

Processo de seleção de pessoal com base nas competências: o estudo de caso em uma empresa no ramo de serviços industriais

Personnel selection process based on skills: the case study in a company in the field of industrial services

*Lucimar Sena Caçoilo **Manuela Souza Duarte ***Luciani Cruz Medeiros
****Ivana Caldeira Siqueira

Informações do artigo

Recebido em: 10/08/2018

Aprovado em: 09/12/2019

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competências. Seleção por Competência.

Keywords: People Management. Skills. Selection by Competence.

*Graduada em Psicologia pela Faculdade Anísio Teixeira, Pós graduada em Liderança, Coaching e Gestão de Pessoas pela Faculdade Senac de Rio Grande. psicologalucimar@outlook.com.br

**Graduada em Psicologia pela Faculdade Anhanguera do Rio Grande, Pós graduada em Liderança, Coaching e Gestão de Pessoas pela Faculdade Senac de Rio Grande. manukduarte@hotmail.com

***Pós graduada em Liderança, Coaching e Gestão de Pessoas pela Faculdade Senac de Rio Grande. lu.luzi.nha01@hotmail.com

****Mestre em Educação e Tecnologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense – IFSUL. ivanacsiqueira@gmail.com

Como citar este artigo:
CAÇOILLO, Lucimar Sena et al. Processo de seleção de pessoal com base nas competências: o estudo de caso em uma empresa no ramo de serviços industriais. **Competência**, Porto Alegre, v. 12, n. 2, dez. 2019.

Resumo

Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, torna-se imprescindível fazer uma contratação de colaboradores mais eficaz. Sendo assim, a criação de um processo de seleção baseado nas competências para novos cargos em uma empresa, reduz significativamente a margem de erro das contratações, assim como tem menores gastos financeiros depositados com o processo. Este estudo teve por objetivo, relatar a experiência adquirida no processo de seleção de pessoas, e desenvolver uma nova metodologia específica para a contratação de pessoal, através de etapas de entrevistas e dinâmicas de grupo, onde por meio da descrição do cargo em aberto, pode-se pontuar as características necessárias a observar-se nos candidatos, assim como nos conhecimentos teórico e prático. Este estudo foi realizado em uma empresa na área de serviços industriais, através da criação de um processo de seleção de pessoas com foco nas competências dos candidatos, de acordo com as necessidades técnicas e comportamentais específicas para a vaga em aberto, de acordo com a consulta prévia da descrição do cargo em questão, já existente na empresa. Foi selecionado para ingressar na organização, o candidato que mostrou maiores habilidades específicas, competências comportamentais, conhecimento teórico, além de possuir o maior tempo de experiência técnica para a área desejada.

Abstract

With the increasingly competitive job market, it is essential to hire employees more effectively. Thus, the creation of a competency-based selection process for new positions in a company significantly reduces the margin of error of hiring, as well as lower financial expenses on the process. This study aimed to report on the experience gained in the selection process, and to develop a new specific methodology for hiring staff, through interviews and group dynamics, where through the description of the open position, can to point out the necessary characteristics to be observed in the candidates, as well as in the theoretical and practical knowledge. This study was conducted in a company in the area of industrial services, through the creation of a people selection process focused on the candidates' competencies, according to the specific technical and behavioral needs for the open position, according to the consultation. prior description of the position in question, already existing in the company. Was selected to join the organization, the candidate who showed the highest specific skills, behavioral skills, theoretical knowledge, and has the longest technical experience for the desired area.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi realizado em uma empresa de serviços industriais, na área de Recursos Humanos, em específico na Seleção por Competências. Com o auxílio da gestão, foram desenvolvidas ferramentas para a criação de um novo processo para a organização, auxiliando diretamente a área de gestão de pessoas (GP).

Entende-se que, quando a empresa possui um perfil direcionado e estratégico para cada vaga oferecida dentro da organização, a margem de erro tende a diminuir nas contratações e permanência do colaborador na empresa e o processo torna-se mais rápido e eficaz.

A seleção por competência é mais focada e objetiva, tornando-se um meio facilitador nas futuras avaliações, garantindo uma contratação de sucesso, apresentando maior produtividade e reduzindo a rotatividade dos colaboradores.

A entrevista de seleção por competências é uma ferramenta de credibilidade adotada mundialmente. Baseado nesses conceitos, fica claro o crescimento desta área e a importância da criação das ferramentas que auxiliam a empresa no processo de seleção.

