

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: OS DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA
SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS**

Camila Corrêa Casanova

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de
Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob
orientação da Prof^a. Dra. Francielle Molon da Silva

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Porto Alegre, Março/2013

Dedico este trabalho aos meus pais, Carlos Alberto e Maria Christina, e meus irmãos Christiano e Thiago cujo amor e amparo sucessivos constituem um porto para que minha existência ocorra no caminhar incessante pela busca da realização dos meus sonhos. Amo Vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sempre iluminar meus caminhos e por fazer com que mais esse sonho se realize.

A minha família que sempre me deram força, coragem e constante apoio para seguir meus objetivos.

Aos meus amigos pela compreensão, que mesmo distantes estavam presentes em minha vida.

Aos professores mestres e doutores que a mim repassaram seus conhecimentos, fazendo que meu desenvolvimento fosse o melhor possível.

Aos meus colegas de curso que compartilharam comigo seus conhecimentos.

A todos aqueles que de alguma forma torceram e contribuíram para concretização deste trabalho e de mais uma etapa vencida.

RESUMO

Ferramenta da moderna gestão de recursos humanos, que abrange a gestão de pessoas com foco em competências, a gestão por competências, propicia a partir da criação de novos arranjos organizacionais, o crescimento na aplicação por parte das empresas da seleção por competências tema chave deste estudo. O objetivo deste estudo é analisar os desafios e possibilidades de implantação da seleção por competências a partir das principais práticas adotadas pelas empresas e publicadas nos principais periódicos e referências. Para tanto foi realizada uma revisão bibliográfica, com caráter qualitativo a fim de apresentar os conceitos essenciais para o embasamento do tema. Constataram-se alguns desafios, porém grandes possibilidades para o futuro das empresas que implantarem a seleção por competências, pois mesmo sendo um processo que exige muitas transformações, a seleção por competências é capaz de ampliar os benefícios organizacionais, através da inclusão de colaboradores com as competências adequadas às necessidades organizacionais da empresa, podendo gerar lucratividade.

Palavras-chave: gestão por competências; seleção por competências; gestão de pessoas.

ABSTRACT

Tool of modern human resource management, which covers the management of people with a focus on skills, competency management, provides from the creation of new organizational arrangements, growth in implementation by enterprises selection skills by key theme of this study . The objective of this study is to analyze the challenges and opportunities of implementing powers by the selection from the main practices adopted by companies and published in leading journals and references. For both outside a literature review, with qualitative in order to present the essential concepts for building up the theme. They found a few challenges, but great possibilities for the future of the companies that deploy by selecting skills, because even being a process that requires many transformations, selecting competency is able to extend the organizational benefits through the inclusion of employees with organizational skills appropriate to the needs of your business and drive profitability.

Keywords: competency management, competency selection, personnel management.

SUMÁRIO

RESUMO.....	04
ABSTRACT.....	00
INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I	
1.1. Tema e Contextualização.....	11
1.2. Questão Problema.....	11
1.3. Objetivos	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4. Justificativa.....	12
1.5. Estrutura do Trabalho	13
CAPÍTULO II	
REVISÃO DA LITERATURA	
2.1. Gestão de pessoas com foco em competências.....	15
2.2. Conceito de competências	18
2.3. Gestão de competência e os arranjos organizacionais modernos.....	22
2.4. Seleção por competências	25
2.4.1 Conceitos	25
2.4.2 Abrangência	26
2.4.3 Aplicações	28
2.4.4 Dificuldades.....	28
2.4.5 Importância.....	29
CAPÍTULO III	
MÉTODO.....	32
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	34
4.1. Possibilidades de Implantação da Seleção por Competências	34
4.1.1 Gestão de pessoas com foco em competências.....	34
4.1.2 Conceito de Competências	36
4.1.3 Gestão de competência e os arranjos organizacionais modernos	38
4.1.4 Seleção por Competências	40
CAPÍTULO V	
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS.....	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional.....	15
Figura 2: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização ...	21
Figura 3: Modelo de Gestão por Competências.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Níveis de competências organizacionais	19
Tabela 2: Processo de desenvolvimento de competências	20
Tabela 3: Competências do profissional.....	21
Tabela 4: Conceitos de Competência.....	37
Tabela 5: Resumo do significado de seleção por competências	41
Tabela 6: Descrição do Perfil.....	42
Tabela 7: Vantagens destacadas seleção por competências	43

INTRODUÇÃO

Com a globalização dos mercados surgem novos parâmetros para a apresentação organizacional, principalmente no âmbito da administração dos recursos humanos, com diversos e inúmeros recursos envolvidos, e dentre os existentes, porém o único com vida, sentimento e poder de decisão, são as pessoas, e estas se diferem por sua personalidade e caráter.

Quando se houve falar em gestão de pessoas é possível associar o termo ao controle de pessoas em uma organização, é prestar atenção na sua vitalidade, na forma como conduzem seu dia-a-dia, nas experiências vividas, na forma como enfrentaram diferentes situações sobre o mesmo assunto, no conteúdo que captaram dos diversos cursos que cursaram, e até mesmo na sua maneira de agir perante aos outros colaboradores da empresa.

Conforme Dutra (2002), as pessoas atualmente atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes, disponibilizando competência para a organização. Desta forma é possível considerar que as pessoas tornam-se o grande investimento das organizações, pois a competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da empresa.

Diversos são os desafios e possibilidades que envolvem o processo de seleção de pessoal nos arranjos organizacionais modernos, visando à contratação de profissionais competentes, flexíveis e adaptáveis ao modelo de gestão da empresa. A escolha da metodologia mais adequada, capaz da análise mais perspicaz dos pontos positivos e negativos de um candidato, em um processo de seleção é uma questão muito importante, essencial para a escolha de um candidato.

As políticas e práticas de gerenciamento de pessoas, a seleção de pessoal, ou seja, dos recursos humanos, hoje em dia, envolvem temas como a liderança, o poder, os conflitos, a tomada de decisão e outros pertinentes ao gerenciamento dos subsistemas que correspondem ao recrutamento e seleção de pessoal; cargos e salários; benefícios e serviços; educação corporativa (treinamento e desenvolvimento de pessoal); medicina e segurança do trabalho; departamento de

pessoal; serviço social; e também as relações trabalhistas e sindicais. (BADOV, 2010).

Surgem novas premissas e conceitos para uma gestão de pessoas articulada por competências, ou seja, no “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa”, estas ainda precisam ser relacionadas com seu desempenho no trabalho, “podendo ser mensurada, no caso de comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento”. (FLEURY e FLEURY, 2011).

O foco na valorização do capital humano e visualização dos funcionários como parceiros no desenvolvimento do negócio, bem como, no melhor relacionamento da organização e as pessoas que dela fazem parte, ganha espaço, assim como a exigência de novas formas de gestão e seleção de pessoal. (DUTRA, 2012).

Ganha adeptos a seleção por competências que visa uma nova forma de seleção, constituído de dois subprocessos, o recrutamento e a seleção, com o objetivo de prover a organização das competências funcionais para a concretização de competências organizacionais específicas. (CARVALHO et al, 2008).

Um processo de seleção constituído de dois subprocessos onde ambos “dependem da definição de um perfil de competências”, um conjunto de saberes do candidato, que precisa “saber, saber fazer e saber ser de acordo com as competências organizacionais”. (CARVALHO et al, 2008).

Surgem desta forma novos desafios e possibilidades da seleção por competências frente aos processos de seleção organizacionais atuais, iniciando na gestão de pessoas chegando à gestão por competências, aprofundando-se aos resultados obtidos com a escolha da seleção por competências, seus pontos positivos e negativos, assim como as particularidades do processo.

Analisar os desafios e possibilidades de implantação da seleção por competência segue como objetivo geral deste estudo, tendo como premissa, as principais práticas adotadas pelas empresas e publicadas nos principais periódicos nacionais.

