

Recrutamento e Selecção de Pessoas baseada em Competências: Um desafio permante das organizações. Recruitment and selection of people based on skills: A permanent challenge for organizations.

Resumo

O processo de recrutamento e selecção faz parte de um conjunto de políticas que as organizações utilizam para a provisão de pessoas. É a partir desta perspectiva que este artigo vem analisar o processo de recrutamento e selecção de pessoas baseada em competências. Foi realizado um estudo de tipo descritivo e bibliográfico para descrever a partir das obras consultadas os procedimentos utilizados no referido processo. Pode perceber-se que o processo de recrutamento e selecção de pessoas obedece alguns parâmetros para a sua excussão, nomeadamente: diagnóstico das necessidades internas, disposição financeira, definição do tipo de recrutamento, determinação das técnicas e a descrição das competências a serem examinadas no acto de selecção dos candidatos. O processo de recrutamento e selecção baseado em competências permite as organizações contratarem candidatos com perfil adequado permitindo a agregação de mais valor e alcance do lucro e vantagem competitiva.

Palavras-chave: Recrutamento, Selecção e Competências.

Summary

The recruitment and selection process is part of a set of policies that organizations use to supply people. It is from this perspective that this article analyzes the process of recruiting and selecting people based on skills. A descriptive and bibliographical study was carried out to describe, from the works consulted, the procedures used in the aforementioned process. It can be seen that the process of recruiting and selecting people follows some parameters for its implementation, namely: diagnosis of internal needs, financial provision, definition of the type of recruitment, determination of techniques and description of the skills to be examined in the act of selecting candidates. Competency-based recruitment and selection allows organizations to add more value and achieve profit and competitive advantage.

Keywords: Recruitment, Selection and Skills.

INTRODUÇÃO

Actualmente vivemos numa era onde as organizações registam várias mudanças conjunturais desde ponto de vista organizacional, social, político, económico, cultural e técnico-científico. A presença desta conjuntura exige as organizações traçarem políticas viáveis para a materialização do plano estratégico.

Desta feita, fazem parte das políticas para a materialização do plano estratégico de cada organização o processo de recrutamento e selecção de pessoas baseada pelas competências, uma vez que, o sucesso das organizações depende intrinsecamente do empenho do capital humano competente em todas as áreas da vida organizacional.

O processo de recrutamento e selecção de pessoas nas organizações é uma das fases importantes no que diz respeito ao subsistema de provisão dos recursos humanos. Mas para que este desiderato aconteça com êxito é imprescindível valorize capital humano e intelectual. A valorização do capital humano e intelectual se constitui num dos elementos sin quanto para a contratação de quadros competentes capazes de dar respostas aos desafios que as instituições em enfrentam no mercado competitivo.

Na medida em que se valoriza o capital humano e intelectual aumenta a possibilidade das organizações procederem num processo de recrutamento e selecção de pessoas baseadas nas competências. Neste sentido, valorização do capital humano passa no recrutamento de pessoas que reúnem habilidades conceptuais, atitudinais e cognitivas.

1

Implica isso dizer que, para garantir o sucesso das organizações é necessário que se recrute pessoas que tenham a capacidades que contribuem na materialização da visão, missão, valores e o cumprimentos dos objectivos organizacionais plasmados no plano estratégicos de cada instituição. Destacam-se como elementos importantes na selecção de competências os seguintes: Aprender a Conhecer, Aprender a Fazer, Aprender a Conviver e Aprender a Ser.

Os processos de recrutamento e seleção são analisados características pessoais e profissionais dos candidatos à vaga de emprego ofertada, tendo assim por resultado dessa análise, um colaborador que atende

o perfil desejado da empresa. No geral, o processo de seleção busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão ligados à adaptação na organização como sexo, porte físico, estatura, endereço, posse de um veículo e idade” (Coradini *et al*, 2009, p. 66, *apud* Nascimento *et al*, 2021)

Não obstante ao acima exposto, considera-se fundamental incorporar no processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações a C-H-A entendido como: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Ou seja, a partir deste elemento pode realizar-se um recrutamento e seleção eficaz avaliando os aspectos apresentados anteriormente.

Em muitos casos, os gestores encarregues na efetivação o processo de recrutamento e seleção de pessoas não têm observado os princípios e ações que norteiam esta actividade. Estes em muitos momentos recrutam e seleccionam candidatos por amiguismo, cabritismo, ordens superiores, familiarismo, regionalismo e utilizam práticas que lesam a qualidade do processo. Como resultados destas práticas, perdem-se bons quadros que de uma forma directa deveriam contribuir eficazmente na efectivação dos objectivos organizacionais.

Quando as instituições não observam as boas práticas no processo de recrutamento e seleção colaboradores coloca-se em causa os princípios de boa gestão dos recursos humanos, insatisfação dos utentes dos serviço disponibilizados bem como a perda da credibilidade institucional. Consequentemente, as empresas não acabam atingindo as metas e, muito menos, fazerem frente aos principais concorrentes do mercado competitivo. Considerando o acima exposto surge a seguinte pergunta científica: Num mundo cada vez mais competitivo que práticas devem ser consideradas para um processo de recrutamento e seleção de pessoas baseado em competências?

Constitui-se como objectivo macro deste artigo analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoas baseada nas competências. Especificamente pretende-se Apresentar os referentes que abordam sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações; Descrever o processo de recrutamento e seleção como um dos subsistemas do processo de provisão de pessoas nas organizações; Destacar as técnicas utilizadas no processo de seleção de pessoas com base nas competências; e Identificar as práticas recomendáveis para um processo de recrutamento e seleção assente na valorização das competências.