Este estudo tem por objetivo, relatar a experiência adquirida no processo de seleção de pessoas, onde desenvolveu-se uma nova metodologia específica para a contratação de pessoal, através de etapas de entrevistas e dinâmicas de grupo, onde por meio da descrição do cargo em aberto, pode-se pontuar as características necessárias a observar-se nos candidatos, assim como nos conhecimentos teórico e prático.

Através deste novo método de seleção, a empresa acaba ganhando, pois as margens de erro nas contratações tendem a diminuir, possuindo dentro da organização profissionais mais especializados na função que desempenham, assim como, menores inadimplências e faltas dos mesmos. Sendo assim, os custos financeiros acabam diminuindo, pois menos processos por insatisfação serão realizados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O conceito da gestão de pessoas (GP) na área da administração de empresas significa um conjunto de esforços que tem por objetivo principal planejar; organizar; dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de seus colaboradores da organização, que juntos estejam engajados para atingir um resultado comum (LACOMBE, 2004).

Na gestão de pessoas existem diversos conceitos e funções que correspondem à cultura organizacional, como: formação, comportamento, ação, resultado, aptidão, valores, interação, aprendizagem individual, perspectiva dinâmica e desempenho (BITENCOURT; BARBOSA, 2004). A seleção de pessoal também tem um

papel fundamental na gestão de pessoas, sendo este, o foco abrangente da presente pesquisa.

2.2 SELEÇÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (2004), recrutar pessoas na empresa significa um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, estando eles qualificados teórico/prático de acordo com a necessidade e tarefas das vagas.

O recrutamento e seleção são mecanismos estratégicos dentro de uma empresa, sendo o momento da contratação de pessoal um aliado direto no fator de produtividade e competitividade da organização, pois se há falha na seleção, futuramente ocorrerão perdas significativas nas áreas emergentes da mesma. (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008). Leme (2009) também compartilha da questão, ao afirmar que não se pode admitir um processo efetivo e eficaz de seleção por competências se a empresa não tiver claramente definido seus objetivos organizacionais, assim como sua visão, missão e seus valores.

Atualmente, com o mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo, as organizações precisam ir a busca de candidatos com melhores resultados, que tenham maiores habilidades para desempenharem tarefas, bem como, que sejam contribuintes para que a empresa alcance seus objetivos (REIS, 2007).

Acredita-se que, com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo como está atualmente, torna-se imprescindível fazer uma contratação de colaboradores eficaz para a empresa. Sendo assim, as organizações visionárias estão acabando por adotar uma seleção por competência, que vem a ter como objetivo a criação de perfis de competências para cada cargo da empresa, ou seja, elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado do trabalho (RABAGLIO, 2001).

O fato das organizações possuírem pessoas como ferramentas essenciais, não significa que elas possuem talentos diretos e esperados, pois talento significa um tipo especial de pessoa e nem toda pessoa é um talento. Para ser considerada como talento, a pessoa precisa apresentar um diferencial que a valorize, e que se bem lapidada, pode oferecer os “frutos” que a organização espera (DIAS, 2016).

O processo de entrevista é um excelente instrumento para obter informações sobre as experiências, habilidade e aspectos pessoais dos candidatos, mas é necessário utilizá-la de forma adequada, pois por vezes a fala ensaiada do candidato não condiz com as suas habilidades e competências comportamentais, colocando em risco futuro as contratações.

2.3 COMPETÊNCIAS

De acordo com Zabala e Arnau (2014), na década de 1970 a nomenclatura “competência” passou a ser usada, primeiramente no âmbito empresarial, onde servia para caracterizar as pessoas, por sua capacidade de realização de tarefas reais e eficientes. A partir deste tempo, o termo se estendeu generalizadamente, trazendo como base nas empresas atuais, o foco nas competências do seu “corpo” de colaboradores.

Dias (2016) entende como competências, a união de conhecimentos, habilidades e ações que possibilitam o indivíduo a agir com segurança e assertividade na realização de uma tarefa, em qualquer momento, sob as mais variadas situações.

Para Ruzzarin, Amaral e Simiono (2006) competências são as características que podem ser notáveis nas pessoas, assim como conhecimentos, habilidades e atitudes que geram o desempenho de cada indivíduo. Soma-se entre as competências técnicas (conhecimentos) e as competências comportamentais (habilidades e atitudes) necessárias para cada cargo.

Segundo Fleury (2002), o conceito de competência é definido como o um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam a desempenho de cada pessoa, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade destes.

