



**Centro Universitário de Brasília**

**Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**FERNANDA CARVALHO GOMES**

**O PROCESSO DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS EM  
UMA EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO**

**Brasília  
2016**

**FERNANDA CARVALHO GOMES**

**O PROCESSO DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS EM  
UMA EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré requisito para obtenção de Certificação de Conclusão de curso de Pós Graduação (Lato Sensu) em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Èrika Costa Vieira Gagliardi

Brasília  
2016

**FERNANDA CARVALHO GOMES**

**O PROCESSO DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS EM  
UMA EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré requisito para obtenção de Certificação de Conclusão de curso de Pós Graduação (Lato Sensu) em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Èrika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, 19 de setembro de 2016.

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

---

Prof<sup>ª</sup>. Nilda Maria Domingos Mendes

## RESUMO

Esta pesquisa objetivou analisar as etapas do processo de seleção por competências e verificar quais os pontos positivos que este gera em uma empresa do setor de tecnologia da informação a partir da visão dos profissionais de Recursos Humanos. O tipo de pesquisa adotado neste trabalho foi descritiva e qualitativa. O universo da pesquisa foi composto por profissionais de Recursos Humanos. A amostra foi de conveniência. A análise dos dados qualitativos foi realizada através da análise de conteúdo. Os resultados mostraram que a seleção por competências é uma técnica que gera pontos positivos para a organização, sendo que o mais citado foi a contratação de profissionais aderentes ao perfil da vaga e ao perfil da empresa, isto faz com que os objetivos individuais estejam alinhados com os objetivos institucionais e, assim, ocasiona grande contribuição para as estratégias organizacionais.

**Palavras-chave:** Recursos humanos. Recrutamento. Seleção por competências.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze steps of the selection process for skills and see what are the positive points this generates in a company's information technology sector from the perspective of human resources professionals. The type of research used in this study was descriptive and qualitative. The research was composed of HR professionals. The sample was of convenience. Qualitative data analysis was fulfilled through content analysis. Results showed that the selection of skills is a technique that generates positive points for the organization, being that the most cited was the hiring of professionals associated to the profile of the job position and the profile of the company, making the individual goals aligned with the institutional goals and thus bringing great contribution to organizational strategies.

**Keywords:** Human resources. Recruitment. Selection by skills.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>1. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Seleção por Competências .....</b>	<b>10</b>
1.1.1. Perfil de Competências.....	12
1.1.2. Recrutamento .....	14
1.1.3. O Processo de Seleção por Competências.....	17
<b>2. MÉTODO.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. Empresa .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2. Participantes .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3. Instrumento .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 Procedimentos de Coleta e Análise .....</b>	<b>31</b>
<b>3. DISCUSSÃO.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Alinhamento de perfil por competências.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 Processo de Recrutamento.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 Processos de seleção .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Feedback para o candidato.....</b>	<b>42</b>
<b>3.5 O uso de softwares no processo de recrutamento e seleção por competências .....</b>	<b>44</b>
<b>3.6 Seleção por Competências .....</b>	<b>46</b>
<b>3.7 O impacto que a seleção por competências causa nos micros processos de gestão de pessoas .....</b>	<b>49</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE A: ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....</b>	<b>58</b>

## INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações buscam selecionar os seus profissionais da melhor forma e, assim, tem como foco: a qualificação, potencial, competência e perfil comportamental. Uma vez que, uma seleção bem executada tende a se ter uma equipe de trabalho aderente ao perfil, competente, em amplo desenvolvimento e que busque a excelência nas atividades que executa.

Segundo Lobos (apud PONTES, 2008), o processo de seleção por competências almeja selecionar candidatos às vagas que forem recebidas pelos responsáveis ou requisitantes com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades e atitudes) e de suas motivações, a fim de atender as necessidades internas da empresa.

Zarifian (1996) ressalta que é importante que a organização deve, antes de tudo, criar as melhores condições de forma que os colaboradores assumam as suas responsabilidades com motivação para o envolvimento real do colaborador é necessário haver um exercício de reflexividade do trabalho. Logo, para tal, faz-se necessário que as organizações entendam que aumentar as competências para as pessoas é trazer a motivação e participação efetiva dos colaboradores na implementação de novos sistemas de gestão.

Atualmente, podemos perceber que o diferencial em uma empresa são as pessoas, assim, manter a qualificação do pessoal é uma maneira de continuar firme no mercado que está a cada dia mais competitivo, em que os clientes são cada vez mais exigentes e conscientes dos direitos.