Os objetivos específicos do presente estudo concentram-se em investigar os desafios da implantação da seleção por competências; analisar a partir da descrição das possibilidades apresentadas, a implantação da seleção por competências em empresas; e destacar as particularidades do processo de seleção por competências.

Frente às novas exigências imposta pelo mercado, de competitividade globalizada, à gestão por competências destaca-se e justifica-se sugerindo uma nova forma de organização e administração dos recursos humanos da empresa, auxiliando diversas organizações a alavancarem o desempenho de seus colaboradores, bem como, uma forma inovadora para a seleção de pessoal, com a avaliação no processo seletivo do candidato, quanto às competências específicas desejadas pela empresa.

Dessa forma, a justificativa deste estudo consiste na busca por investigar através de uma revisão da literatura, de temas relacionados à gestão de pessoas com foco na seleção por competências, relacionando desta forma vantagens e principais características, do processo de seleção por competências, através da revelação de nuances, verificando se o mesmo é capaz de agregar valor na busca de empresas por eficiência e eficácia.

CAPÍTULO I

1.1 Tema e Contextualização

Este estudo tem como tema central a gestão por competências, explorando em profundidade os desafios e possibilidades da seleção por competências. Desta forma torna-se necessária a contextualização de temas como: gestão de pessoas com foco em competências, apresentação do conceito de competências, de gestão de competência e, ainda a discussão sobre os arranjos organizacionais modernos ressaltando as novas formas de apresentação organizacional aprofundando a metodologia da seleção por competências.

Referenciar os desafios e possibilidades perante as novas formas de apresentação organizacional do mercado, aprofundando a seleção por competências através de um resumo bibliográfico, de obras sobre os temas, bem como, explicitando empresas que empregaram este sistema de seleção e referenciam seus resultados.

1.2 Questão Problema

A questão problema deste estudo está em investigar quais são os desafios e possibilidades da utilização da seleção por competências perante os arranjos organizacionais modernos? Em busca da resposta a essa indagação e também no sentido de ampliar e aprofundar o debate pretende-se ressaltar os pontos positivos e negativos da seleção por competências para a empresa, para o candidato, e para o selecionador, gerando assim um resultado compatível com o esperado através desta metodologia peculiar de seleção.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Analisar os desafios e possibilidades de implantação da seleção por competências a partir das principais práticas adotadas pelas empresas a partir das publicações nos principais periódicos e referências.

1.3.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Investigar os desafios da implantação da seleção por competências;
- b) Analisar a partir da descrição das possibilidades apresentadas, a implantação da seleção por competências em empresas;
- c) Destacar as particularidades do processo de seleção por competências.

1.4. Justificativa

Preocupadas com a competitividade do mundo globalizado e as diversas mudanças no ambiente empresarial, bem como, em obter novas formas para gerir seus recursos organizacionais, as empresas buscam inovações para administrar sua gestão de pessoas.

A preocupação com as competências surge em resposta a um ambiente altamente competitivo em que as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar seus colaboradores às suas estratégias de negócios. O objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais. (BANOV, 2010, p. 27).

Frente a esta nova exigência imposta pelo mercado à gestão por competências destaca-se sugerindo uma nova forma de organizar dos recursos humanos da empresa, auxiliando diversas organizações a alavancarem o desempenho de seus colaboradores.

Conforme Ettinger (1980), “nenhuma empresa é melhor do que as pessoas que nela trabalham. A mudança de pessoal é um contratempo custoso, tanto quanto treinar empregados, a fim de que tenham bom desempenho”. Parte constante da

rotina das empresas, a seleção e o recrutamento são de suma importância no desempenho das equipes, e desenvolvimento do trabalho nas organizações.

Comportamentos adequados à cultura e valores da organização são essenciais, bem como, a escolha por um método de seleção mais adequado com a gestão da empresa é fundamental.

Em evidência por seu caráter voltado para o “foco em competências comportamentais, que corresponde que o desempenho passado constitui o melhor indicador do desempenho futuro”, a seleção por competências tem apresentado grandes resultados, pois as pessoas são selecionadas para o cargo levando em consideração o **CHA** (conhecimentos, habilidades e atitudes) que o mesmo exige.

Este estudo justifica-se, portanto, pela necessidade de resposta ao objetivo geral através de revisão da literatura, sobre as vantagens e principais características, do processo de seleção por competências revelando suas nuances, analisando se o mesmo é capaz de agregar valor na busca de empresas por eficiência e eficácia.

1.5. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, onde no capítulo I consta a introdução e suas considerações iniciais, o tema e sua contextualização, questão problema, apresentação do objetivo geral e objetivos específicos, justificativa do tema e finalizando com a explanação detalhada da estrutura do trabalho.

No capítulo II encontra-se a revisão da literatura com os fundamentos sobre os conceitos utilizados neste trabalho necessários para a compreensão e posterior avaliação geral. Dentre os temas estão: gestão por pessoas com foco em competências; conceito de competências; gestão de competências e os arranjos organizacionais modernos; e seleção por competências;

O capítulo III apresenta a metodologia utilizada, o tipo de estudo, a técnica de análise, a unidade de análise, a forma da coleta de dados e a forma para análise destes dados.

No penúltimo capítulo é realizada a apresentação dos resultados e discussão sobre a análise da ferramenta de gestão de competências, os desafios e possibilidades da seleção por competências frente aos processos de seleção organizacionais atuais.

O capítulo V apresenta as considerações finais obtidas com base na revisão da literatura, destacando os pontos positivos e negativos, as particularidades do processo de seleção por competências, assim como uma explanação dos resultados obtidos quando da escolha da seleção por competências por empresas, bem como, ainda propõe sugestões para trabalhos futuros que possam vir a ser realizados sobre esse tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão de pessoas com foco em competências

Relevante ressaltar que a forma como as empresas efetuam a gestão de pessoas, passam por grandes transformações mundialmente. Sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas, onde o atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas não preenche mais as lacunas de sustentação. (DUTRA, 2012).

Conforme Gil (2001), “a expressão Gestão de Pessoas visa substituir a administração de recursos humanos, que é o termo mais comum utilizado para designar os modos de lidar com as pessoas, nas organizações”.

Importante para a gestão de qualquer empresa, a gestão de pessoas, possui um papel fundamental, primeiro, pois é no interior das empresas que as pessoas passam a maior parte de suas vidas. Segundo, porque estas nada serão senão houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. (VERGARA, 2006).

De acordo com Carbone et al (2009), a área de gestão de pessoas possui papel fundamental em empresas com foco em competências, pois exige um alinhamento das pessoas com a estratégia organizacional da empresa, especificados conforme a figura a seguir:

Figura 1 – Alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional



Fonte: Carbone et al, 2009, p. 71.

Designada anteriormente como um termo de controle de pessoas em uma organização, a gestão de pessoas, dentro da nova visão organizacional, ganha forte propulsão, destacando empresas no mercado, tornando estas conhecidas como bem-sucedidas, por valorizar o pessoal que dela fazem parte, ou seja, “quanto mais às organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas; em decorrência, tornam-se mais dispostas a atender as expectativas e necessidades que elas manifestam”. (DUTRA, 2012).

Com a crescente competitividade e globalização das atividades, bem como, pelo alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos, por parte das empresas na década de 90, começam a fazer parte dos processos de gestão, estratégias empresariais, que incorporam à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para gerenciamento de pessoas. (FLEURY e FLEURY, 2011).

A partir deste novo modelo de estratégia organizacional, a área de gestão de pessoas pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. (CARBONE et al, 2009, p. 72).

Desde os anos 80, a gestão de pessoas com foco em competências, segue exigindo transformações em suas formas de gestão, motivada pela inadequação de seus modelos. Porém, estas a partir dos anos 90 foram intensificadas, com o

surgimento de propostas mais concretas e novas formas para gerir pessoas. (DUTRA et al, 2008).

Traduzida como vantagem competitiva, pois conforme define Dutra et al (2001), o novo modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho, e nunca as empresas precisaram tanto do que há de mais humano no indivíduo, “os chamados fatores intangíveis: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade” como diferencial competitivo.