Para que uma seleção de pessoas atualmente seja eficaz, é fundamental iniciar alinhando o perfil ideal do colaborador para ocupar determinados cargos, estando entre eles a pesquisa sobre salários, benefícios, local de trabalho, folgas, tarefas e funções a serem desempenhadas, responsabilidades, necessidade para a empresa da abertura da vaga, experiência profissional específica, conhecimentos, exigências legais (RABAGLIO, 2008).

2.4 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Berto (2010), o modelo de seleção baseado em Competências oferece melhores possibilidades e precisos na hora de avaliar o candidato, com melhores possibilidades de se medir determinadas competências, minimizando a interferência humana e do meio.

É fundamental identificar as necessidades atribuídas para o desempenho das funções em cada cargo, pois é imprescindível a descrição com características que o ocupante do cargo deverá possuir para desenvolver adequadamente (CHIAVENATO, 2004).

O cargo exigirá determinadas competências que só poderão ser executadas por indivíduos que possuam certas aptidões, o que comprova a importância de associar tais critérios no momento da escolha e decisão do candidato (CHIAVENATO, 2004). Sendo assim, é necessário que o selecionador observe e analise se as competências exigidas pelo cargo condizem com as habilidades, conhecimentos e atitudes

deste candidato (RABAGLIO, 2001).

Ainda afirma Chiavenato (2004) que a construção do processo de entrevista vai depender muito do perfil do entrevistador. Deste modo, esta poderá ser estruturada e padronizada ou ficar inteiramente livre, à vontade do entrevistador para conduzir a entrevista todas devem abordar, priorizar sempre dois aspectos: características oferecidas pelo candidato e requisitos exigidos pelo cargo a ser ocupado.

A Entrevista Comportamental com Foco em Competências, segundo Rabaglio (2008), é a técnica de entrevista para seleção mais eficaz para identificar competências do perfil dos candidatos de acordo com as necessidades do cargo. O grande segredo da Atração de Talentos Humanos é identificar o perfil do cargo e ter as ferramentas para encontrar o candidato com o perfil mais compatível. Essa é a fórmula do sucesso.

Ainda para Rabaglio (2008), a qualidade do processo de seleção de pessoas por competências é eficaz, pois garante em escolher o candidato através de fatos concretos e mensuráveis. Fatos estes, que o selecionador pode colher através da entrevista e das dinâmicas comportamentais provocativas das competências que se pretende avaliar, não precisando selecionar apenas pelos recursos intuitivos do selecionador através da tradicional entrevista de seleção. As dinâmicas de grupo permitem identificar com mais concisão os comportamentos dos candidatos, de forma que a observação é direta e continua e as atividades propostas são pré-estabelecidas com situações estrategicamente organizadas, de acordo com a necessidade das competências de cada vaga.

De acordo ainda com Chiavenato (2004), a entrevista tem sido uma ferramenta bem questionada em função de sua subjetividade, tornando-se indispensável uma construção adequada do processo de entrevista e treinamento do entrevistador, com características as quais contribuíram para melhor confiança e validade do processo.

É importante uma preparação antes de realizar a entrevista, como conhecer as exigências da vaga, analisar os currículos ou fichas de inscrição dos candidatos e escolher o local da entrevista também, pois o ideal é não haver interrupção e que seja um processo tranquilo tanto para quem avalia, como para quem será avaliado.

3 METODOLOGIA

O presente estudo de caso trata-se de uma pesquisa qualitativa bibliográfica, realizada em uma empresa do ramo de serviços industriais, no período de agosto à dezembro de 2017; tendo como público alvo, candidatos as vagas em aberto, considerando que, a empresa vinha apresentando inúmeras dificuldades nas contratações de seus colaboradores.

Este trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica com diferentes autores da área de Gestão de Pessoas, como Chilverato e Maximiano, além de sites com credibilidade, por meio dos quais foi possível adquirir subsídios com a finalidade de elaborar conceitos que contribuíram para o aprofundamento do trabalho.

Vergara (2007, p. 48) define:

“Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Através de uma análise inicial dos cargos existentes na empresa e as descrições dos mesmos, destacou-se as competências fundamentais para cada função, para que após, fosse elaborado um roteiro específico de entrevista com estas competências, com o objetivo de selecionar pessoas com perfis correspondentes às necessidades da mesma.

Após, foi feita uma entrevista com os candidatos as vagas vigentes da empresa e a aplicação de uma dinâmica de grupo, onde através destas, pode-se observar as habilidades técnicas e comportamentais de cada candidato.