A escolha pelo tema da pesquisa ocorreu por prazer em trabalhar na área de recrutamento e seleção por competências, assim como, as constantes transformações que ocorrem nesta área, o que se torna cada vez mais importante nas empresas.

O lucro pode ser o principal indicador de sucesso de uma empresa, contudo, não se deve deixar de considerar a importância na busca de pessoal que tenha um perfil compatível tecnicamente e comportamentalmente com o da organização, a fim de auxiliar em atingir metas financeiras. Assim, essa pesquisa acadêmica visa contribuir para revelar a relevância de uma instituição ao investir no processo seletivo por competências e na avaliação dos resultados deste processo.

Neste sentido, a pergunta que motivou esse estudo é: Quais os pontos positivos que o processo de seleção por competências gera em uma empresa de tecnologia da informação?

Desse modo, a presente pesquisa tem como objetivo analisar as etapas do processo de seleção por competências em uma empresa de tecnologia da informação. E os objetivos específicos são:

1. Identificar como é desenvolvido o processo de seleção por competências em uma empresa de tecnologia da informação;
2. Verificar quais as técnicas de recrutamento e seleção são utilizadas no processo;
3. Verificar a utilização de ferramentas automatizadas no processo de seleção por competências.

Esta pesquisa é descritiva e qualitativa. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada e realizada a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Participaram desta pesquisa, seis profissionais da área de Recursos Humanos de uma empresa de tecnologia da informação.

O presente trabalho foi dividido em cinco partes. A primeira parte é a introdução do trabalho, a justificativa, o problema de pesquisa e o objetivo geral e específicos.

A segunda trata-se da fundamentação teórica do trabalho em que foram utilizados diversos autores para embasar a teoria da situação problema da pesquisa.



A terceira parte é o método em que foi explicado a organização estudada, os participantes da pesquisa, o instrumento utilizado, o local em que foi realizada a pesquisa, como foi feita e de que forma a análise das informações coletadas foram analisadas.

A quarta parte refere-se a discussão. Nesta parte foi feita a análise de cada uma das entrevistas realizadas a partir da análise de conteúdo de Bardin e, assim, articulou-se os elementos que compõe o trabalho, contrastou-os, somou-os, criando uma confrontação e corroboração com outros autores.

Já a quinta parte é a conclusão, logo, foi elaborado o fechamento do trabalho em que foram respondidos os objetivos de estudo apresentados na introdução, as limitações da pesquisa, sugestões para pesquisas futuras e contribuições para novos estudos.

Por último, está o apêndice A que se refere ao roteiro de entrevista realizado com os profissionais de Recursos Humanos de uma empresa de tecnologia da informação.

Dessa forma, com o intuito de aprofundar os conhecimentos acerca dos processos seletivos por competências e sua execução, bem como a sua importância no mundo globalizado de hoje, o trabalho tem como objetivo, analisar as etapas do processo de seleção por competências e investigar quais os pontos positivos que este gera em uma organização do setor de tecnologia da informação e se através deste processo ocorreram mudanças no decorrer dos anos quanto à fidelização dos profissionais.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de desenvolvimento econômico mundial apresentou a evolução da economia agrícola passando pela era industrial e, atualmente, a era da informação. Assim, a mudança da era industrial para a era da informação veio acompanhada de várias outras no mundo do trabalho, o que enfatiza a importância adquirida pelo capital humano em relação a outros bens tangíveis das organizações. Observa-se o papel mais ativo dos Recursos Humanos e o aparecimento de novas relações de trabalho. Os estudos de gestão de pessoas juntamente com as mudanças tecnológicas e questões políticas buscaram a evolução das condições de trabalho e melhoria na qualidade de vida do trabalhador visando não apenas por boas intenções.

Neste contexto, surgiu o crescimento da tendência para se trocar de emprego, as pessoas procuram por oportunidades que as valorizem. A mobilidade dos profissionais para empresas com propostas de trabalho mais atrativas é cada vez maior. (ALMEIDA, 2009).

“As atividades de captação e seleção tem implicações diretas nas vidas e na sobrevivência de várias pessoas e da própria organização, portanto as organizações precisam repensar a importância que vem dando a essas atividades e ter consciência da responsabilidade social ao empregar e demitir pessoas. As organizações precisam se adequar para receberem as pessoas com ou sem limitações físicas e mentais sem perder o foco na sustentabilidade desses profissionais”. (ALMEIDA, 2009, p. 2).

Almeida (2009) destaca que tendo em vista a visão tradicional de seleção e captação em que os recursos humanos era responsável pelos empregados, os processos de seleção tornaram-se descentralizados, logo, exigiu-se que os profissionais de RH e gerentes trabalhassem como parceiros, para que dessa forma se preocupem com a organização a fim de conhecer melhor os seus colaboradores.