Pesquisa envolvendo mais de 100 empresas – dentre as quais a maior parte aparece posicionada entre as 500 maiores e/ou entre as 100 melhores para se trabalhar (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2004, apud DUTRA et al, 2008, p. 09) – revela que 55% delas colocam a gestão por competências na segunda posição dentre as estratégias que orientarão os modelos de gestão de pessoas nos próximos anos. Percentual semelhante de empresas, na mesma pesquisa, entende que a gestão por competências é, neste momento, uma estratégia de altíssima relevância para as empresas (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2004, apud DUTRA et al, 2008, p. 09)

Fleury e Fleury (2011) salientam que em diagnósticos e trabalhos de consultoria desenvolvida recentemente em empresas, fora possível observar mudanças significativas nas práticas de gestão de pessoas, onde o conceito de competências fora incorporado.

Nos tradicionais processos de recrutamento e seleção, novos instrumentos, novas técnicas vêm sendo empregadas, visando identificar pessoas com potencial crescimento, flexibilidade para enfrentar os incidentes críticos e as novas demandas das empresas, pensamento estratégico. Os processos de treinamento e desenvolvimento assumem novos contornos. (FLEURY e FLEURY, 2011, p. 79).

Importante ressaltar que atualmente no Brasil, conforme Dutra (2012), as empresas que estão obtendo bons resultados na gestão de pessoas, têm aplicado os conceitos de competência, o mesmo destaca que para tanto, o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas deve possuir as seguintes propriedades: integração mútua, integração com a estratégia organizacional e ainda integração com as expectativas das pessoas.

Conceituar competência pode ser utilizado como referência para construção de instrumentos de gestão, e também como forma de compreender em toda sua

plenitude a gestão de pessoas moderna, conforme segue no próximo item. (DUTRA et al, 2008).

2.2. Conceito de Competências

Com raízes na abordagem da organização, de acordo com Fleury e Fleury (2011), o conceito de competências está diretamente associado e deve ser considerado um portfólio de recursos, como: físicos (infraestrutura), financeiros, intangíveis (considerados marca, imagem etc..), organizacionais (sistemas administrativos, cultura organizacional) e finalizando pelos recursos humanos.

A crescente utilização da noção de competência no ambiente empresarial brasileiro tem renovado o interesse sobre esse conceito. Seja sob uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais, competências essenciais), seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências), o que é certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil. (RUAS et al, 2005, p. 36).

É preciso ressaltar que competência não é um estado ou um conhecimento que a pessoa tem, nem resultado de treinamento, na verdade está é a mobilização dos conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinados contextos, marcados em grande parte pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e também de recursos. (DUTRA et al, 2008).

Diretamente relacionada com o desempenho, com o comportamento de alguém e com a qualidade desse empenho a competência, está também associada à capacidade de realização de algo conforme um padrão específico, mediante o um atributo variável. (CARVALHO et al, 2008).

Palavra utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo, habilidade para fazer alguma coisa, construída a partir de um conjunto de “blocos” denominados recursos. (FLEURY e FLEURY, 2011).

Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se a competência,

portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa. (FLEURY e FLEURY, 2011, p. 28).

Vale ressaltar que competência está intimamente associada ao ambiente da administração, relacionada com duas grandes perspectivas, onde cada uma delas é associada a um eixo conceitual, sendo o primeiro interligado a dimensão estratégica e o segundo a gestão de pessoas. (DUTRA et al, 2008).

Para Carvalho et al (2008), as competências devem ser consideradas além de variáveis, também conjunturais, ou seja, dependem de fatores externos, pois nem sempre as competências da pessoa se encaixam com o da empresa e vice-versa, pode acontecer de a pessoa possuir um currículo excelente (até superior ao da vaga), mas não possuir as competências específicas da empresa.

Segundo Fleury e Fleury (2011) existem quatro níveis de competências organizacionais, estes denominados: competências essenciais, competências distintivas, competências organizacionais e competências individuais. Destes conforme especificado na tabela abaixo, três são referentes à empresa e uma está relacionada ao indivíduo.

Tabela 1 – Níveis de competências organizacionais

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades-fins.
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: Fleury e Fleury, 2011, p. 34.

Em resumo toda e qualquer competência organizacional encontra-se dividida por diversas áreas da empresa, embutidas na definição da estratégia do negócio, sendo que, as competências essenciais e distintivas que obedecem a três critérios, pois, oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados, e a competência individual relacionada diretamente ao indivíduo. (FLEURY e FLEURY, 2011).

Relativas a aspectos verdadeiros, ligados a natureza humana, desenvolvidas particularmente pelas pessoas, mediante a ampliação de conhecimentos reservados da pessoa, que produzem diferenças entre um e outro. (CARVALHO et al, 2008).

Um processo que para seu desenvolvimento incorpora diversos tipos de conhecimentos como: conhecimento teórico, conhecimento sobre os procedimentos, conhecimento empírico, conhecimento social e conhecimento cognitivo os quais possuem funções e modo de desenvolvimento discriminados na tabela abaixo:

Tabela 2 – Processo de desenvolvimento de competências

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Fleury e Fleury, 2011, p. 40.

Atualmente um conceito muito difundido para competência é baseado no CHA, definido como um conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) estas necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. (CARVALHO et al, 2008).

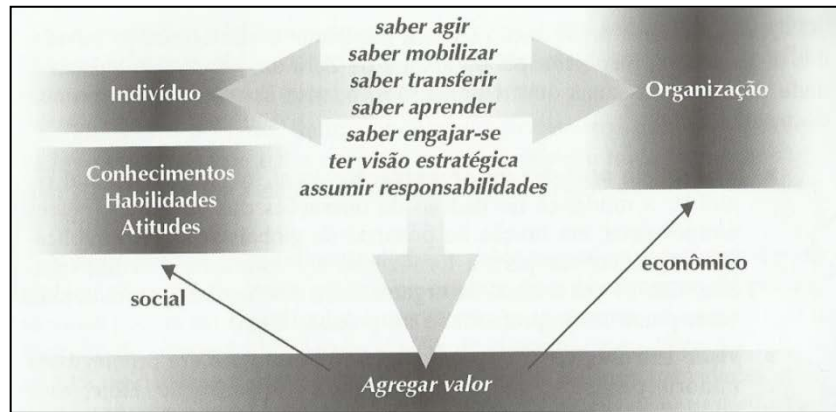
O conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. As atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir”. (CARVALHO et al, 2008, p. 37).

Atribuída a diferentes elementos, vinculada ao patrimônio de competências da empresa, crescentes ao longo de sua existência, possibilitando vantagens competitivas perante concorrentes. De outro lado estariam, as competências individuais de cada pessoa, estes podendo ou não ser absorvidos pela empresa, agregando ou não a vantagem competitiva. (DUTRA et al, 2001).

De acordo com o autor a definição de competência seria dividida em competências pessoais e organizacionais, onde a definição para competência pessoal seria como um “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Já a competência organizacional seria um processo contínuo de troca de competências, entre empresa

e pessoas, onde ambos transferem conhecimento, enriquecendo mutuamente. (DUTRA et al, 2001).

Figura 2– Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury, 2011, p. 30.

Associação de conhecimentos, habilidades e atitudes, fonte de valor social ao indivíduo e de valor econômico a organização, diferencial para o indivíduo por seu caráter gerador de grandes competências profissionais apresentadas conforme a tabela abaixo:

Tabela 3– Competências do profissional

Saber agir	➔	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber o que e por que faz. ▪ Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	➔	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	➔	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	➔	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalhar o conhecimento e a experiência. ▪ Rever modelos mentais. ▪ Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	➔	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	➔	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	➔	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury, 2011, p. 31.

A partir do enriquecimento da valorização das competências do indivíduo e pelas empresas de suas competências profissionais em seus processos de gestão, surgem novos arranjos organizacionais, destacando pontos anteriormente sem destaque, exigindo assim a criação da gestão de competências que decorre a seguir.