O processo de estudo dos cargos, assim como aplicação das entrevistas, foram realizadas na própria sede da empresa localizada em Rio Grande, na qual disponibilizou uma sala propícia a estas pesquisas e atendimentos.

As contratações de pessoal foram feitas aos candidatos que correspondam às competências da vaga, onde fez-se um registro deste processo, desde o contato inicial até o desenvolvimento dentro da empresa.

3.1 ESTUDO DE CASO

O objetivo principal desta pesquisa foi criar um processo de seleção baseado nas competências, focando na seleção de novos colaboradores para organização, através da abertura de cargos e funções. Esta pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de serviços industriais, onde o processo de selecionar pessoas ainda era muito arcaico, pois a contratação era feita por conta da intuição do selecionador, que por muitas vezes, o selecionava por achar a pessoa disponível ao trabalho, não avaliando em muitas vezes, o perfil profissional e pessoal do candidato, para as funções que desenvolveria no cargo.

Desta forma, vendo a necessidade em reter melhores colaboradores para a organização, tanto em conhecimentos, experiências,

assim como em comportamentos, surgiu a hipótese da seleção por competências, o que fez o procedimento ser iniciado por etapas, dando preferência aos cargos principais da empresa e com objetivo de, futuramente, todos os cargos existentes fazerem parte desse novo processo de seleção.

Segundo Alves (2014), os processos seletivos que recebem à importância devida pela organização, assim como, as demais diretrizes e funções, precisam de um planejamento estratégico que visem atingir os objetivos pré-estabelecidos a médio e longo prazo, de forma que o planejamento da contratação seja por indícios competentes e eficazes e com tempo hábil para estas avaliações.

Sendo assim, foi elaborada uma pauta de reunião, onde junto aos líderes foi possível conhecer as vagas oferecidas pela empresa, suas funções, metas, cultura organizacional, como também às descrições dos cargos.

O cargo disponibilizado pela empresa foi o de “**Encarregado de Isolamento Térmico**”. Desta forma, foi através deste, que o processo de seleção por competências passou a ser elaborado, com foco na descrição de cargos e aplicado nas entrevistas vigentes da organização.

Através das pesquisas e informações colhidas na empresa criou-se o perfil da vaga, tendo como requisitos básicos, que o candidato tenha as seguintes habilidades: atenção, organização, comprometimento, capacidade crítica, no mínimo 5 anos de experiência no cargo, apresente perfil para trabalho em espaço confinado, não tenha problemas com trabalho em altura, possua uma boa comunicação interpessoal, saiba trabalhar em equipe e tenha habilidades com liderança.

Após a formulação das etapas de seleção, o processo foi iniciado com a triagem dos currículos do banco de dados da empresa, onde se selecionou perfis que continham as experiências necessárias para a vaga em específico. Destes, 20 currículos foram selecionados e através do contato telefônico, marcou-se o processo de entrevista inicial nos horários específicos.

Foram entrevistadas 18 pessoas individualmente, através de perguntas específicas e técnicas, formuladas a partir da descrição de cargo para a vaga e que instigassem respostas abertas e livres dos candidatos. Sendo estas:

Quadro 1 - Questionário

1. Atenção:
Quando e como o colaborador deve estar atento?
Você já teve problemas por falta de atenção sua e de seus colaboradores?

Quais os maiores erros cometido por falta de atenção?
2. Organização:
Descreva o que é ser organizado para você?
Em situação de muito trabalho como você se organiza para realizar?
Quando a sua equipe não é organizada como você trabalha?
3. Capacidade crítica:
Qual a melhor forma de chamar atenção dos seus colaboradores?
Quando é chamada a sua atenção qual é a sua reação?
4. Altura e exposição ao sol:
Você possui medo de altura?
Já apresentou problemas de saúde?
Como você trabalha em exposição ao sol?
Aos finais de semana qual a sua rotina? O que costuma fazer?

Fonte: Elaborado pelos autores

Posteriormente a entrevista, foram descartados 10 colaboradores por mau desempenho, onde não apresentaram o esperado para a vaga. Destes, 3 apresentaram problemas com altura, tais como tonturas e fadiga; 2 candidatos mostraram-se desorganizados, onde através dos relatos, pôde-se perceber que não tratam a organização profissional como prioridade para um bom funcionamento das funções; e 5 candidatos mostraram-se muito autoritários em relação a sua equipe, pois a empresa busca profissionais com autoridade, mas com foco na liderança, pois o abuso de autoridade ao trato com sua equipe não é cultura da organização, sendo um ponto extremamente negativo ao candidato a vaga, na hora da seleção.