### **1.1. Seleção por Competências**

Segundo Ferreira (2013), a seleção é a maneira como a empresa escolhe, dentre os candidatos atraídos ou recrutados, aqueles que farão parte da organização. Assim, é uma atividade de comparação, escolha e de decisão, diferentemente daquela da fase de atração, em que se procuram candidatos para ocupar vagas.

Rabaglio (2005) define por competência um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que ajudam a pessoa a desempenhar, com eficácia, determinadas tarefas, em qualquer circunstância, de forma peculiar.

Banov (2010) explica que o conhecimento é o domínio intelectual da área de atuação, faz parte desse item a escolaridade, a especialização, os cursos que o candidato fez ou está fazendo. Enquanto que a habilidade é a capacidade de saber fazer, da aplicação técnica e da experiência. Já as atitudes são a capacidade de agir, de se comportar, de tomar decisões que sejam adequadas ao momento.

Leme (2006) afirma que a seleção por técnica de competência é um procedimento que permite identificar no candidato suas características comportamentais, ou seja, suas competências comportamentais.

Segundo Carvalho (2008), a seleção por competências é o mapeamento das competências visando, assim, delinear o conjunto de conhecimentos que são importantes para o profissional realizar as funções que o cargo necessita, logo, esses conhecimentos devem dar suporte à realização das competências organizacionais. Neste viés, Orlikckas (2001) afirma que a entrevista por seleção deve avaliar o potencial de sucesso do profissional em relação ao cargo através de um determinado padrão de comportamento. Logo, o Recursos Humanos identificaria as competências até a decisão da seleção.

Banov (2010) afirma que o mapeamento é definido em blocos, desta forma, exemplifica os blocos de competências que fazem parte do capital humano de uma organização:

- Competências estratégicas ou essenciais: são grupos de funcionários com competências ligadas diretamente à empresa. Como por exemplo, o administrador financeiro de uma empresa de mercado de capitais;
- Competências médias: são relacionadas ao grupo de empregados que tem atividades pré-estabelecidas, como o pessoal administrativo;
- Competências básicas: grupo de funcionários que trabalha na produção;
- Competências de apoio: grupo de funcionários que assiste os demais, os auxiliando, como por exemplo, os trabalhadores da limpeza;
- Competências de parcerias: são os profissionais liberais que prestam serviços para a empresa, como o advogado.

Cabe ressaltar que a preocupação com as competências surgiram a partir do ambiente competitivo nas empresas que procuram novas formas de gestão para adequar os seus funcionários às suas estratégias de negócios. Desta maneira, a finalidade é alinhar as competências individuais aos objetivos organizacionais. (BANOV, 2010)

Ferreira (2015) afirma que as competências humanas, em conjunto com os recursos e processos, darão a sustentabilidade às competências organizacionais.

Carbone et al. (2009) define as competências organizacionais como os atributos da organização permitindo atingir as finalidades e, desta forma, geram benefícios que serão percebidos pelos clientes. Dutra (2012) afirma que as organizações e as pessoas são uma troca contínua de competências, pois a organização investe para que as pessoas possam desenvolver as suas capacidades individuais e pessoais, assim, estas transferem à organização esse aprendizado e tornam-se capazes de enfrentar novos desafios.

Banov (2010) afirma que as competências individuais são adquiridas ao longo da trajetória de vida, através da sua história, seus conhecimentos, sua experiência com os clientes, fornecedores, suas motivações internas, sua personalidade. Essas competências fazem parte da

sua vivência pessoal e profissional que mostram o comprometimento, seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Neste contexto, Dutra (2001) enfatiza que a pessoa é avaliada a fim de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc. de acordo com a sua capacidade de se doar para a empresa. No processo de escolha de uma pessoa para trabalhar na empresa, além de aferir a sua formação e experiência, verifica-se também o seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho demandado, suas realizações, desta forma, pode-se assegurar que o indivíduo escolhido terá condições para obter resultados que a organização espera e precisa.

A partir desse cenário, Henrique (2007) conclui que pode-se constatar que a seleção por competências busca contemplar experiências concretamente vividas que possam predizer o comportamento futuro do candidato. Esse método pode ser utilizado por qualquer pessoa previamente treinada e muitos autores já colocam como tendência a seleção ser realizada pelos gestores e não pelo Recursos Humanos, pois eles possuem os conhecimentos do perfil desejado e do cargo.

### **1.1.1. Perfil de Competências**

Uma organização para ser construída com segurança precisa ter uma base sólida e bem planejada, assim acontece com a metodologia do processo de seleção, cuja base é o Perfil de Competências.