2.3. Gestão de Competências e os arranjos organizacionais modernos

Um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional, fundada nos princípios do *taylorismo-fordismo*, onde o gerenciamento implica somente numa mudança burocrática nos procedimentos para seleção dos indivíduos. (FLEURY e FLEURY, 2011).

Atualmente, conforme relatam alguns autores como Dutra, Fleury e Ruas (2008), perante os arranjos organizacionais modernos, a gestão por competências é ainda um conceito que ganha diferentes contornos, sendo ora a mola-mestra do sistema de gestão de pessoas, ora apenas um instrumento a mais de gestão. (DUTRA et al, 2008).

A gestão de competências resume-se de acordo com Leme (2005), em um processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais. Para o autor gestão por competências é:

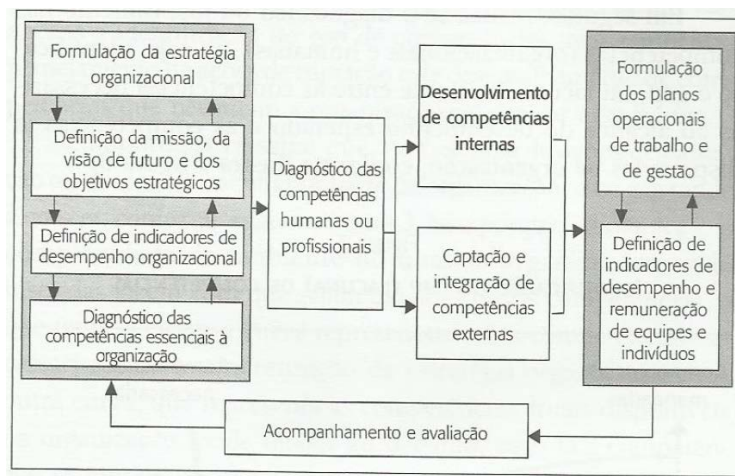
Identificar as competências de que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui; fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o *gap* de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador. (LEME, 2005, p. 01).

Metodologia de orientação empresarial tanto para o mercado quanto para o cliente, a gestão de competências está voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. (CARBONE et al, 2009).

Modelo de gestão baseado na formulação da estratégia empresarial, com o estabelecimento da missão, visão e objetivos estratégicos, os quais norteiam a

identificação das competências necessárias para concretização do objetivo esperado.

Figura 3 – Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Carbone et al, 2009, p. 51.

Sendo assim, a gestão por competências representa em seu todo, um sistema de informação estratégica, capaz de orientar as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta, indo de acordo com as novas necessidades organizacionais. (CARBONE et al, 2009).

Novos arranjos organizacionais, onde a gestão tem sua base na produção fundamentada na flexibilidade, na diversificação e na autonomia, e também no uso da tecnologia com automação flexível, com o perfil do trabalhador gestor. (DUTRA et al, 2001).

Desta forma, surgiram inovações nas formas de gerir pessoas, estas introduziram as seguintes transformações para as empresas e os arranjos organizacionais: alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento e maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa. (DUTRA, 2012).

- 1. Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas:** despontamos de um perfil exigido de pessoas obediente e disciplinado para outro autônomo e empreendedor, gerando a busca inesperada por cultura organizacional, de uma hora para outra, visando resultados para empresa e/ou negócio.

2. **Deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento:** A mudança do foco do controle das pessoas, para a do desenvolvimento mútuo, com o desenvolvimento conjunto de ambas as partes, empresa e pessoas.
3. **Maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa:** comprometimento integral da pessoa, mobilizando seu potencial criador, sua intuição e capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele de forma geral e total.

As mudanças nos arranjos organizacionais focam para a relevância das competências, tanto na compreensão das competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, bem como, desdobrando-as em termos de competências profissionais e desenvolvendo-as junto aos funcionários. (CARBONE, 2005).

Três ondas de mudança sobrepõem-se nos dias de hoje, gerando um contexto de grande turbulência: a passagem de um regime de mercado vendedor para mercado comprador, a globalização dos mercados e da produção e o advento da economia baseada em conhecimento. Esses fatores levam a novas formas de organizar as empresas em geral, seja em termos estratégicos, seja em termos táticos. (FLEURY e FLEURY, 2011, p. 48).

As mutações empresariais revelam a introdução de influências tanto para competências organizacionais quanto para individuais, destacando assim o âmbito de atuação da organização e sua visão estratégica, ou seja, os arranjos organizacionais modernos intensificam mudanças no padrão de operações das empresas e exigem o conhecimento e familiarização de todos os níveis da organização com sua visão. (FLEURY e FLEURY, 2011).

As pessoas estão cada vez mais diante do inusitado em seu dia-a-dia nas organizações, sendo impensável prescrever com precisão o conjunto de tarefas e atividades que a pessoa terá que executar. Desse modo, não tem sentido vincular a competência ao cargo e sim à pessoa que terá que compreender as demandas do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atender às mesmas de forma adequada. (DUTRA et al, 2008, p. 35).

Crescem as tendências pela criação de universidade corporativas (UC), estas visando o alinhamento e o desenvolvimento de talentos humanos em relação as

estratégias empresariais. Outro forte arranjo organizacional que ganha destaque é a educação corporativa (EC), visando à cultura empresarial de competência e resultado, onde as mudanças ocorrem não só na estrutura, como nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas também e fundamentalmente na mentalidade organizacional e individual. (DUTRA et al, 2001).

Alinhamento entre as competências individuais e a estratégia organizacional, constituindo assim a raiz da vantagem competitiva, diferencial de mercado, o novo e mais significativo arranjo organizacional atualmente. (ORSI e BOSE, 2003).

Assim, mais que o acúmulo de várias competências, a gestão de competências é uma nova forma de gestão, visando orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), na busca das competências necessárias à consecução de seus objetivos. (CARBONE et al, 2009).

2.4. Seleção por Competências

O crescente avanço da concorrência dos negócios exige cada vez mais das organizações competências capazes de diminuir a concorrência, e aumentar facilidades para obter lucros e crescer. Desta forma crescem os processos de seleção através da seleção por competências, devido a sua forma mais ajustada e objetiva de realizar a seleção de pessoas, a qual atrela as táticas da empresa com algumas técnicas de seleção. (RABAGLIO, 2008).

2.4.1. Conceitos

Processo constituído de dois subprocessos, no conceito de Carvalho et al (2008), estes o recrutamento e a seleção, visando prover a organização das competências funcionais, as quais irão possibilitar a concretização das competências organizacionais.

De acordo com Rabaglio (2004), a seleção por competências tem a finalidade de trazer para organização, um profissional que possa desenvolver seu potencial de

forma contínua, realizando funções pertinentes ao cargo com eficiência, eficácia e responsabilidade.

O objetivo da seleção por competências é trabalhar com o foco bem definido, através da comunicação clara entre selecionadores e requisitantes, ou seja, falando a mesma língua. Porém é preciso ressaltar que uma das características fundamentais da seleção por competências é o fato de não se fundamentar na intuição ao escolher um candidato e sim em fatos reais e mensuráveis como a conduta. Agregando com isso maior segurança na assertividade de contratação. (RABAGLIO, 2004).

Para Leme (2005) “seleção por competências é uma metodologia que permite identificar no candidato suas características comportamentais, ou seja, suas competências comportamentais”, o autor afirma ainda que todos os processos seletivos são naturalmente de seleção por competências.

Costumo dizer que todo o processo seletivo, naturalmente, é feito pela seleção por Competências, no tocante às Competências Técnicas. Afinal, ao contratar um profissional, investigamos se ele realmente tem experiência em todos os requisitos técnicos que a função que irá exercer exige. Por exemplo, se conhece informática, um determinado equipamento, legislação, idiomas, procedimentos, enfim, características que, de certa maneira, estão escritas no currículo do candidato. (LEME, 2005, p. 119).