Do ponto de vista metodológico quanto aos objectivos à pesquisa actual é descritiva visando descrever o processo de recrutamento e seleção de pessoas baseada nas competências e de ponto de vista técnico fez-se recurso à pesquisa do tipo bibliográfico com a finalidade proceder-se ao levantamento livros, obras artigos que abordam o tema actual garantindo assim a construção da revisão da literatura.

É importante pesquisar o processo de recrutamento e seleção de pessoas baseada nas competências de forma a ajudar as organizações superar as debilidades que encontram nesta área e contribuir no alcance dos seus objectivos.

Revisão da literatura

1.1. O processo de recrutamento de pessoas

O processo de recrutamento de pessoas compreende um conjunto de actividades que as organizações criam para atrair quadros capazes de desenvolver ações voltadas no cumprimento do planeamento estratégico. Este processo faz parte do processo de provisão de pessoas nas instituições, sobretudo àquelas que têm fins lucrativos (Bento *et al*, 2017, p. 4).

Quando se fala em recrutamento refere-se à busca por mão-de-obra para abastecer o processo seletivo de determinada empresa, tendo como função buscar pessoas para atender as necessidades da empresa, atraindo candidatos com perfil adequado para determinada vaga.

Podemos assim dizer que o recrutamento de pessoas acontece no intuito de buscar pessoas com capacidades técnicas, cognitivas e afectivas em consonância aos propósitos de cada organização. Isso é necessário porque o mercado competitivo exige às organizações contratar colaboradores que interpretem melhor os desafios de um mundo cada vez mais dinâmico e exigente no contexto da satisfação dos clientes.

Para que haja concretização do processo de recrutamento de pessoas, as organizações são obrigadas a desencadear um conjunto de ações precedentes a referida actividade. Este conjunto de ações inclui o diagnóstico das necessidades internas e externas (este último ligado a verificação do mercado competitivo), a pesquisa de mercado e das fontes (que podem ser pessoas singulares e colectivas).

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma actividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão seleccionados os futuros participantes da organização (Chiavenato, 2002

p. 198, *apud* Bento *et al.*, 2017, p. 4).

É nítido afirmar que o recrutamento é apenas uma etapa de todo um processo que termina com a contratação/selecção de novos colaboradores. É a partir desta perspectiva que as se necessita a realização de um estudo profundo de modo a evitar erros para o desempenho dos futuros funcionários da empresa contratante. Um processo de recrutamento bem iniciado delimitará um caminho meio andado para o sucesso no processo de selecção dos candidatos.

O recrutamento é a simples atração de mão de obra já que este não é o cúmulo de todo um processo de contratação dos colaboradores. Ou seja, recrutar é divulgar uma oportunidade de emprego em determinada empresa, com o objetivo de atrair pessoas para o processo de selecção (Pontes, 2010, *apud* Bento *et al.*, 2017, p. 7).

Actualmente, as empresas de grande porte que precisam de uma mão de obra qualificada investem no processo de recrutamento de qualidade e a partir deste divulgar as vagas a todo mercado de trabalho. Quando se divulgam as vagas de emprego no mercado de trabalho é sinal de que a empresa funciona com uma organização aberta para receber nova força de trabalho, o que implica a injeção de sangue novo rumo a execução das actividades de forma exitosa.

O recrutamento de pessoal tem por objetivo encontrar sob a gestão do setor de RH, recursos humanos dentro ou fora da organização na intenção de realizar uma série de processos a fim de seleccionar dentre os recrutados o melhor perfil que atenda às necessidades da entidade no que se refere a prestação de serviços (Ferreira e Vargas, 2014).

A contratação da nova força de trabalho nas empresas só é possível com a abertura com os mercado de trabalho. Faz parte do conjunto de processos que fortalecem as organizações o recrutamento de novos quadros, tornando a empresa mais próxima da comunidade em que encontra-se inserida.

É nítido considerar que a intenção do recrutamento é aproximar a maior quantidade de candidatos a fim de que a organização selecione aqueles que são mais qualificados (Stoner e Freeman, 1999, *apud* Ferreira e Vargas, 2014, p. 5).

1.1.1. Tipos de recrutamento

No contexto das organizações o recrutamento é um processo de três formas, nomeadamente: recrutamento interno, externo e misto. Em muitos casos o recrutamento interno tem sido o mais aconselhado às organizações, pois só se parte para o externo quando a instituição contratante não possui candidatos qualificados ou suficientes para o preenchimento das vagas disponíveis. De forma detalhada falaremos a seguir sobre os tipos de recrutamento mencionados.

1.1.1.1. Recrutamento interno

O recrutamento interno refere-se aquele que prioriza a contratação de pessoas que fazem parte da organização. Este tipo de recrutamento é um dos procedimentos mais utilizados inicialmente nas empresas para o processo de preenchimento das vagas disponíveis. Através do recrutamento interno, as organizações motivam os seus funcionários, uma vez que, através deste processo os colaboradores sentem-se como parceiros estratégicos da empresa.

Este tipo de recrutamento proporciona às empresas maior poupança em termos de custos de contratação já que se apresenta como procedimento de baixo custo. É crucial incentivar as empresas levarem a cabo este tipo de metodologia visando motivar e reter os colaboradores já existentes.

Na lógica de Gil (2001, *apud* Bento *et al.*, 2017, p. 10), o processo de recrutamento e selecção interna tem por objetivos motivar os funcionários, oportunizar o desenvolvimento de uma carreira profissional e agregar qualidade nos produtos e serviços da Empresa. Estes são os aspectos positivos envolvidos no processo, porém é fundamental estar atento às características da empresa, cultura e suas políticas. Uma empresa que necessita de mão obra especializada, onde desenvolve profissionais para determinadas funções, pode enfrentar problemas se mantiver com frequência movimentações internas.

