alguns pontos a respeito do candidato. De outra parte, Silva *et al.* (2019) destacam que no mundo corporativo, boa parte das pessoas que são contratadas pelo currículo, são demitidas pelo comportamento, o que reforça a necessidade do emprego de outros métodos para selecionar candidatos por competências.

Verificou-se que 33,3% dos profissionais utilizam a dinâmica de grupo no processo de seleção, que possibilita identificar comportamentos específicos dos candidatos de forma prática, tendo como exemplo atividades de estudo de caso e jogos. As dinâmicas de grupo são capazes de evidenciar as competências dos candidatos, possibilitando ao selecionador uma visão de como eles reagem quando estão inseridos em um grupo e precisam resolver algum tipo de situação-problema (FARIAS; SANTOS; LICCIARDI, 2018).

Com a aplicação das técnicas de seleção e entrevista com o gestor (nos casos em que se utiliza essa etapa), é possível chegar à última etapa do processo de seleção. É importante salientar que nem sempre os profissionais selecionadores conseguem chegar ao final de uma seleção com a escolha de um candidato de acordo com o perfil de competências previamente definido. Destaca-se que é relevante para os profissionais selecionadores o *feedback* ou retorno da área em que o selecionado foi alocado de forma a se mensurar a efetividade do processo. Sendo assim, os respondentes foram questionados a respeito do conhecimento da satisfação das empresas contratantes em relação às competências dos candidatos (ver Figura 4).

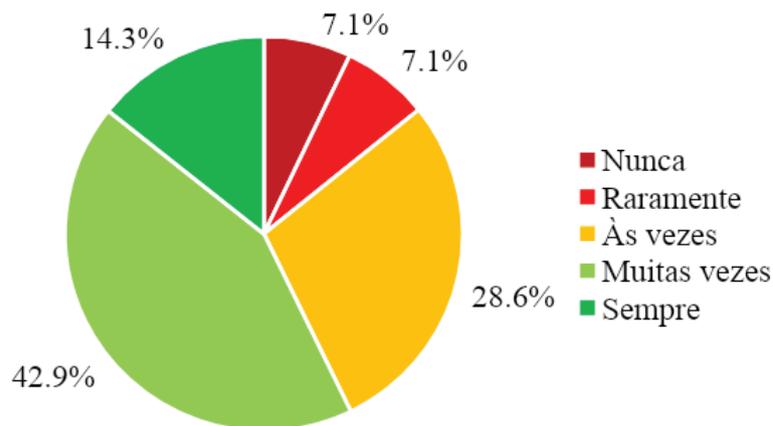
**Figura 4** - Conhecimento por parte dos selecionadores das competências selecionadas.



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Observa-se que 40% dos respondentes nunca ou raramente recebem algum *feedback* a respeito das competências dos candidatos selecionados e 33,3% dos respondentes recebem *feedback* em algumas ocasiões. Uma minoria (26,6%) dos entrevistados recebem algum *feedback* em relação às competências dos candidatos selecionados (muitas vezes ou sempre). Essa é uma questão que constitui um ponto a ser levado em consideração pelas empresas contratantes, pois o *feedback* possibilita melhorar os processos seletivos e suas assertividades. Esse fato é preocupante, pois da Figura 4 observa-se que apenas uma diminuta fração dos respondentes têm algum tipo de *feedback* da empresa. Ainda, questionou-se a frequência com que um candidato contratado, selecionado por meio do processo de seleção por competências, se destaca entre os demais (ver Figura 5).

**Figura 5** - Frequência com que os candidatos selecionados por competência se destacam.



Fonte: Elaborada pelos autores (2021)..

Observa-se que uma grande maioria, cerca de 57,2% dos candidatos selecionados pelo método de seleção por competências, destacam-se muitas vezes/sempre entre os demais funcionários da empresa. Já, 28,6% às vezes se destacam. Corroborando o exposto por Dellamora e Rodrigues (2011), a seleção por competências possibilita prever os comportamentos futuros de um candidato, conseguindo tornar o processo seletivo mais eficiente, exatamente por se orientar pelas competências desejadas para o cargo. Apenas 14,2% dos respondentes alegam que nunca/raramente os candidatos selecionados por competências se destacam entre os demais funcionários.

Conforme já mencionado, sugere-se que a seleção por competências deve ser empregada em todos os cargos de uma empresa, do operacional ao executivo, trazendo consigo melhorias estratégicas para cada cargo (RABAGLIO, 2001), tendo-se em conta que distinções no processo de seleção para diferentes cargos podem refletir insatisfações futuras.

#### 4.5 DIFICULDADES E VANTAGENS DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

O processo de seleção por competências possui muitas vantagens, mas também tem suas dificuldades. Nesse sentido, foi possível elencar as principais dificuldades na percepção dos respondentes descritas no Quadro 2. Costa (2015) destaca que o processo de seleção pautado nas competências é primordial para o melhor aproveitamento de um candidato dentro da empresa, bem como para o alcance de bons resultados. Porém, a autora relata que essa técnica vem se mostrando de difícil aplicação prática pois trata-se de um processo mais complexo.