Investigação das competências do candidato quanto ao exigido pelo processo seletivo, o qual já fora previamente elaborado na construção do perfil de competências da vaga, “processo de escolha de candidatos baseado nas competências organizacionais e na definição de indicadores das competências funcionais”. (CARVALHO et al, 2008).

De acordo com Matos (2012), o processo de seleção por competências é um processo sistemático, mais objetivo perante os demais, destacando vantagens como: maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; maior garantia de uma contratação de sucesso; maior adequação do profissional à empresa; bem como, *turnover* mais baixo e maior produtividade.

2.4.2. Abrangência

Conforme Carbone et al (2009), o processo como um todo da seleção por competências é baseado na construção de um perfil, baseado nas competências desejadas pela empresa, na vaga oferecida.

A construção de um perfil, contudo, não é o diferencial da seleção por competências. Todo processo seletivo, mesmo no modelo mais tradicional de gestão de pessoas, precisará construir um perfil de competências. Em outras palavras, todo processo seletivo visaria investigar se os candidatos possuem as competências desejadas. (CARBONE et al, 2009, p.49).

A seleção por competências é fundamentada em fatos reais e mensuráveis como as capacidades, os atributos e as qualidades comportamentais. Sendo assim para o início do processo seletivo, são ponderadas limitações nos aspectos que envolvem número de candidatos, tempo para preenchimento da vaga, perfil do cargo, estrutura da empresa selecionadora e capacidade técnica do avaliador. (MATOS, 2012).

Conforme Carvalho et al (2008) várias competências organizacionais são necessárias para composição de um cargo, sinalizadores de competências auxiliam para inferir na descoberta destas, resultantes para o bom desempenho de seu ocupante no cargo.

1. Descrição do cargo;
2. Principais desafios do cargo;
3. Maiores erros cometidos no cargo;
4. Projetos a serem desenvolvidos pelo ocupante do cargo;
5. Características dos principais clientes e fornecedores internos;
6. Cultura da equipe de trabalho;
7. Estilo de liderança do superior;
8. Cultura da empresa; (CARVALHO et al, 2008, p. 51).

Ressaltando que o perfil da vaga, assim como o perfil pessoal e profissional do candidato, são aspectos muito relevantes para a seleção por competências, estes devem ser devidamente estabelecidos no início do processo. Considerando assim salário, benefícios, local de trabalho, horários, folgas, atribuições, responsabilidades, valores pessoais do candidato e da empresa como perfil da vaga e idade, sexo, local de moradia, experiência profissional, conhecimentos e exigências legais como perfil pessoal e profissional. (MATOS, 2012).

O perfil de competências é montado a partir das áreas físicas da organização, equipamentos, cultura da empresa, cultura da equipe, perfil do líder da equipe, atribuições ou descrição de cargo atualizada, principais desafios e dificuldades do cargo e características principais do cargo. (MATOS, 2012, p. 01).

De acordo com Rabaglio (2004), a abrangência da seleção por competências está na forma de seleção, na observação da conduta e das características das pessoas, pois é realizada mediante técnicas específicas. Principal diferença entre a seleção tradicional e a seleção por competências, pois a primeira possui pouca consistência e a análise de comportamento é uma questão particular.

A seleção por competências ao contrário da seleção tradicional evidencia foco e objetividade na identificação do candidato possuidor de competências compatíveis às competências organizacionais, resultando assim num processo mais eficaz de atração de talentos. (RABAGLIO, 2004).

2.4.3. Aplicações

A seleção por competências tem sua aplicação considerando o papel do perfil, baseado em competências, através do mapeamento de competências organizacionais, onde o fluxo de atividades para a seleção visa à identificação dos seguintes pontos conforme Carvalho et al (2008, p. 50):

1. Identificar a visão e a missão da organização;
2. Identificar a estratégia competitiva da organização;
3. Identificar objetivos de curto, médio e longo prazos;
4. Identificar as competências básicas da organização;
5. Identificar as competências essenciais da organização;
6. Identificar os sinalizadores de competências;
7. Mapear as competências funcionais concernentes a cada sinalizador;
8. Definir conceitualmente as competências funcionais levantadas;
9. Definir os indicadores observáveis para cada competência;

Na maioria das vezes, o processo de seleção por competências, é realizado com o uso de mais de uma técnica de seleção, ou seja, entrevistas de triagem, provas de conhecimento e provas de capacidade. Em casos de cargos mais complexos através da aplicação de provas de conhecimento, testes psicométricos, testes de personalidade, técnicas de simulação e entrevistas. (MATOS, 2012).

2.4.4. Dificuldades

A seleção por competências com todas suas vantagens e investimentos positivos para a gestão de pessoas, vai além dos conhecidos e tradicionais

processos burocráticos de recursos humanos. Esta além de selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e da folha de pagamento, possibilita uma visão ampla do negócio; participação do planejamento estratégico; trabalho pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

Porém enfrenta dificuldades no momento que é essencial para seu sucesso vínculo com os objetivos da organização, tais como a produtividade, a lucratividade, a integração, a satisfação e a motivação dos trabalhadores. Exigindo forte alinhamento e comprometimento dos recursos humanos da organização, aqui considerando todos seus colaboradores, com a melhoria das organizações por intermédio de agilidade, proatividade e competitividade. (GIL, 2001).

Muitas empresas, no mundo atual, precisam se abastecer de competências e talentos para estar aptas e acompanhar a evolução do mercado e, assim, sobreviver. A dominação de algumas competências faz diferença no contexto profissional. Organizações que se comportavam como se tivessem talentos de sobra veem-se diante de um cenário novo: mostram dificuldades para identificar, em seus próprios quadros, profissionais que atendam à demanda de competências exigida pelo mundo globalizado (GRAMIGNA, 2004, p.11).

Atualmente com a competitividade do mundo capitalista, a seleção por competências sofre dificuldades pela falta de competências. No mercado atual o que conta são as competências que as organizações possuem quem não tem competência para competir, não tem capacidade para manter-se num mercado em que as tendências de inovações e a qualidade de serviços entre concorrentes têm crescido de forma acelerada. (ALMEIDA, 2004).

O mesmo Almeida (2004) salienta que as dificuldades restam principalmente em equipar-se de profissionais altamente capazes e talentosos, que satisfaçam os requisitos atuais, treinando os que já estão atuando nela e selecionando, criteriosamente, aqueles que adentrarão e desempenharão tarefas na companhia.

2.4.5. Importância

Em tempos de globalização dos mercados, “já se tornou lugar comum afirmar que o recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudanças e complexidade crescentes são as pessoas”, a seleção por competências e seu recrutamento ganham cada vez mais adeptos. (CARVALHO et al, 2008, p. 55 apud FLEURY, 2001, p.95).

Peça chave da seleção por competências, o recrutamento, faz parte de um processo maior, de grande importância para atrair as pessoas, atuais recursos valiosos para organização, onde não basta ter quantidade, mas também qualidade para adaptação do candidato à organização. (CARVALHO et al, 2008).

Conforme Leme (2005), o grande objetivo da seleção por competências está em apresentar não apenas tecnicamente, mas também comportamentalmente, a possibilidade de ser identificado o melhor candidato para o cargo. Sendo assim, o processo é uma questão de economia, representando um *turnover* menor para a empresa.

Na seleção por competências, apesar dos cargos continuarem sendo a unidade de análise, deverá ser mapeado o conjunto de saberes que seus respectivos ocupantes devem ter – o que precisam saber, saber fazer e saber ser – levando-se em conta que tais saberes deverão dar suporte às competências organizacionais para que elas possam concretizar-se. (CARBONE et al, 2009, p. 49).

Outro diferencial importante da seleção por competências acontece em relação ao investimento para treinamentos básicos, pois através da escolha do perfil por competências, que aproxima o candidato do cargo, os recursos com treinamentos são canalizados, visando investimentos em treinamentos estratégicos e de desenvolvimento, evitando treinamentos com finalidade corretiva. (LEME, 2005).