Perecebe-se que o processo de recrutamento interno ajuda fidelizar o colaborador estimulando os mesmos a desempenharem as suas funções com bastante zelo, dedicação e profissionalismo. A partir deste tipo de recrutamento, o agente recrutador apresenta poucas dúvidas sobre os candidatos a contratar já que este conhece de atemão os candidatos a serem seleccionados e, em muitos casos, pode recorrer aos documentos já existentes no banco de dados da instituição e através das avaliações de desempenho feitas ciclicamente.

Logicamente, o processo de recrutar pessoas no interior da empresa instiga o bom desempenho profissional, além de poupar gastos com dinheiro, com agências de recrutamento, anúncios, etc. Possibilita também que a chance de acerto na selecção tende a ser mais complexa pelo fato da organização já ter um conhecimento

sobre o candidato e pelo mesmo já ter sido notado por seu chefe (Ribeiro, 2005 *apud* Ferreira e Vargas, 2014, p. 7).

O recrutamento interno é muito importante, pois ajuda na diminuição de custos, na promoção dos colaboradores e melhoria da imagem interna da organização. As organizações quando aplicam o recrutamento interno passam uma mensagem de confiança aos colaboradores e estes se sentem mais valorizados e seguros sobre a qualidade das actividades que oferecem.

Neste contexto, as empresas devem ou deveriam priorizar mais o recrutamento interno ao invés do externo. O externo pode ser adoptado em casos em que a organização não possui pessoas no seu meio ambiente interno que possam preencher as vagas existentes.

Ao abordar sobre este tipo de recrutamento Chiavenato (1999, *apud* Araújo e Dias, 2008, p. 4) aponta as vantagens e desvantagens do mesmo:

✓ Vantagens: mais económico para a organização, mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os empregados, aproveita os investimentos da organização em treinamento do pessoal e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

✓ Desvantagens: pode gerar um conflito de interesses, exige que os novos empregados tenham condições de potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos e não pode ser feito em termos globais dentro da organização.

Não obstante ao acima exposto podemos considerar que as organizações atuais são aconselhadas a adoptarem o recrutamento interno visando a valorização do capital humano existente na empresa.

O recrutamento interno tem como benefícios (Pontes, 2008; Limongi-França *et al*, 2002, *apud* Girardi *et al.*, 2011, p.7):

- a) Valorização dos profissionais que já compõem a empresa;
- b) Conhecimento prévio do desempenho e potencial existentes;
- c) Profissionais adaptados à cultura organizacional;
- d) Estímulo ao auto-desenvolvimento, preparação para promoção, Treinamento efectivo, clima favorável ao desenvolvimento do conhecimento; e,
- e) Menor tempo e custo.

1.1.1.2. Recrutamento externo

O recrutamento externo surge como alternativa ao recrutamento interno. Ou seja, quando a entidade contratante nota que a nível interno não há quadros capazes para preencherem as vagas existentes na empresa abrindo-se um concurso para o ingresso de novos colaboradores através da divulgação da informação nos canais próprios.

As organizações utilizam o recrutamento externo como forma de se renovarem através de novos funcionários com novas experiências e pensamentos que podem auxiliar de modo competitivo as organizações que buscam aumentar suas actividades se mantendo atualizadas conforme a demanda que o mercado exige (Ferreira e Vargas, 2014, p. 7).

Considerando as ideias dos autores mencionados anteriormente podemos cimentar que:

- a) Novos funcionários podem trazer novas ideias e perspectivas para a organização. Eles podem ajudar uma organização a ver o mundo de uma nova perspectiva e a encontrar novas soluções para problemas.
- b) Novos funcionários podem trazer novas experiências e conhecimentos para a organização. Eles ajudam a organização a se manter atualizada com as últimas tendências e tecnologias.
- c) Novas contratações podem ajudar uma organização a se renovar e a se reinventar. Eles podem trazer nova energia e entusiasmo para a organização.

Em muitos casos o recrutamento externo é aplicado para enjeitar sangue novo na organização e em função das insuficiências que se registam no sector dos recursos humanos a nível interno. Desta forma, o recrutamento externo é considerado como um dos procedimentos importantes no processo de provisão de pessoas apesar de ser muito dispendioso.

1.1.1.3. Recrutamento misto

O recrutamento misto é o processo visto como promoção de cargo para os colaboradores, porque a empresa dá prioridade para o funcionário da própria entidade para o preenchimento da vaga ofertada, o colaborador da empresa sempre terá a prioridade em relação ao novo funcionário. (Ferreira e Vargas, 2014, *apud* Nascimento *et al*, 2021).

Uma empresa nunca faz apenas um recrutamento interno ou externo, ambos se complementam surgin-

do o recrutamento misto, pois ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição precisa ser substituído em sua posição atual (Coradini e Murini, 2009, p. 65, *apud* Nascimento *et al*, 2021).

De acordo com Chiavenato (2002, *apud* Ferreira e Vargas, 2014, p. 6), pode-se adotar o recrutamento misto em três alternativas de sistema:

- a) Recrutamento externo, acompanhado de recrutamento interno, na hipótese de não ser alcançado efeitos desejáveis. Assim, caso a empresa necessite de pessoal já qualificado e treinado, a mesma introduz do mercado externo. Na hipótese de não encontrar candidatos que se enquadrem em seus moldes, procuram em meio ao seu próprio pessoal.
- b) Recrutamento interno, seguido de recrutamento externo. A princípio a empresa oferece chances do pessoal interno, não existindo candidatos à altura, parte em direção ao recrutamento externo.
- c) Recrutamento externo e recrutamento interno simultaneamente, ou seja, a empresa atenta-se primeiramente ao preenchimento da vaga existente, seja por meio do emprego de recursos humanos já existentes ou da importação de pessoal.