Ao surgir uma vaga, o gerente ou requisitante requererá à área de recrutamento e seleção a busca de um profissional para preencher o perfil do cargo. A partir disso, traça-se um perfil que envolve conhecimentos, habilidades, capacidades e características de personalidade exigidos da pessoa que executa o trabalho.

Segundo Almeida (2004), o levantamento do perfil oferece uma visão geral das características do cargo. Assim, o requisitante descreve as principais atividades e responsabilidades, requisitos e vantagens do cargo. Nessa perspectiva, Banov (2010) enumera os elementos básicos que devem conter em um perfil, sendo estes: nome e posição do cargo, descrição das atribuições e responsabilidades, requisitos (exigências), supervisão exercida, relacionamentos e condições oferecidas pela empresa.

Ferreira (2015) afirma que para ocorrer o levantamento de perfil por competências é necessário fazer o mapeamento das competências organizacionais e as competências que constituem os perfis do cargo ou função. Estas podem ser subdivididas em técnicas, relacionadas aos conhecimentos e habilidades, e comportamentais, relacionadas às atitudes necessárias para o funcionário que ocupará o cargo.

Banov (2010) declara que no passado o foco estava na competência técnica (habilidades), hoje a competência técnica é vista como aquela que faz parte do cargo, o que proporciona o diferencial do cargo são as competências comportamentais (atitudes). É importante ressaltar que apesar das competências comportamentais serem o foco, sem o domínio técnico das outras competências não será possível alcançar os objetivos organizacionais.

Rabaglio (2005) afirma que as competências comportamentais são as atitudes e comportamentos compatíveis com as funções desempenhadas no cargo, tais como: iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento, comunicação verbal, liderança, negociação, empreendedorismo, espírito de equipe, bom humor, entusiasmo, espírito de servir, humildade, extroversão, persuasão, atenção a detalhes, participação, cooperação, facilidade para trabalhar com metas, flexibilidade, empatia, agilidade, etc.

Desta forma, Ferreira (2015) conclui que para identificar e medir as competências é preciso para certa oportunidade em aberto utilizar como fonte, a descrição do cargo.

Neste contexto, é necessário alinhar as responsabilidades e as competências do cargo requisitado. Assim, o levantamento do perfil trará ao solicitante da vaga as características necessárias para o recrutamento.

### **1.1.2. Recrutamento**

Marras (2000) define que o recrutamento de pessoal é uma atividade que tem por objetivo a captação de recursos humanos tanto interno como externo à organização que tem por finalidade desmiuçar o subsistema de seleção de pessoal.

O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Ele deve ser efetuado em uma unidade centralizada, e é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada nas ocasiões em que existem vagas. O recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência. (LACOMBE, 2011, p. 81).

O processo de recrutamento de pessoal inicia-se de uma necessidade interna da organização, no que diz respeito à contratação de novos profissionais. Essa necessidade é enunciada formalmente pelo requisitante da área, por meio de um documento chamado de requisição de pessoal (RP). Esse documento segue um fluxo predeterminado pela própria organização, entretanto o RP pode ocorrer por dois motivos: por substituição ou aumento de quadro previsto em orçamento ou por aumento de quadro não previsto em orçamento. “De posse da RP devidamente preenchida e aprovada, o setor de recrutamento de pessoal dá início, então, ao processo propriamente dito”. (MARRAS, 2000, p. 70).

Após a abertura da requisição de pessoal (RP) e o alinhamento do perfil passa-se para a fase de fontes de recrutamento. “Fontes de recrutamento são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa”. (MARRAS, 2000, p. 71). Entre as fontes de recrutamento mais utilizadas, podemos citar as

seguintes: funcionários da própria empresa; banco de dados interno; indicações; entidades (sindicados, associações etc.); escolas, universidades, cursos etc.; outras empresas (fornecedores, clientes etc.); consultorias de outplacement ou replacement; agências de emprego; mídia (anúncios classificados, rádio, televisão etc.); consultorias; headhunters; internet, redes sociais etc.

A maior parte das empresas possui um cadastro de candidatos que é constantemente alterado por anúncios, ofertas espontâneas, indicações, apresentações e outros meios. A fase inicial do recrutamento, ao surgir uma vaga, é a pesquisa nesse cadastro que deve ser feita em função do alinhamento do perfil às informações da requisição de pessoal. As empresas costumam ter um banco de dados em computador com as informações pertinentes dos candidatos cadastrados. De acordo com essas informações, é possível efetuar uma busca e recuperar o currículo do candidato adequado ao cargo.