A seleção baseada em competências apresenta diversas vantagens para as organizações, conforme Rabaglio (2004), podendo ser destacadas as seguintes:

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

Para Gramigna (2002) dentre as diversas vantagens da gestão por competência, estão:

- A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
- O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
- A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização;
- O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- O aumento da produtividade e a maximização de resultados;
- A conscientização das equipes para assumirem a corresponsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha.

Desta forma, resta evidente como vantagem para a organização, quando da seleção por competências, a melhor definição das competências imprescindíveis para competir num mercado altamente competitivo, já que a empresa precisa ter competência para executar da melhor maneira possível àquilo que seus clientes e parceiros necessitam, com o mapeamento das competências organizacionais e individuais necessários para a superação de seus desafios estratégicos. (SOARES e ANDRADE, 2012).

Assim a seleção por competências permitirá que todas as áreas da empresa desenvolvam habilidades, atitudes e conhecimentos que possibilitem atingir as competências organizacionais determinadas.

“Processo contínuo de desenvolvimento de competências, onde a empresa transfere seu patrimônio para os indivíduos, enriquecendo-os e preparando-os para enfrentarem novos desafios profissionais e individuais. E as pessoas, por sua vez, desenvolverão suas capacidades individuais, transferindo-as para a organização”. (SOARES e ANDRADE, 2012, p. 489).

Ganhos mútuos de competências entre as partes, onde o desenvolvimento das experiências vividas e capacidades individuais é cada vez mais aprimorado, enriquecendo o capital humano pessoal e profissional do indivíduo, agregando valor às competências organizacionais assim são a gestão e seleção por competências.

3. MÉTODO

O método de pesquisa auxilia para identificação dos instrumentos utilizados para a compreensão e entendimento deste estudo, sua estrutura, bem como, a exposição detalhada dos passos a serem seguidos, que tem como principal função apresentar e explicar o processo como um todo, para a obtenção dos resultados.

Segundo Furasté (2008) o tipo de pesquisa deve ser estruturado de acordo com o projeto a ser desenvolvido, onde é preciso observar o melhor e mais eficaz método para a busca de informações para a formação do estudo e análise destes dados.

Com base no objetivo geral deste estudo, que consiste em analisar os desafios e possibilidades de implantação da seleção por competências, a partir das principais práticas adotadas pelas empresas e publicadas nos principais periódicos e referenciais, a pesquisa exploratória, se torna de grande valia com seu caráter fornecedor de maiores subsídios ao pesquisador.

Uma pesquisa exploratória é pouco ou nada estruturada em procedimentos e seus objetivos são pouco definidos. Seus propósitos imediatos são os de se ganhar maior conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas. (MATTAR, 2005, p. 82).

A pesquisa exploratória é de grande valia neste estudo, servindo como agente facilitador no processo de busca do objeto deste trabalho, permitindo analisar os desafios e possibilidades de implantação da seleção por competências a partir das principais práticas adotadas pelas empresas e publicadas nos principais periódicos e referencias.

A análise do material fundamentou-se na abordagem qualitativa, uma vez que essa perspectiva, não apresenta dados estatísticos, o que vem de encontro com o objetivo do presente estudo.

A abordagem qualitativa, mais adequada para este tipo de estudo, pois se preocupam com o significado dos fenômenos e processos sociais, levando em consideração as motivações, crenças, valores, representações sociais e econômicas, que permeiam a rede de relações sociais. (SILVA, 2008).

A coleta de dados será através de pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (1999) constitui-se parte considerável do trabalho a ser realizado, pois quando da

consulta a bibliografia já existente sobre o assunto, coloca o pesquisador a par do estágio em que se encontra o tema objeto da investigação, “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. (GIL, 1999, p.65).

O estudo terá início com a identificação das fontes para a pesquisa bibliográfica, em livros, dos termos pertinentes para o embasamento teórico, ou seja, relativos aos temas: gestão de pessoas, competências, gestão e seleção por competências.

Foram estudados artigos e bibliografias nacionais de autores representativos na área, com publicações no período de 2000 a 2012: considerando as ideias principais sobre gestão de pessoas com foco em competências, conceito de competências, gestão de competências e os arranjos organizacionais modernos e a seleção por competências. A partir destes dados fora compilado o referencial teórico deste artigo.

O procedimento de análise as questões descritas no objetivo deste artigo seguiu os seguintes passos: (a) identificação das ideias centrais; (b) comparação entre as diferentes ideias presentes nos textos escolhidos aleatoriamente levando em conta as sínteses dos artigos e livros; e (c) descoberta de eixos em torno dos quais giravam os argumentos dos autores acerca das questões investigadas;

A pesquisa foi realizada na cidade de Porto Alegre/RS durante 120 dias (outubro/2012 a janeiro/2013). Para a pesquisa bibliográfica fora pesquisado autores como Banov (2010, 2011); Carvalho, Passos e Saraiva (2008); Dutra, Fleury e Ruas (2008); Dutra, Fleury, Fischer e Eboli (2001, 2012); Fleury e Fleury (2011); Leme (2005); Reis (2003); Ruas, Antonello e Boff (2005).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo analisa o resultado da revisão da literatura realizada com base no objetivo geral deste estudo, que consiste em analisar os desafios e possibilidades de implantação da seleção por competências, a partir das principais práticas adotadas pelas empresas e publicadas nos principais periódicos e referenciais.

Através de revisão da literatura foram estudados artigos e bibliografias de autores nacionais representativos na área, considerando as ideias principais sobre: gestão de pessoas com foco em competências, conceito de competências, gestão de competências e os arranjos organizacionais modernos e a seleção por competências. Servindo assim a apresentação destes resultados como a melhor de compreensão e associação desta monografia.

4.1. POSSIBILIDADES DE IMPLANTAÇÃO DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Ao analisar as possibilidades de implantação da seleção por competências, a partir das principais práticas adotadas pelas empresas, esta fora considerada como uma forma de gestão a partir das publicações dos diversos autores pesquisados.

4.1.1 Gestão de Pessoas com foco em competências

Para a construção deste tema, os autores utilizados foram: Dutra (2012), Fleury e Fleury (2011), Carbone et al (2009), Dutra et al (2008), Vergara (2006) e Gil (2001).

A partir das teorias destes autores sobre gestão de pessoas com foco em competências, fora importante perceber o papel fundamental, para a gestão de qualquer empresa, da gestão de pessoas. Destacando as ideias principais que norteiam o conceito do tema como:

1. TRANSFORMAÇÕES NAS FORMAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS: a motivação gerada pela inadequação dos modelos de gestão passados, intensificando o surgimento de propostas mais concretas e novas formas para gerir pessoas. (DUTRA et al, 2008).

2. CRIAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: orientação das políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. (CARBONE et al, 2009).

3. GRANDE IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA AS EMPRESAS: pois é no interior das empresas que as pessoas passam a maior parte de suas vidas, e estas nada serão senão houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. (VERGARA, 2006).

4. PAPEL FUNDAMENTAL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS COM FOCO EM COMPETÊNCIAS: pois exige um alinhamento das pessoas com a estratégia organizacional da empresa. (CARBONE ET AL, 2009).

5. INCORPORAÇÃO À PRÁTICA ORGANIZACIONAL DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA, COMO BASE DO MODELO PARA GERENCIAMENTO DE PESSOAS: alinhamento definitivo das políticas de

gestão de recursos humanos, por parte das empresas, com a incorporação dos processos de gestão e estratégias empresariais para o gerenciamento de pessoas. (FLEURY e FLEURY, 2011).

6. EMPREGO DE NOVOS INSTRUMENTOS E NOVAS TÉCNICAS NOS TRADICIONAIS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: identificação de pessoas com potencial crescimento, flexibilidade para enfrentar os incidentes críticos e as novas demandas das empresas, pensamento estratégico. Os processos de treinamento e desenvolvimento assumem novos contornos. (FLEURY e FLEURY, 2011).

7. NOVOS DESTAQUES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: integração mútua, integração com a estratégia organizacional e ainda integração com as expectativas das pessoas. (DUTRA, 2012).