1.1.2. Fases do processo de recrutamento

Um processo de recrutamento que se almeja de sucesso deve ser feita obedecendo algumas fases. Essas fases permitem com que haja qualidade no referido processo bem como o respeito aos times estabelecidos. Normalmente, o processo de recrutamento de pessoas começa sempre com o diagnóstico das necessidades que a empresa tem e em função disso identificar as vagas disponíveis, adoção financeira para o preenchimento das vagas e as possibilidades que o processo pode proporcionar.

Com vista a tornar este processo mais profíquo as empresas devem trabalhar directamente com os gestores de linha intermédia (nível tácito) já que estes conhecem as necessidades de cada departamento bem como as vagas que precisam ser preenchidas.

Relativamente às fases de recrutamento, Chiavenato (2009, *apud* Bento, 2017, p. 6) assinala três fases sobre o planeamento do referido processo:

- a) Pesquisa Interna/Planeamento de Recursos Humanos - Refere-se ao levantamento interno das necessidades de recursos humanos da organização em todas as áreas e níveis da mesma a curto, médio e longo prazo. O que a organização precisa de imediato em termos de reposição de pessoas e quais são seus planos futuros de crescimento e desenvolvimento.
- b) Pesquisa Externa de Mercado - Refere-se a uma pesquisa de mercado, concentrando-se assim em “alvos específicos”, ou seja, focaliza o mercado de candidatos para direccionar as técnicas de recrutamento.
- c) Técnicas de Recrutamento - Feita a pesquisa interna e a externa a próxima prioridade é escolher as técnicas de recrutamento que constitui a última fase do planeamento que serão abordadas inseridas no recrutamento externo adiante.

As fases anteriores funcionam de forma cíclica, ou seja, funcionam todas de modo interligado permitindo o sucesso de cada uma delas.

No caso da fase da pesquisa interna/planeamento de recursos humanos é tida como a crucial, pois faz uma análise aprofundada das necessidades internas da organização do ponto de vista de recursos humanos. Nessa fase os chefes dos departamentos/secções apresentam as suas necessidades no nível estratégico e este por sua vez selecciona aquelas que estão de acordo com a missão, visão e objectivos da empresa sem o desprimor da disponibilidade dos recursos financeiros.

A fase da pesquisa de mercado é outro passo importante no processo de provisão de pessoas quando se trata de recrutamento externo. Nessa fase, os gestores partem para um processo de pesquisa mais aprofundado no mercado de recursos humano buscando uma nova força de trabalho em função das necessidades já desenhadas na etapa anterior.

As empresas de grande porte têm departamentos/secções que cuidam sobre o processo de pesquisa no mercado e fazem-no de modo permanente. Esses departamentos trabalham de forma permanente na identificação de potenciais candidatos a fazerem dos quadros da organização, isso é, considerando em primeira instância as competências.

1.1.3. Fontes de recrutamento

Chiavenato (1999, p. 54, *apud* Araújo e Dias, 2008, p. 4) apresenta duas pesquisas importantes para a efectivação do processo de recrutamento nas organizações, nomeadamente:

- ✓ Pesquisa externa: corresponde a uma pesquisa do mercado de recursos humanos no sentido de segmentá-lo para facilitar suas análises;

✓ Pesquisa interna: corresponde a pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos humanos e quais políticas que a organização pretende adotar em relação ao seu pessoal.

No caso de recrutamento externo, as fontes são diversas. A adopção de fontes de recrutamento a nível externo vai depender das estratégias e políticas de cada organização em função dos objectivos que esta pretende alcançar. Algumas empresas, para efectuarem um recrutamento externo, estabelecem um conjunto de convénios com várias instituições, como é o caso das universidades e centros de formação profissional.

Os autores Limongi-França e Arellano (2002, *apud* Ferreira e Vargas, 2014, p. 8) assinalam as seguintes fontes de recrutamento externo:

- ✓ Anúncios em locais visíveis da empresa;
- ✓ Organizações institucionais: escolas, universidades e faculdades, cursos técnicos;
- ✓ Anúncios em jornais, revistas, etc.; consulta ao banco de dados da própria empresa, ou seja, cadastros de processos seletivos anteriores ou de candidatos que se apresentam espontaneamente;
- ✓ Contato com sindicatos e associações; cadastro de outros recrutadores;
- ✓ Intercâmbio entre empresas; sites especializados; site da própria organização ou agência de recrutamento.

1.2. Processo de Selecção de Pessoas

A selecção de pessoas é a fase que se segue depois do cumprimento das fases essenciais do recrutamento, no caso de análise das necessidades, desenho de cargos, definição do tipo de recrutamento e a divulgação das vagas nos meios próprios. A selecção é considerada por muitos como a etapa primordial no processo de provisão do talento humano.

É importante que as organizações adotem políticas e estratégias que propiciam uma selecção de colaboradores centrada nas competências. Quando se adopta políticas claras no processo de selecção de pessoas torna-se possível contratar colaboradores com habilidades técnicas, cognitivas e afectivas fortes. Consequentemente, chega-se a concretização da missão, visão, alcance dos objectivos estratégicos e a obtenção da vantagem competitiva perante os principais concorrentes.