Neste contexto, Almeida (2009) salienta que o processo de captação e seleção, atualmente está automatizado. A tecnologia e informática são utilizadas na atividade de seleção por muitas empresas, o que permite otimização do tempo dos profissionais da área e agilização do processo a fim de torná-lo mais eficaz.

Ainda segundo Almeida (2009), além do cadastro de candidatos existem duas formas de atração destes. Sendo uma para candidatos passivos (aqueles que não estão à procura de trabalho e estão empregados) e outra para ativos (aqueles que estão à procura de emprego). Logo, a utilização de redes sociais surge como uma forte tendência pela sua amplitude em alcançar candidatos passivos.

De acordo com a fonte a ser utilizada, seja ela banco de dados ou as demais já citadas anteriormente, o recrutamento de pessoal se dará através do recrutamento interno, externo ou misto.



Segundo Marras (2000), o recrutamento interno privilegia os próprios recursos da empresa. Sendo que esta prática deve estar respaldada em procedimentos e política elaborada de maneira transparente e ter sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional.

Lacombe (2011) enumera as vantagens do recrutamento interno: a motivação dos funcionários com o objetivo de criar perspectivas de carreira; em longo prazo, facilita o recrutamento de pessoas com mais qualificação profissional; normalmente, ocorre de forma mais rápida; o custo de admissão é praticamente nulo já que serão aproveitados os próprios funcionários; a probabilidade de acerto tende a ser maior, uma vez que, eles já atuam na empresa e são conhecidos; atenua a possibilidade de rejeição pelos colegas; e, o treinamento de pessoal é melhor aproveitado.

Segundo Lacombe (2011), faz-se necessário haver uma boa comunicação com o pessoal e um adequado clima organizacional a fim de evitar possíveis ressentimentos. Se a empresa almeja adotar o processo do recrutamento interno de forma organizada, deverá recrutar e selecionar pessoas com potencial de crescimento, fornecer um bom treinamento e ter um sistema apropriado de avaliação das qualificações e do potencial das pessoas.

Marras (2000) define o recrutamento externo como o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho a fim de suprir uma necessidade da empresa em seu quadro de efetivos.

Lacombe (2011) relata as vantagens do processo de recrutamento externo. Este traz pessoas com novas experiências e percepções além de novos conhecimentos a fim de corroborar com o aperfeiçoamento dos procedimentos da empresa e atingir a administração para atentar sobre o ambiente interno e o mercado. As pessoas recrutadas externamente têm geralmente mais espírito crítico para avaliar as práticas e os procedimentos.

Segundo Banov (2010), em seleções internas ou externas, algumas empresas utilizam softwares, nos quais o selecionador coloca palavras-chaves, tais como, sexo, idade, estado civil, competências técnicas e comportamentais importantes para o desenvolvimento da função prevista no cargo. Neste caso, a empresa não aceita o envio de currículos por outros meios que não seja "trabalhe conosco". Com o cruzamento de dados é possível encontrar candidatos que estejam mais próximos do perfil almejado no processo de seleção. Como a seleção dos candidatos é feita pelo software e não por uma pessoa, as palavras-chaves ajudam na escolha através das competências dos candidatos que são adequados ao cargo, sendo fundamental tanto para o candidato como para o selecionador.

O recrutamento misto busca as vantagens dos dois tipos de recrutamentos citados anteriormente. Desta forma, a empresa oferece aos colaboradores internos e candidatos externos a oportunidade de participar do recrutamento, desde que estes estejam aptos a vaga pleiteada.

Desta forma, Lacombe (2011) conclui que o ideal é intercalar os tipos de recrutamento, embora que seja priorizado o interno. Nada deve ser rígido em administração.

### **1.1.3. O Processo de Seleção por Competências**

Os processos de seleção de candidatos têm como objetivo encontrar profissionais mais talentosos. Adler (2003 *apud* ALMEIDA, 2009) afirma que os estágios desse processo devem ser interligados entre si, sendo que cada um possui objetivos específicos, assim: o estágio 1 é definido como a captação; o estágio 2 é a tiragem; o estágio 3 é voltado para a avaliação das competências dos candidatos; e, o estágio 4 é aquele em que o recrutador decidirá qual (is) dentre os candidatos finais serão contratados.

Almeida (2009) salienta que os processos de seleção quando mais estruturados em procedimentos e instrumentos mais efetivo é o processo, permitindo minimizar o subjetivismo das avaliações visualizando, desta forma, o desempenho dos candidatos. Para tal, é necessário:

1. Utilizar o maior número de observações possível a respeito do desempenho do candidato, de preferência em momentos diferentes, antes de admiti-lo;
2. Combinar diferentes técnicas de seleção para avaliar de forma paralela as competências exigidas na vaga;
3. Utilizar, quando possível, mais de um avaliador que possuam o mesmo critério de avaliação.