Com base nos sete destaques (conceitos) acima apresentados é possível afirmar que a gestão de pessoas com foco em competências, pode ser considerada a base para a implantação da gestão e seleção por competências, agregando instrumentos e técnicas para a incorporação plena e eficaz nos processos de gestão de pessoas, mais especificamente recrutamento e seleção, pois permite o acesso e a integração total da empresa, considerada atualmente um grande diferencial e maneira de crescimento.

4.1.2 Conceito de Competências

A conceituação de competências fora embasada a partir de Fleury e Fleury (2011), Dutra et al (2008), Carvalho et al (2008), Ruas et al (2005) e Dutra et al (2001).

Conceito chave, fundamental para o entendimento da seleção de competências. Destacou Ruas et al (2005), oportunamente sua crescente utilização no ambiente empresarial brasileiro, o que tem renovado o interesse

sobre esse conceito, visando a perspectiva mais estratégica que tem sido citada, de competências organizacionais e competências essenciais.

Os resultados para o conceito do termo competências seguem abaixo relacionados:

Tabela 4 - Conceitos de Competência

Autor	Conceito de competência
RUAS et al (2005)	A noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil.
DUTRA et al (2008)	Competência não é um estado ou um conhecimento que a pessoa tem, nem resultado de treinamento, na verdade está é a mobilização dos conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinados contextos, marcados em grande parte pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e também de recursos.
CARVALHO et al (2008)	Diretamente dos conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinados contextos a competência, está também associada à capacidade de realização de algo conforme um padrão específico, mediante o um atributo variável.
FLEURY e FLEURY (2011)	Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o individuo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa.

Fonte: Elaborado pela autora

Conceitos que remetem a apresentação de três significados para o termo competência, e que englobam que competência:

- Faz parte do processo de gestão;

- São os conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinados contextos relacionados a trabalho;
- Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que justificam um alto desempenho;

Porém o conceito mais atual para competência é baseado no CHA, definido como um conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) estas necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades, sendo assim:

- **Conhecimento:** é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário.
- **Habilidade:** é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa.
- **Atitudes:** determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir”.

As competências foram ainda apresentadas por Fleury e Fleury (2011), divididas em quatro níveis: competências essenciais, competências distintivas, competências organizacionais e competências individuais.

Fonte de valor social ao indivíduo, que propicia saberes como o do agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica, que possibilitam diferencial para o indivíduo por seu caráter gerador de grandes competências profissionais, as quais são capazes de gerar valor econômico a organização. Mais um passo associado a gestão de pessoas para o aperfeiçoamento e eficácia da seleção por competências.

4.1.3 Gestão de Competências e os arranjos organizacionais modernos

Baseada em autores como Dutra (2012), Fleury e Fleury (2011), Carbone et al (2009), Dutra et al (2008), Carbone (2005), Leme (2005), Orsi e

Bose (2003) e Dutra et al (2001), fora a construção do texto sobre gestão de competências e os arranjos organizacionais modernos.

Resumida como um processo, capaz de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais.

A definição salientada fora a de Leme (2005), onde gestão por competências é:

Identificar as competências de que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui; fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o *gap* de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador. (LEME, 2005, p. 01).

Uma forma de gestão, que faz uso das competências necessárias para concretização de um objetivo previamente esperado, com base: 1) na formulação da estratégia empresarial; e 2) com o estabelecimento da missão, visão e objetivos estratégicos.

Considerada um sistema de informação estratégica, capaz de orientar as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta, indo de acordo com as novas necessidades organizacionais. (CARBONE et al, 2009).

Um novo e eficaz arranjo organizacional, onde a gestão tem sua base na produção fundamentada na flexibilidade, na diversificação e na autonomia, e também no uso da tecnologia com automação flexível, com o perfil do trabalhador gestor. (DUTRA et al, 2001).

Fonte de inovações na forma de gerir pessoas, através da introdução de transformações para as empresas e os arranjos organizacionais modernos a partir da:

1. Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas;
2. Deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento;
3. Maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa. (DUTRA, 2012).

Globalização dos mercados e da produção e o advento da economia baseada em conhecimento, assim são os arranjos organizacionais modernos, com destaque para a gestão por competências e seu caráter inovador de seleção por competências, onde a prescrição com precisão do conjunto de tarefas e atividades que a pessoa terá que executar é peça chave. Pois “não tem sentido vincular a competência ao cargo e sim à pessoa que terá que compreender as demandas do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atender às mesmas de forma adequada”. (DUTRA et al, 2008, p. 35).

União de esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), na busca das competências necessárias à consecução de seus objetivos. (CARBONE et al, 2009).

4.1.4 Seleção por Competências

Tema principal do trabalho, a seleção por competências embasada por autores como Soares e Andrade (2012), Matos (2012), Carbone (2009), Rabaglio (2008), Carvalho et al (2008), Leme (2005), Almeida (2004), Gramigna (2004), Rabaglio (2004), Gramigna (2002), Gil (2001), Fleury (2001), comprovou a importância das particularidades desta forma de seleção em organizações voltadas para competências.

Importante salientar o crescente avanço da concorrência dos negócios, assim como o crescimento pelos processos de seleção através da seleção por competências, justificados por sua forma mais ajustada e objetiva de realizar a seleção de pessoas, a qual atrela as táticas da empresa com algumas técnicas de seleção.

Dois subprocessos, o recrutamento e a seleção, visando prover a organização das competências funcionais, as quais irão possibilitar a concretização das competências organizacionais.

Os autores consideram que a seleção por competências é:

Tabela 5 – Resumo do significado de seleção por competências

AUTOR	SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS
Matos (2012)	Processo de seleção sistemático, mais objetivo perante os demais, destacando vantagens como: maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; maior garantia de uma contratação de sucesso; maior adequação do profissional à empresa; bem como, <i>turnover</i> mais baixo e maior produtividade.
Carbone (2009)	Processo de seleção, baseado na construção de um perfil de competências. Investigando se os candidatos possuem as competências desejadas.
Leme (2005)	Um processo seletivo, natural, forma de contratação de profissional, através da investigação se o individuo possui experiência em todos os requisitos técnicos que a função que irá exercer exige.
Rabaglio (2004)	Uma forma de trazer para organização, um profissional que possa desenvolver seu potencial de forma contínua, realizando funções pertinentes ao cargo com eficiência, eficácia e responsabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora

Outra particularidade importante de grande destaque é que a seleção por competências é fundamentada em fatos reais e mensuráveis como as capacidades, os atributos e as qualidades comportamentais. Esta envolve para seu processo seletivo:

1. Número de candidatos;
2. Tempo para preenchimento da vaga;
3. Perfil do cargo;
4. Estrutura da empresa selecionadora;
5. Capacidade técnica do avaliador.

Uma seleção por competências ainda exige sinalizadores de competências, para a composição de um cargo, estes influentes diretamente nos resultados para o bom desempenho de seu ocupante neste. Exigindo assim previamente estabelecidos no início do processo de seleção, descrição do perfil da vaga, do perfil pessoal exigido e do perfil profissional:

Tabela 6 – Descrição do Perfil

PERFIL DA VAGA	PERFIL PESSOAL	PERFIL PROFISSIONAL
• Descrição do cargo;	• Salário	• Idade
• Maiores erros cometidos no cargo;	• Local de trabalho	• Local de moradia
• Projetos a serem desenvolvidos pelo ocupante do cargo;	• Horários	• Experiência profissional
• Características dos principais clientes e fornecedores internos;	• Folgas	• Conhecimentos e exigências legais
• Características dos principais clientes e fornecedores internos;	• Atribuições	
• Estilo de liderança do superior;	• Responsabilidades	
• Cultura da empresa;		

Fonte: Elaborado pela autora

Abrangente na forma de seleção, na observação da conduta e das características das pessoas, pois é realizada mediante técnicas específicas, com a aplicação considerando o papel do perfil, baseado em competências, através do mapeamento de competências organizacionais, onde o fluxo de atividades para a seleção visa à identificação dos seguintes pontos:

1. Identificar a visão e a missão da organização;
2. Identificar a estratégia competitiva da organização;
3. Identificar objetivos de curto, médio e longo prazos;
4. Identificar as competências básicas da organização;
5. Identificar as competências essenciais da organização;
6. Identificar os sinalizadores de competências;
7. Mapear as competências funcionais concernentes a cada sinalizador;
8. Definir conceitualmente as competências funcionais levantadas;
9. Definir os indicadores observáveis para cada competência;

Uma forma de seleção com muitas vantagens, onde os investimentos são positivos para a gestão de pessoas, pois além de selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e da folha de pagamento, possibilita uma visão ampla do negócio; participação do planejamento estratégico; trabalho pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

As dificuldades da seleção por competências estão no fato de obter o vínculo necessário e essencial com os objetivos da organização, tais como a produtividade, a lucratividade, a integração, a satisfação e a motivação dos trabalhadores.