A selecção funciona como um filtro que permite que apenas aquelas pessoas que apresentam características desejadas pela empresa ingressem na mesma. Em uma época em que a competição é um factor presente nas organizações, a concorrência por profissionais com qualidade e que agreguem valor, são determinantes no diferencial de qualidade das empresas. O recrutamento e selecção tornam-se ferramentas fundamentais para o alcance deste êxito (Bento *et al.* 2017, p. 4).

Em tempos de intensa competição, as organizações devem contar com profissionais qualificados e que tragam valor agregado. Neste contexto, a **selecção** torna-se uma ferramenta fundamental para garantir o sucesso da empresa. A **selecção** é um processo complexo que requer cuidado e planeamento. As organizações devem definir claramente as necessidades e os critérios de selecção para as vagas em aberto. Além disso, devem ser utilizados métodos de selecção confiáveis e eficientes.

1.2.1. Selecção de pessoas com base nas competências

A selecção baseada em competências é uma abordagem de recrutamento que se concentra nas competências necessárias para um desempenho bem-sucedido no trabalho. As competências são definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem a uma pessoa completar uma tarefa ou função de forma eficaz.

Podemos definir as competências são conjuntos de habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que, na combinação correta e dentro do conjunto certo de circunstâncias, alcancem resultados desejados (Wecker e Froehlich, 2017, p. 2, *apud* Dellamora e Rodrigues, 2011).

Pode-se compreender que as competências organizacionais se tratam de atributos (conhecimentos, atitudes, valores, tecnologias e estratégias) pertencentes às empresas. E é o fortalecimento destes que produz vantagem competitiva e controle sobre o ambiente. É mútua a influência das competências individuais e organizacionais (Wecker *et al.*, 2017, p. 4).

O processo de selecção assente em competências é uma abordagem mais eficaz do que a selecção tradicional, que se concentra principalmente nos antecedentes e qualificações dos candidatos. A selecção baseada em competências permite que as organizações avaliem os candidatos com base na sua real capacidade de desempenhar as suas funções, independentemente da sua formação ou experiência.

A selecção por Competências é uma das novas formas de condução do processo selectivo. A especificidade da Selecção por Competências é o mapeamento das competências, do conjunto de conhecimentos necessários ao profissional que deseja ocupar determinado cargo, considerando que tal conhecimento deve dar suporte à realização das competências organizacionais (Carvalho, 2008, *apud* Girardi *et al.*, 2011, p. 9).

Considerando a posição assumida pelos autores acima mencionados entendemos que a selecção por competências nas organizações começa primeira com análise e descrição do cargo que será disputado pelos candidatos e, neste contexto, é seleccionado o candidato que apresenta conhecimentos necessários para o desempenho do cargo.

Na visão de Chiavenato (2009, *apud* Santos, 2019, p. 104), cargo é um conjunto de funções (tarefas ou actividades) com uma posição definida na estrutura organizacional, ao qual corresponde um conjunto de deveres e responsabilidades. A sua posição no organograma define o seu nível hierárquico e as relações com os demais cargos.

Assim, o processo de análise do cargo antecede ao recrutamento e selecção dos trabalhadores, ou seja, antes que se recrutem os trabalhadores, as empresas procuram em primeiro lugar analisar e descrever os cargos a serem preenchidos pelos potenciais candidatos. As empresas seleccionam os candidatos em função das exigências do cargo e as respectivas funções a desempenhar.

Num mundo cada vez mais globalizado é imprescindível mapear um conjunto de competências inerentes ao processo de selecção de pessoas. Assim, existem várias competências que os candidatos precisam ter de modo a preencher a vaga proclamada pela entidade recrutadora.

1.2.1.1. Algumas competências a considerar no processo de selecção de pessoas

A adopção de competências no processo de selecção dos colaboradores depende fundamentalmente de cada empresa, já que cada organização tem a sua missão, visão e objectivos estratégicos. Esses elementos determinam em grande medida o tipo de pessoas a seleccionar e que competências essas devem possuir.

De uma forma geral, a selecção baseada em competências permite as empresas melhorarem a sua actuação no mercado competitivo gerando obtenção da vantagem competitiva, maximização da produção e dos resultados.

Abordagem de Giuduce (2012, *apud* Camargo e Azevedo, 2019) faz menção a três competências fundamentais que devem ser considerados no processo de selecção de pessoas, nomeadamente: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes “CHA”. O autor explica essas competências da seguinte maneira:

- ✓ Os conhecimentos são aqueles que as pessoas acumulam de acordo com as experiências vividas, são informações e servem de base para as decisões a serem tomadas, é o saber;
- ✓ As habilidades são o saber fazer, a execução de determinada atividade, usar os conhecimentos adquiridos de forma produtiva e organizada;
- ✓ As atitudes é o saber fazer acontecer, é a determinação do indivíduo de usar seus conhecimentos e habilidades para desempenhar as tarefas a ele atribuídas.

Essas competências são fundamentais para que a empresa logre os seus objectivos. No caso da competência conhecimento, deve ela ser respeitada uma vez que, não se deve contratar uma pessoa que não tenha essa capacidade, pois isso prejudicará o desempenho da própria organização.

Conhecimentos e habilidades têm relação com as técnicas e as atitudes com o fator comportamental. As competências técnicas são tudo o que um profissional precisa saber para desempenhar sua função, sua formação, idiomas e até a rapidez e a flexibilidade em resolver as atividades de sua função. Já as competências comportamentais se referem a seu diferencial, sua capacidade de liderança e inovação, entre outros (Giudice, 2012, *apud* Camargo e Azevedo, 2019).

O trinômio conhecimento-habilidade- atitude (CHA) remete a ideia de saber, saber fazer e querer fazer, respectivamente. Sendo os dois primeiros são competências técnicas e o último comportamental (Leme, 2009).