**Quadro 2** - Principais dificuldades e vantagens no processo de seleção por competências.

Dificuldades	Vantagens
<p>A participação do gestor referente a vaga em aberto: muitos gestores não têm conhecimento para extrair dos candidatos as competências, selecionando-os somente por habilidades técnicas;</p> <p>Diante de um método mais elaborado, encontrar um candidato que atenda inteiramente aos requisitos propostos;</p> <p>Candidatos intimidados com a profundidade da seleção e mesmo sabendo como avançar no processo, não conseguem se expressar;</p> <p>Por se tratar de um método mais complexo e diferente dos tradicionais, muitos candidatos têm dificuldade para entender o processo (falta de atenção).</p>	<p>Maior assertividade;</p> <p>Garante uma avaliação a partir de fatos, e não percepções;</p> <p>Menor o risco de desistência da vaga, evitando novos processos seletivos;</p> <p>Adequação de técnica com a demanda para a vaga;</p> <p>Conhecimento mais profundo do candidato;</p> <p>Imparcialidade;</p> <p>Homogeneidade no processo de seleção entre os candidatos;</p> <p>Assertividade e aderência a vaga;</p> <p>Diminuição de imprevistos durante o processo (alinhamento bem feito);</p> <p>Análise seguindo um padrão.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A seguir são expostas as considerações finais e as conclusões do estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

O estudo buscou averiguar se os processos de recrutamento e seleção utilizados pelos profissionais responsáveis por processos de seleção de pessoal orientam-se por uma seleção por competências. Para tanto, desenvolveu-se a revisão da literatura a respeito da seleção por competências e com a aplicação de questionários virtuais, procedeu-se à análise dos dados quanto aos objetivos propostos.

Em se tratando do objetivo geral que consistiu em averiguar se os processos de recrutamento e seleção orientam-se por uma seleção por competências, constatou-se que os respondentes possuem conhecimento teórico do tema, mas normalmente condicionam-se pelo que é estabelecido pela empresa contratante. Já quanto à identificação do grau de utilização da seleção por competências, verificou-se que 87% valem-se do método de seleção por competências com frequência. Entretanto, 47% ainda utilizam métodos tradicionais quando se trata de seleção de cargos não estratégicos ou operacionais. No que diz respeito ao terceiro objetivo específico, observou-se que 60% dos profissionais receberam algum treinamento para utilização desse método de seleção e 40%, não. Somente 33% dos profissionais da amostra receberam treinamento fornecido pela organização em que trabalham e apenas 33% participaram de programas de reciclagem.

Em resposta ao quarto objetivo específico, tem-se que o processo de seleção inicia-se com o mapeamento das competências, identificando-se as lacunas existentes na empresa, verificando-se, a partir desse ponto, as necessidades de contratação e de definição do perfil (técnico e comportamental) de competências do cargo a ser ocupado. Merece destaque também a questão do *feedback* por parte das empresas, pois, observou-se que é necessária atenção ao desenvolvimento de mecanismos de comunicação que visem informar aos selecionadores a respeito da efetividade de seu trabalho, de forma a garantir maior assertividade em futuros processos de seleção. Diante do quadro exposto, sugere-se que as empresas contratantes possam estar reavaliando constantemente seus "mapas" de competências, proporcionando maior assertividade às contratações realizadas e, em decorrência, potencializando resultados positivos dado incremento de eficiência esperado com esta ação.

## REFERÊNCIAS

- ALLES, M. **Selección por Competencias**. 2. ed. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2016.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARBETTA, P. A. I. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. ed. rev. Florianópolis: Editora da UFSC, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5 ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. 345 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BRANDÃO, H. P. BAHRY, C. P. Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n.6, p. 61-81, nov./dez. 2001.
- CARBONE, P. P *et al.* **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e seleção por competências**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008. (Cademp).
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COSTA, C. C. S. Recrutamento e seleção por competências: dificuldades e benefícios. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11, 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Salvador: FIEB, p. 1-14, 2015.
- DELLAMORA, M. R.; RODRIGUES, A. C. Seleção por competência: uma ferramenta diferenciada na capacitação de talentos. **Psicologia em Destaque**, v. 1, n. 1, p. 55, 2011.
- DURAND, T. Forms of Incompetence. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Theory development for competent-based management**. Greenwich, CT: JAI Press, 2000.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000.
- FARIAS, J. S.; SANTOS, L. A.; LICCIARDI, N. A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. **South American Development Society Journal**, v. 4, n. 12, p. 151-177, 2018.
- FERREIRA, P. I. **Gestão por competência**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- FIGUEIRAS, B. S. *et al.* A importância do recrutamento e seleção na organização: tipos de entrevista. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, 2019.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça, caleidoscópio da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LEAL, F. G.; SILVA, A. C. F.; DALMAU, M. B. L. Análise das avaliações dos concursos públicos realizados pelas IFES para o cargo de secretário executivo sob a ótica da gestão por competência. **Revista de Ciências da Administração**, [s.l.], p. 191-207, dez. 2014.
- LEITE, P. A.; LOTT, T. C. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 42, n. 1, p. 1-10, 2013.
- MARCONI M. A; LAKATOS E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/june. 1990.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 5. ed. São Paulo: Educator, 2001.
- RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SILVA, D. A.; FERREIRA, R. T. N.; SOUSA, V. R. M. **Recrutamento e seleção por competência**. Anápolis: Faculdade Católica de Anápolis, 2013.

SILVA, J. G. C. **Métodos de pesquisa científica**. Pelotas: Ed. Universitária – UFPel, 2005.

SILVA, J. M *et al.* Processo de recrutamento e seleção por competência nas organizações. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, p. 33392-33401, 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Liaisons, 1999.