Esta exige forte alinhamento e comprometimento dos recursos humanos da organização, ou seja, participação de todos seus colaboradores, porém é um processo que reverte em benefícios quando bem sucedido, com a melhoria das organizações por intermédio de agilidade, proatividade e competitividade.

Porém as dificuldades da seleção por competências restam principalmente em equipar-se de profissionais altamente capazes e talentosos, que satisfaçam os requisitos atuais, treinando os que já estão atuando nela e selecionando, criteriosamente, aqueles que adentrarão e desempenharão tarefas na companhia.

Um processo composto por grande mapeamento de saberes, onde seus respectivos ocupantes devem ter conhecimento prévio do que precisam saber, saber fazer e saber ser, pois tais saberes deverão dar suporte às competências organizacionais para que elas possam concretizar-se.

A seleção baseada em competências apresenta diversas vantagens para as organizações, podendo ser destacadas as seguintes:

Tabela 7- Vantagens destacadas seleção por competências

VANTAGENS DESTACADAS	
GRAMIGNA (2002)	RABAGLIO (2004)
<ul style="list-style-type: none"> • A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada;
<ul style="list-style-type: none"> • O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir um processo sistemático com mais foco e objetividade;

<ul style="list-style-type: none"> • A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga;
<ul style="list-style-type: none"> • O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter maior facilidade na avaliação do desempenho futuro;
<ul style="list-style-type: none"> • O aumento da produtividade e a maximização de resultados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Conferir maior garantia de contratação de sucesso;
<ul style="list-style-type: none"> • A conscientização das equipes para assumirem a corresponsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes, garantir <i>turnover</i> mais baixo e, conseqüentemente, aumentar a produtividade.

Fonte: elaborado pela autora.

Assim como todo processo de seleção, com vantagens, particularidades e dificuldades, a seleção por competências é uma forma que aumenta a eficácia de todo processo, pois visa uma transferência de competências, entre indivíduo e empresa, com foco na engrenagem geral da organização, importante para a concorrência globalizada atual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mais que uma forma de seleção de pessoal, a gestão por competências frente às novas exigências imposta pelo mercado, de competitividade globalizada, ganha destaque como uma ferramenta eficaz de gestão, auxiliando na administração dos recursos humanos da empresa, atual gestão de pessoas.

Vale ressaltar que o processo de seleção por competências, envolve a verificação de aspectos ligados às competências organizacionais e individuais, exigindo para sua execução um comprometimento total da empresa.

Comprovada pela revisão da literatura a partir dos conceitos apresentados ao longo deste, que existem vários desafios para a implantação da seleção por competências, porém as possibilidades de acerto quando do uso do processo são evidentes, pois caminham de acordo com os objetivos de toda a empresa, evitando as chances do processo dar errado.

Forma inovadora para a seleção de pessoal, pois permite já no processo seletivo inicial do candidato, a avaliação quanto às competências específicas desejadas pela empresa, reduzindo desta forma os riscos de uma seleção ineficaz.

Ao aderir pela forma de gestão por competências a empresa está integrando todo seu planejamento, utilizando uma forma mais eficaz para seleção de pessoal, que reduz custos, trabalho e com resultados mais positivos.

As novas exigências do mercado fazem com que a gestão por competências, mais especificamente a seleção por competências ganhem destaque e maiores adeptos, conduzindo a organização à realização de mudanças, integração, mobilização e desenvolvimento da atuação e do desempenho da gestão de pessoas.

A partir das teorias e estudos dos autores citados pela revisão da literatura foi possível entender que além da maior valorização da gestão de pessoas, o processo como um todo, da seleção por competências, foca no aperfeiçoamento e desenvolvimento do indivíduo como parceiros da organização, e patrimônio intelectual.

Neste contexto, o estudo realizado teve como propósito analisar os desafios e possibilidades de implantação da seleção por competências. Constatou-se a partir das teorias apresentadas, que mesmo sendo um processo que exige muitas transformações, a seleção por competências é capaz de ampliar os benefícios organizacionais, pois sua utilização para a inclusão de colaboradores pode ser considerada um investimento assertivo, em função de adequar as competências profissionais do colaborador às necessidades organizacionais da empresa, podendo gerar lucratividade.

Outra constatação importante deste estudo foi perceber, que com a expansão e maior emprego da seleção por competências entre as empresas, as pessoas estão sendo vistas com maior valor pelas organizações, assim como os processos de seleção ganharam mais importância, pois se tornam mais que simples contratações, recebendo o reconhecimento e importância necessários, já que precisam estar de acordo com todas as estratégias da empresa.

As empresas iniciam uma caminhada de engrenagem contínua aos novos arranjos organizacionais, onde as pessoas são peças-chaves para o crescimento organizacional, e desenvolver suas competências significa alavancar o potencial de crescimento da organização.

A seleção por competências com seu fundamento na objetividade, ganha visibilidade, através de seu foco na demanda específica da vaga, visando à redução de custos, via análise precisa do perfil das competências, através do diagnóstico meticuloso das competências técnicas e comportamentais apontam o perfil mais ajustado ao cargo, diminuindo os erros e cessando possíveis custos gerados pelo retrabalho de contratação.

Destacar as particularidades do processo de seleção por competências é um tema em voga atualmente por sua grande eficácia para com os processos

de seleção de empresas, devendo ser devidamente aprofundado em outros trabalhos, devido a seu caráter informacional e eficaz para o desenvolvimento e aperfeiçoamento deste como processo de seleção.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 2ª reimpressão.

DUTRA, Joel Souza. FLEURY, Maria Tereza Leme. RUAS, Roberto. Organizadores. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. FLEURY, Maria Teresa Leme. FISCHER, André. EBOLI, José Antônio Monteiro Hipólito. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1º Ed. – 10. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

ETTINGER, Karl E. **Administração do Pessoal**. São Paulo: Ibrasa, 1980.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª Ed. – 6º reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson/Makron Books, 2004.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MATOS, Patrícia Pires de. Artigo: **A importância da Seleção por Competências.** Disponível em http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=mmi45hw55 – último acesso em 23 de fevereiro de 2013.

ORSI, Ademar. BOSE, Monica. **Gestão por Competências: Modelos e Abrangência.** Artigo Publicado na Revista de Psicologia, V.21; N. ½; jan/dez. 2003. Fortaleza. Universidade Federal do Ceará.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competência.** Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.

_____. **Seleção por competências.** 4ª ed. São Paulo: Educator, 2004.

_____. **Seleção por competências.** São Paulo: Educator, 2001.

REIS, Valéria dos. **A entrevista de Seleção com Foco em Competências Comportamentais.** Rio de Janeiro: Qualitmark, 2003.

RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, Aline Márcia de Oliveira dos. **Seleção por Competências.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu “Projeto a vez do Mestre”, Área de Especialização em Recursos Humanos, Universidade Candido Mendes. RIO DE JANEIRO, 2009.

SOARES, Andrea Vieira. ANDRADE, George Albin Rodrigues de. **Gestão por Competências – Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto.**

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.