Podemos assim, dizer que, conhecimento e habilidades são competências técnicas, enquanto a atitude é uma habilidade comportamental. Competência técnica refere-se ao conhecimento e às habilidades específicas necessárias para executar a tarefa. Habilidades comportamentais referem-se à capacidade de agir e reagir de forma eficaz em diferentes situações.

7

Quando as empresas buscam no mercado de recursos humanos pessoas com competências como conhecimentos, habilidades e atitudes têm mais chances de realizarem as suas actividades com sucesso. Daí que, é sempre importante seleccionar pessoas que agregam valor na empresa.

Durante a fase de selecção de candidatos podem ainda ser consideradas as competências individuais, isto é, considerar os traços de personalidade de cada indivíduo seria mais valia para a organização. Dentro das competências individuais a serem consideradas no processo de selecção de pessoas podemos destacar:

- ✓ Comunicação: deve se avaliar a capacidade comunicativa do candidato, uma vez que, a comunicação é dos aspectos fundamentais na gestão estratégica das organizações e, na actualidade, os colaboradores devem serem bons comunicadores.

✓ Liderança: diz respeito à capacidade do candidato em dirigir e organizar as suas actividades. Também os colaboradores devem saber assumir as égides do grupo a qualquer momento da realização das actividades;

✓ Criativo: ter iniciativas perante novos e diferentes da actuação habitual. Isso implicar colocar novas habilidades em prática e solucionar problemas insurgentes.

✓ Proativo: o colaborador a ser contratado tem de prever as situações antes, ou seja, ter uma visão sobre o que pode suceder para diminuir as incertezas.

✓ Inovador: trazer para a organização novos *modus fazendi*, já que a inova é traz benefícios e garante a maximização de lucros, satisfação dos clientes e a consequente obtenção da vantagem competitiva.

Sobre as competências individuais, os autores Fleury e Fleury (2001, *apud* Camargo e Azevedo, 2019) acreditam que competências individuais é um conjunto de saberes, tais como: saber agir, saber o que e o porquê, julgar e decidir, mobilizar recursos, saber comunicar e transferir conhecimentos, saber desenvolver-se, aprender, saber engajar, assumir riscos, saber ser responsável e ainda ter visão estratégica. Para gerar competências é preciso comunicar e utilizar os conhecimentos.

1.2.1.2. Técnicas de selecção baseada em competências

De acordo com Chiavenato (2010), são utilizadas técnicas de selecção que visam informações objetivas sobre as competências do candidato, que se fossem analisadas no trabalho diário levaria um tempo maior para se obter. As principais técnicas são: entrevista de selecção, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos e técnicas de simulação.

Na selecção de pessoas por competências podem ser utilizadas várias técnicas. Entre as técnicas mais aplicadas no processo de selecção de pessoas destacam-se as seguintes:

a) Entrevista de Selecção

A entrevista é seguramente a técnica mais utilizada em todas as organizações, ela tem inúmeras aplicações, desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho, entrevista de carácter social, até entrevista de desligamento, a qual poderá ser subsídio para as políticas de administração de recursos humanos das organizações (Guimarães e Arieira, 2005, *apud* Baylão e Rocha, 2014, p. 9).

Para Chiavenato (2009, *apud* Baylão e Rocha, *ibidem*, p. 11) a entrevista de selecção apresenta algumas fases importantes:

Preparação da entrevista: Seja com hora marcada ou não, precisa ter preparação ou planeamento que determine alguns aspectos como: objetivos específicos da entrevista; o tipo de entrevista; **Preparação do ambiente:** Merece um realce especial para neutralizar possíveis ruídos ou interferências externas que possam prejudicar a entrevista. O ambiente físico deve ser privado e confortável, livre de outras pessoas e o ambiente psicológico deve ser ameno e cordial, sem receios ou temores, sem pressão de tempo, coações ou imposições; **Processamento da entrevista:** Constitui a etapa fundamental do processo, em que se intercambia a informação desejada por ambos (entrevistado e entrevistador). **Conteúdo da entrevista:** constitui o aspecto material, isto é, conjunto de informações que o candidato fornece a seu respeito; **Comportamento do candidato:** constitui o aspecto formal, isto é, maneira pela qual o candidato se comporta e reage dentro da situação.

Considerando a relevância da entrevista no processo de selecção, a empresa contratante deve buscar profissionais que sabem guiar bem esta actividade. De preferência que sejam pessoas com vasta experiência no processo de gestão de recursos humanos ou áreas afins. A equipa de entrevistadores deve ser constituída por pessoas com características peculiares e conhecedoras dos requisitos necessários dos cargos a serem preenchidos.

Entre as características que os entrevistados devem possuir destacam-se as seguintes:

- ✓ Ter conhecimentos teóricos e práticos das áreas a serem ocupadas;
- ✓ Dominar e interpretar as respostas dos candidatos;
- ✓ Interpretar as respostas subjectivas;
- ✓ Ser empático com o entrevistado;
- ✓ Ter bastante profissionalismo de modo a evitar o sentimentalismo pelo candidato;
- ✓ Controlar e guiar a actividade de entrevista (não deixar que o candidato guie a entrevista);
- ✓ Aferir e comprovar as habilidades apresentadas pelo candidato currículo se são verdadeiras ou não.

b) Testes de conhecimento

As provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos para avaliar tanto quanto objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas por meio de estudo, da prática ou do exercício. Procuram medir o

grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo, bem como o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas (Bayilão e Rocha, 2014, p. 11).