Lacombe (2011) salienta que a seleção deve levar em consideração a cultura da empresa e que para tal deve-se atentar para as crenças e valores dos candidatos, pois o mesmo deve ter condições para se ajustar aos costumes da instituição. Candidatos excelentes, mas com dificuldades de adaptação à empresa, normalmente, não ficam muito tempo no emprego, o que gera custos e perdas de tempo.

Pontes (2008) afirma que as etapas da seleção podem variar de empresa para empresa e o término de cada etapa pode ser feito por parte da instituição, do candidato ou de ambos. Ao final de cada etapa pode-se haver uma mudança do candidato para outro cargo da organização.

Durante as etapas de seleção, o advento da informatização veio para auxiliar os profissionais de Recursos Humanos. Segundo Almeida (2004), os conceitos de custo e tempo associados às ferramentas de seleção mudam radicalmente com a utilização da tecnologia. As ferramentas de seleção que se valem da TI mais utilizadas são:

1. Avaliação de qualificações: softwares que têm como utilidade determinar se os candidatos ao cargo têm características necessárias para realizar o trabalho. Esse tipo de ferramenta possibilita excluir os candidatos que não possuem os requisitos mínimos para a função.

2. Testes de conhecimentos e habilidades: Permitem verificar os conhecimentos e habilidades dos candidatos de uma área específica.

3. Testes de aptidão e de personalidade: Possibilita conhecer o desempenho dos candidatos em relação a capacidades diversas, tais como, verbal, matemática, espacial, entre outros aspectos cognitivos. Esses testes permitem avaliar as tendências do comportamento dos candidatos como a capacidade de liderança e de trabalhar em equipe.

4. Testes de integridade: permitem prever através de testes específicos de personalidade se o candidato pode ou poderá se envolver em comportamentos inadequados como agressividade, violência, uso de drogas e comportamentos patológicos.

5. Simulação: Possibilita uma avaliação do desempenho do candidato de acordo com as situações parecida com as que ele vivenciará no trabalho cotidiano. Permite também que o candidato possua uma visão realista do futuro, de modo que ele possa verificar se adaptará o seu perfil ao cargo.

6. Investigação social: Permite avaliar o candidato através das informações provindas de outras fontes de consulta que não seja as declaradas por este.

7. Entrevistas estruturadas online: softwares possibilitam que vários candidatos passem por uma entrevista padronizada, ou seja, com as mesmas questões e relacionadas às competências exigidas pelo cargo.

8. Inventários para avaliar o ajustamento à cultura da organização: Geralmente, são usadas questões para avaliar as preferências, os valores, crenças e as expectativas dos candidatos em relação ao ambiente de trabalho desejado.

Desta forma, o processo de captação e seleção pela internet é inovador por usar a internet como ferramenta para captar e decidir a escolha de candidatos quanto ao interesse para o cargo e a empresa, de forma rápida e econômica, o que garante a qualidade nos resultados.

Assim, para complementar esse processo de captação de candidatos por meio de softwares, Banov (2010) enumera as técnicas do processo de seleção que são: entrevista, aplicação de testes e dinâmicas de grupo.

### **1.1.3.1. Entrevista por Competências**

Segundo Banov (2010), a entrevista é a técnica mais utilizada na seleção de pessoal, ela pode envolver um ou mais entrevistadores, onde são colhidas as informações sobre os candidatos a fim de que aja a contratação.

Neste contexto, Banov (2010) afirma que a entrevista permite verificar os conhecimentos e esclarecer possíveis dúvidas acerca do currículo do candidato. Neste momento, o candidato terá a oportunidade de expor suas expectativas e qualificações, assim como o entrevistador poderá expor a cultura da empresa, as expectativas da empresa em relação ao cargo, o salário, os benefícios, as condições de trabalho e etc. É possível avaliar também o comportamento, a postura, a qualidade e o tempo de respostas, tais como, as reações em relação às respostas esperadas e inesperadas e, sobretudo, as suas competências.

Fidelis e Banov (2007) ressaltam que um entrevistador quando bem treinado, ele é menos subjetivo e mais observador nas colocações do candidato.

Marras (2002) enfatiza que as informações devem estar contidas no roteiro da entrevista, ou seja, o entrevistador deve, de acordo com a complexidade da vaga, elaborar questões que atenda os campos: pessoal, profissional, educacional e social.