Após esta etapa, foi realizada uma dinâmica de grupo, onde tinha-se como objetivo, destacar a interação dos candidatos, e com elas, identificar os pontos fortes e fracos desejados para a vaga em questão.

“Leme (2009) coloca-se como torcedor direto para que na seleção por competência, em algum momento do processo, seja feita dinâmicas de grupo, pois proporciona “visualizar os comportamentos do candidato, analisando se são compatíveis com os comportamentos desejados para a vaga e enxergar suas reais competências.” (LEME, 2009, p. 112, grifo nosso)

A dinâmica de grupo utilizada foi a técnica do balão, que tem como objetivo investigar a cooperação, respeito, valores pessoais e união das pessoas, de forma que proporciona a descontração e a integração entre os candidatos, além da análise da relação ganha-ganha/ganha-perde dentro de um grupo. A técnica consiste de uma bexiga para cada participante e um rolo de barbante, onde cada um ao encher a sua bexiga, amarrasse em seu próprio tornozelo, de forma que todos ficassem conectados pelo barbante.

A solicitação dada era que, no centro da sala, os participantes enxergassem o seu balão como o seu maior sonho e a orientação era que: “Aquele que apresentasse a bexiga cheia, ganharia um prêmio”. Desta forma, ao ouvir a ordem, normalmente, todos saem tentando estourar a bexiga um do outro, ao passo que basta apenas, todos apresentarem suas bexigas onde assim, todos ganhariam o prêmio.

Sendo assim, foi feito os questionamentos da dinâmica, como: “em algum momento foi colocado que somente um candidato deveria apresentar a bexiga cheia? Dentro de um grupo o que é mais importante, a competição ou a cooperação? Como alcançamos a cooperação? Qual a importância da relação ganha-ganha dentro do grupo? E do projeto? Quais as possíveis implicações deste tipo de atitude para o indivíduo? Para o grupo? Como podemos minimizar a competição natural?”

Sendo assim, posteriormente a esta etapa, descartamos 5 candidatos. Devido a prática da dinâmica, percebemos que 2 não sabiam como agir, ficando extremamente estáticos, sem reações, o que seria um agravante no campo de trabalho, pois a vaga requer desenvoltura na tomada de decisões; e 3 se excederam na questão de competitividade, inclusive com um certo descontrole, o que não é tolerável na empresa para o cargo. Entretanto, 3 candidatos destacaram-se na dinâmica onde, além de protegerem suas bexigas, ajudaram uns aos outros, mostrando uma grande desenvoltura prática, preocupação com os colegas, fazendo uma excelente relação de trabalho em equipe. Ao término do processo de seleção, liberamos os candidatos e os informamos que seria feito contato telefônico no dia seguinte.

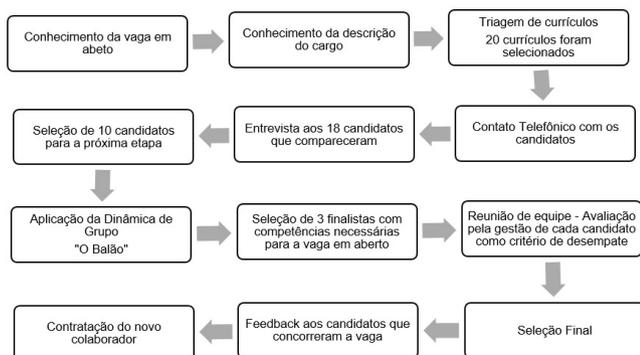
Na reunião de equipe, foi decidido que o candidato selecionado entre os 3 finalistas, como critério de desempate, seria aquele que além de apresentar as habilidades, competências comportamentais e requisitos para o cargo, possuía o maior tempo de experiência técnica quanto aos demais, deixando os 2 candidatos restantes no banco de vagas para consultas futuras.

Após, foi feito o contato com os candidatos, onde foi possível dar um feedback para cada finalista, informando-os seus pontos positivos e negativos de acordo com a vaga em questão e agradecendo o empenho e disponibilidade de todos.

Finalizado assim, o primeiro processo de entrevista com foco em competência, para a organização a experiência foi de grande valia. Segundo relatos do gestor geral da empresa, este processo facilitou muito, tendo em vista uma grande redução na margem de erro, diminuindo custos para a organização e redução significativa nos erros das contratações. O candidato ao qual foi selecionado por este processo, M. D., encontra-se realizado profissionalmente e diz sentir-se acolhido na organização pertencente, tanto pelos

gestores, assim como demais colegas. Já a organização, não teve queixas do novo colaborador, do qual serve como suporte ativo para as necessidades e imprevistos dentro da empresa, correspondendo conforme as necessidades que lhes era esperada.