O autor salienta que os testes de selecção classificam-se quanto à maneira como as provas são aplicadas em orais e escritas; quanto à área de conhecimentos as provas podem ser: provas gerais e provas específicas; quanto à forma como as provas são elaboradas podendo ser: provas tradicionais e provas objectivas (Bayilão *et al*, *ibidem*).

Entendemos que os testes de conhecimentos devem ir de encontro com a área de formação do concorrente bem como as exigências do cargo em que se candidata. As perguntas devem ser bem mais específicas e claras, de forma a favorecer maior compreensão no acto da realização da prova de conhecimento.

Antes e durante a realização dos testes de conhecimentos devem ser observadas um conjunto de regras e estas devem ser aplicados de acordo com a realidade de cada organização. Mas de uma forma geral, no acto de realização dos testes de conhecimentos devem ser observados as seguintes regras:

- ✓ Preparação do espaço físico muito antes da realização da actividade (iluminação, ventilação, etc.)
- ✓ Publicação das listas dos candidatos a serem submetidos nos testes, de preferência uma semana antes;
- ✓ Orientação didáctico pedagógico (podem-se publicar alguns tópicos de conteúdos);
- ✓ Apresentação de documentos de identificação dos candidatos antes do terem acesso à sala;
- ✓ Manter o controlo dos candidatos durante a realização do teste (evitar murmúrios, conversas, proibição de alguns objectos como telefones, papeis estranhos, etc.);

c) Testes psicológicos

O teste é geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional, de diagnóstico de personalidade, etc. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas. Os testes psicológicos baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade. Analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão de comparação (Bayilão *et al*, 2014, p. 11).

1.2.2. Etapas do processo de selecção por competências

Tal como acontece com o processo de recrutamento, a selecção de pessoas por competência obedece a um conjunto de etapas que podem proporcionar maior eficácia e eficiência na aplicação do processo de selecção de pessoas com base nas competências.

Nessa conformidade, o processo de selecção de colaboradores por competência começa pela definição do tipo de recrutamento que a empresa pretende levar a cabo, isto é, considerando em primeira instância dos tipos de recrutamentos que podem ser internos, externos ou ainda mistos.

Ao referirem-se sobre as etapas de selecção por competências Wecker e Froehlich (2017, p. 6) apresenta dez etapas fundamentais para que o referido processo se realize com bastante eficácia. Estas etapas são apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 1 – Etapas do processo de selecção de pessoas por competências.

Etapa	Descrição da etapa
Definição do tipo de recrutamento: interno, externo ou misto	O recrutamento pode ser realizado somente com funcionários da empresa, com candidatos disponíveis no mercado ou pode-se ter uma junção destes dois públicos;
Divulgação da vaga e recebimento de currículos	Identifica-se quais são os melhores meios de divulgar a vaga de acordo e recebem-se os currículos;
Análise dos currículos	Os currículos são analisados de acordo com o perfil que se busca;
Contato com candidatos / Entrevista de triagem	Os candidatos selecionados para o processo são contactados e, neste contato inicial, pode ser realizada uma entrevista para identificar informações básicas por telefone;

Aplicação de testes de conhecimento ou de perfil	Os testes são realizados com base no perfil desejado pelo cargo, podendo ser técnicos/teóricos (conhecimento) ou comportamentais (perfil);
Dinâmicas de grupo	As dinâmicas de grupo são realizadas para analisar o comportamento dos participantes em grupo;
Entrevista individual	Na entrevista individual se detalha os conhecimentos e informações pessoais dos candidatos, além de identificar as competências de cada um;
Análise dos candidatos	Com base nas entrevistas e contatos com os candidatos, o RH junto com o gestor da área, analisa cada um deles comparando com o perfil desejado pela empresa/função;
Parecer dos Recursos Humanos	Através da análise realizada, o RH relata o seu parecer sobre o perfil de cada candidato;
Definição do candidato selecionado pelo gestor	Depois de ter a análise e parecer de cada candidato, o gestor define qual deles possui o perfil adequado.

Fonte: Adaptado de Wecker e Froehlich (2017, p. 6).

As etapas assinaladas anteriormente são importantes na selecção e pessoas por competências e cada uma se completa pela outra. No caso das últimas três etapas (Análise dos candidatos, Parecer dos Recursos Humanos e Definição do candidato seleccionado pelo gestor) são consideradas as mais cruciais, uma vez que, tratam-se das finais.

A etapa do parecer dos Recursos Humanos é fundamental nesse todo processo. O chefe da Área de Recursos Humanos deverá ser mais profissional evitando toda a pressão que lhe é colocada por outras pessoas quer do meio ambiente interno como externo. Em muitos casos, os RHs não têm sido justo na selecção final dos candidatos e acabam seleccionando pessoas por afinidade, amiguismo, bajulação e até por familiarismo.

Em consequência da posição tomada pelo chefe da Área de Recursos Humanos o gestor do nível estratégico (Director Geral ou PCA) toma uma decisão a respeito da selecção dos candidatos que apresentam os requisitos para o preenchimento da vaga existente. Essa decisão é baseada com base no trabalho já realizado pelos RH. Nas empresas que têm mais liberdade no que concerne a actuação dos departamentos, o Gestor nesta fase procede apenas a promulgação dos resultados e não mais uma verificação aprofundada, como é feito na Área de Recursos Humanos.

Portanto, estas etapas contribuem para ter uma decisão com melhor embasamento na análise dos candidatos. Afinal, é através da decisão de contratação que a empresa irá dispor ou não de competências para concretização de seus objectivos estratégicos (Wecker e Froehlich, 2017, p. 6).