Segundo Banov (2010), podem ser adotadas duas metodologias para a entrevista:

1. Não estruturada ou livre: nessa entrevista não há roteiro previamente estabelecido, o entrevistador formula as questões no desenrolar da entrevista;

2. Estruturada ou dirigida: neste caso o entrevistador tem um roteiro com as questões a respeito do cargo e das competências do candidato. Os tipos de entrevistas estruturadas são: tradicional e comportamental (é conhecida também como entrevista por competências ou situacional).

Banov (2010) afirma que a entrevista pode ser feita pessoalmente, por telefone (sobretudo para vagas em que o trabalho se dará pelo telefone, como telemarketing) ou pela internet (para aqueles que trabalharão a distância, ou seja, os teletrabalhadores).

As entrevistas mais utilizadas atualmente são a tradicional, a comportamental ou por competências e a em grupo (BANOV, 2010).

A entrevista tradicional é individual e se baseia nos quatro campos de pesquisa, em que o entrevistador elabora questões relacionadas ao cargo e à cultura da empresa.

A entrevista comportamental é estrutural e situacional, com questões formuladas voltadas para as atitudes e aos comportamentos do candidato, é baseado no comportamento futuro do candidato em relação ao comportamento passado dele em ambientes similares, desta forma, o entrevistador busca nas respostas o padrão comportamental do candidato advindo das experiências do seu passado.

Banov (2010) salienta que o objetivo da entrevista comportamental é rastrear o comportamento do candidato em diferentes situações, como: situações de liderança, de soluções de problemas e outras situações que sejam pertinentes ao cargo que será ocupado.

Segundo Rabaglio (2001), a entrevista comportamental é fundamentada no perfil de competências e visa conhecer o candidato, as suas experiências profissionais e as suas vivências, através de perguntas subjetivas, utilizando verbos no passado para desta forma fazer referência às experiências já vividas pelo candidato. As perguntas ajudarão o selecionador a verificar a existência das competências no candidato.

As perguntas elaboradas na entrevista por competências devem ser planejadas, para que desta forma as respostas dos candidatos sejam claras compreendendo um contexto, uma ação e um resultado (RABAGLIO, 2005).

Ao investigar o comportamento do candidato, estaremos procurando conhecer o Contexto em que aconteceu a ação, detalhes da Ação e o Resultado alcançado por esta ação. Sendo assim, só aceitamos do candidato uma declaração comportamental, ou seja, uma declaração que contenha Contexto, a Ação e o Resultado (CAR) (RABAGLIO, 2005, p.37).

Maria Bia Henrique (2007) salienta que em uma entrevista comportamental deve-se considerar as respostas completas, em que os candidatos descrevem uma situação ou tarefa experienciada, ação que foi realizada e o resultado do trabalho. Caso o candidato omita um dos itens do STAR (situação, tarefa, ação e resultado) será considerado incompleto, se o candidato falar só de opiniões ou sentimentos, tem-se um STAR falso.

Henrique e Rabaglio (2007) ressaltam que a inovação deste método minimiza respostas opiniosas ou respostas que somente o selecionador espera. Assim, na entrevista por competências são favorecidos os relatos do que ocorreu e as suas consequências, como por exemplo; "Descreva-me uma situação na qual você assumiu a responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições"; "Conte-me uma negociação na qual você foi convencido a mudar de idéia". O principal objetivo desse método é de focar nos comportamentos do passado, com intuito de fazer uma previsão para o futuro.

Carvalho (2002) salienta que a entrevista de seleção por competências necessita de equilíbrio, autodomínio e boa disposição para desenvolver as dificuldades em agrupar os dados dos candidatos, a fim de se obter a descrição de forma clara e objetiva. É importante também um conhecimento adequado dos seres humanos, para que desta forma possa perceber claramente as suas diferenças.

A entrevista em grupo é aquela que o entrevistador avalia todos os candidatos ao mesmo tempo. Nesse tipo de entrevista é possível observar qual a reação do candidato diante da concorrência. Banov (2010) ressalta que é necessário que essa entrevista seja planejada com cuidado para não provocar a concorrência agressiva dos mesmos.

Pontes (2008) afirma que através dos resultados da entrevista e dos testes, os candidatos são selecionados para uma entrevista técnica que será feita pelo requisitante, a fim de verificar se a pessoa possui qualificação necessária para o cargo e para avaliá-la globalmente.

Segundo Banov (2010), o ambiente físico é muito importante para que a entrevista atinja os resultados almejados. O local deve ser propício para esta prática, assim, a sala deve estar limpa, confortável, sem barulhos que contribuem para um local favorável com uma boa atmosfera para o diálogo.