Figura 1 - Fluxograma do processo de seleção



Fonte: Elaborado pelos autores

Para Wood Jr., Curado e Campos (1994), mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Atualmente, o tema “mudança organizacional” torna-se obrigatório. Nas organizações, os gestores estão cada vez mais atentos às mudanças que são constantes, pois é preciso inovar para continuar no mercado de trabalho, visto a concorrência de empregos instalada no sistema atual. Um dos fatores agravantes é o tempo econômico em que vivemos atualmente, para enfrentar a crise financeira que o mercado atravessa é preciso utilizar métodos e ferramentas que diminuam os custos e tornem os processos mais assertivos as mudanças e a realidade.

Diante disto, entende-se que este processo foi de grande impacto para organização, tornando o método um novo procedimento nas contratações, propiciando á empresa um processo seletivo estratégico e seguro. Segundo a gestão, serão desenvolvidos roteiros de entrevistas futuras com foco em competências para todos os cargos da empresa, para que o processo assertivo de seleção seja implementado em toda a organização, amenizando as taxas de insatisfação em relação ao trabalho desenvolvido.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi extremamente relevante para realizar na prática os conteúdos pesquisados, devido a uma grande carência na área de gestão de pessoas, pois embora estejamos avançando neste processo as organizações ainda vem apresentando pontos fracos.

Para a organização foi muito satisfatório, trazendo benefícios com as ferramentas desenvolvidas, onde para seleções futuras, o roteiro de entrevistas com foco nas competências será um facilitador direto no processo de selecionar pessoal. Um fator negativo que encontrou-se neste trabalho foi o pouco tempo para a realização, pois se houvesse maior tempo hábil, outras ferramentas de outros cargos da empresa seriam também beneficiadas.

Constatam-se a partir dos conceitos e teorias mencionados no presente trabalho, que o processo de seleção realizado com base fundamentalmente nas competências do candidato traz inúmeros benefícios tanto para o candidato como para a organização, pois a eficácia na seleção acaba por diminuir custos e rotatividade do corpo de colaboradores, sendo um influenciador direto no aumento da produtividade.

Referências

ALVES, R. A. **Seleção interna por competência**: a percepção dos profissionais de recrutamento e seleção da empresa brasileira de Correios e Telégrafos. Brasília, 2014. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/7993/1/51205300.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2017.

APPEL, H; BITENCOURT, C. C. Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 175-193, set. 2008. Disponível: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302008000300009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 18 ago. 2017.

BARBOSA, A. C. Q. **Gestão de competências em organizações**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2002.

BERTO, A. R. Gestão de pessoas: a importância da seleção por competências. **Revist Universidad Nacional de Misiones – UNAM**, 2010.

BITENCOURT, C. C.; BARBOSA, A.C.Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARVALHO, I. M. V. C.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CASSANDRE, M. P.; ENDRICI, J. O. M.; VERCESI, C. Gestão por

competências nas pequenas empresas do APL de bonés da cidade de Apucarana (PR): seu entendimento e suas práticas em confronto com as perspectivas teóricas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** (Online), São Paulo, v. 9, n. 8, p. 15-38, dez. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167869712008000800003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 nov. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DIAS, M. S. **Captação, retenção e desenvolvimento de talentos: Pós Gestão de Pessoas, Liderança e Coaching**. Pelotas: [s.n], 2016.

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 161-176, abr. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-655200000100009&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 ago. 2017.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 25-35, mar. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902008000100003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 22 out. 2017.

LEME, R. **Seleção e entrevista por competências: com o inventário comportamental – guia prático de processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/7993/1/51205300.pdf>. Acesso em: 27 out. 2017.

OLIVEIRA, A. M. Gerenciamento do capital humano em bibliotecas ou centros de informação: desafio imposto pela sociedade do conhecimento. **Transformação**, Campinas, v. 12, n. 2, p. 7-16, dez. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862000000200001&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 nov. 2017.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

_____. **Gestão por competência: ferramentas para atração e capacitação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark,

2008.

REIS, V. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RUZZARIN, R.; AMARAL, A. P.; SIMIONO, M. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre, RS: Age, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, out. 1994. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901994000500008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 4 dez. 2017.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2014.