1. Metodologia

Esta pesquisa faz uma incursão sobre o processo de recrutamento baseada em competência. Para a sua efectivação, realizou-se uma pesquisa descritiva no intuito de estudar profundamente sobre a temática em abordagem. Podem assim se dizer que pesquisa de cunho descritivo é aquela que realiza a descrição das peculiaridades de determinada de um determinado fenómeno permitindo o estabelecimento de relações entre variáveis de estudo (Gil, 2002, P. 41, *apud* Menezes *et al*, 2019, p. 33).

Constituem palavras-chave deste artigo as seguintes: recrutamento, selecção e competência. A partir destas terminologias foram efectuadas buscas na literatura especializada dos autores que abordam o processo de recrutamento e selecção de pessoas com base nas competências.

De ponto de vista de procedimentos técnicos realizamos uma pesquisa bibliográfica que segundo Menezes *et al* (2019, p.37) utiliza fontes bibliográficas ou material elaborado, como livros, publicações periódicas, artigos científicos, impressos diversos ou, ainda, textos extraídos da *internet*. Para efectivação deste procedimento foram pesquisados vários artigos científicos de referência que faz menção sobre o processo de recrutamento e selecção de pessoas baseada em competências.

2. Discussão dos resultados

Depois de se ter estudado minuciosamente sobre o processo de recrutamento e selecção de pessoas com base nas competências compreendeu-se que é sempre necessário às empresas prestarem muita atenção nesse quesito. Ficou evidente que quando não se observa as boas práticas no processo de provisão de pessoas

as organizações não atingem os seus objectivos com êxito.

Outro elemento assinalar prendeu-se sobre a necessidade da realização de estudos no mercado de recursos humanos para permitir a captação de candidatos que reúnam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e, visando a agregação de qualidade nos serviços prestados. Mas, antes deste procedimento, as empresas precisam realizar um diagnóstico das necessidades internas sobre as possibilidades de aquisição de nova força de trabalho, isto é, ouvindo os departamentos sobre as necessidades que têm no que diz respeito à contratação de novos quadros. Também deve ser ter em conta as condições financeiras, uma vez que, a atracção de novos membros exige altos custos financeiros.

Importa ainda salientar que a decisão sobre o tipo de recrutamento a realizar vai depender das necessidades da empresa e os recursos financeiros disponíveis. Partindo deste pressuposto os recrutadores decidem realizar um recrutamento que pode ser interno, externo ou ainda externo.

Portanto, a literatura consultada cimenta que no processo de selecção, as competências podem ser identificadas através da realização com os candidatos entrevistas de selecção, teste de conhecimento, dinâmica de grupos, simulação, testes psicológicos e outros que a entidade entenda realizar. Para o feito devem ser definidas previamente as competências que serão pedidas aos candidatos.

3. Considerações finais

A competitividade que se regista num mundo actual obriga as organizações adaptarem políticas e estratégias que permitem a prossecução dos objectivos. Fazem parte deste conjunto de políticas e estratégias o processo de recrutamento e selecção de pessoas com base nas competências. Nesse processo as instituições (sobretudo as de carácter lucrativo) devem sempre agregar nas suas actividades pessoas que apresente conhecimentos, habilidades e atitudes.

O processo de recrutamento e selecção com base em competências se constitui num marco importante nas organizações, pois através destes dois processos conseguem-se atrair candidatos com qualidade trazendo soluções viáveis dos principais desafios do mercado competitivo. Desta forma, o processo de recrutamento e selecção é considerado como uma das etapas decisivas dentro do subsistema de provisão de pessoas.

Para se realizar um processo de selecção de pessoas com base em competências é necessário primeiramente, proceder um diagnóstico das necessidades da empresa, determinar os custos, definir o tipo de recrutamento a ser realizado, definir as técnicas de selecção e descrever as competências que serão pesquisadas nos candidatos disponíveis no mercado de recursos humanos.

Portanto, consideramos que o recrutamento e selecção de pessoas assente em competências favorece as organizações alcançarem a missão, visão, valores e objectivos estratégicos, pois que o sucesso das actividades mede-se através da qualidade que os colaboradores apresentam. Assim, quanto mais se realiza um processo selectivo que valoriza as competências mais possibilidade terão as empresas no que concerne à maximização da produção, obtenção do lucro e da vantagem competitiva.

Referências

- ARAÚJO, G. C.; DIAS, E. M. Estudo sobre os Processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos. XLVI Congresso Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. 2008.
- BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A.P.S. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. XI Simpósio em Excelência de Gestão e Tecnologia. 2014.
- BENTO, B. P. *et al.* A importância de um bom processo de recrutamento e seleção. Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição. Vila Maia - Guarujá / SP. 2017.
- CHIAVENATO, I. Iniciação à administração de recursos humanos. 4. ed. Barueri, SP: Manole. 2010.
- CAMARGO, A. L. P. de; AZEVEDO, B. C. Recrutamento e seleção por competências: As pessoas como vantagem competitiva. Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT. 2019. n. 2.
- FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. Artigo de revisão de literatura. Periódicos da UNILAP. Macapá. 2014.
- GIRARDI, D. M. *et al.* Atração e Seleção de Talentos e a Criação do Conhecimento: As práticas das maiores Indústrias Catarinenses. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011.
- LEME, R. Seleção e entrevista por competências: com o inventário comportamental – Guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2009.
- MENEZES, A. H. N. *et al.* Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância. Petrolina-PE.



NASCIMENTO, R. L. *et al.* Gestão de pessoas: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas. Revista Científica da AJES, Juína/MT, v. 10, n. 20. 2021.

WECKER, A C.; FROEHLICH, C. Recrutamento e Seleção por competências: Uma Análise do Processo Seletivo de uma Instituição de Ensino Superior. Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 12, n. 3, p. 75-96. 2017.