Banov (2010) afirma que todas as etapas do processo de seleção devem ser usadas, a fim de verificar as características do candidato que se mantêm de uma etapa para a outra, mostrando assim, as suas reais competências. Usar somente a entrevista no processo de seleção não garante que seja eleito o melhor candidato. Em contrapartida, segundo Carvalho (2002), a entrevista de seleção é extremamente importante em relação à decisão de aproveitar ou não certo candidato à vaga em questão.

### **1.1.3.2 Testes de seleção**

Após a etapa da entrevista, começam os testes de seleção, estes devem ser formulados com base nas exigências da vaga que será preenchida pelo candidato, verificando seus conhecimentos, habilidades e aptidões. Os testes podem ser de conhecimentos gerais, de capacidade ou prova prática e psicológicos.



Carvalho (2002) afirma que esses testes são empregados de forma sistemática na administração de RH. Os testes não são aplicados somente para a seleção de candidatos, mas também nos casos de transferências, promoções ou em algumas áreas na qual o treinamento é indispensável.

Banov (2010) explica que o teste de conhecimentos gerais são os instrumentos utilizados para avaliar o nível de conhecimentos dos candidatos para a vaga. Neste teste, as questões podem abarcar a cultura geral do candidato ou os conhecimentos da sua área de atuação. Normalmente, esse teste é apresentado na forma de questionários que podem ser escritos ou orais, depende, assim, da competência que se quer aferir.

Os testes de capacidade ou prova prática tem como função medir o grau de habilidade do candidato para tarefas específicas que são importantes na realização do que é proposto no cargo. (BANOV, 2010).

Ainda Banov (2010) trata que os testes psicológicos na seleção de pessoal têm como objetivo coletar dados indiretos do candidato. Desta forma, estes testes ajudam a identificar os comportamentos mais comuns do candidato, tais como características básicas de sua personalidade e de certas habilidades. Esse tipo de teste não deve ser utilizado como único em uma seleção. Os resultados destes testes devem ser considerados em conjunto com os demais usados nas outras etapas da seleção. Normalmente, são usados nessa etapa testes de inteligência (verificação da memória, habilidade verbal etc.), de interesses (o que o candidato gosta de fazer), de personalidade (características individuais) e de integridade (testes escritos para verificar a integridade, confiabilidade e responsabilidade do candidato).

Os testes psicológicos só podem ser feitos por psicólogos, com conhecimentos e habilidades nos embasamentos científicos que mediam os testes. Estes testes só são válidos se usados como fatores para se levantar hipóteses a respeito do candidato. Logo, eles devem ser acompanhados de outros instrumentos de seleção (BANOV, 2010).

Gontijo (2005) conclui que a escolha dos testes mais adequados não é fácil, pois é preciso avaliar o estudo científico de cada um, as habilidades e as atitudes que estes recursos medem e o tipo de pessoa em que podem ser aplicados, de acordo com idade, cultura e perfil profissional. Vale salientar que o teste visa somente confirmar impressões e medir características implícitas. Com o conjunto formado por entrevistas, testes e dinâmica de grupo um processo seletivo pode ser considerado completo e válido.

### **1.1.3.3 Dinâmicas de grupo**

Um dos instrumentos de seleção citados anteriormente são as dinâmicas de grupo. Banov (2010) conceitua esse instrumento como um conjunto de técnicas que reúne de 6 a 12 candidatos que pleiteiam a mesma vaga. As dinâmicas em grupo têm como finalidade observar o comportamento do candidato em grupo, como ele se relaciona e as suas características pessoais, tais como: indecisão, iniciativa, argumentação, a reação destes quando agidos sob pressão, os conflitos e como o candidato resolve e soluciona os problemas imediatos.

Banov (2010) explica que as atividades propostas nas dinâmicas de grupo variam de histórias do cotidiano, análise de filmes, artigos de temas diversos e até discussões relacionadas a temas propostos no cargo de maneira que o grupo chegue a uma conclusão conjunta. Sendo assim, o objetivo maior nessas atividades é o desempenho de cada candidato no grupo.

Os jogos ou dinâmicas tem como finalidade o comportamento do candidato. Neste contexto, Huizinga (1993) afirma que os jogos é uma atividade que ocorrerá num limite de tempo e espaço com regras, tendo um fim, que serão acompanhados de um sentimento de tensão e alegria para diferenciar da vida cotidiana. Por meio destes, é passível observar as competências dos candidatos, tais como: motivação, liderança, iniciativa, criatividade, inovação, ética e comunicação. Cada tipo de jogo possui várias possibilidades que poderão ser

explorados de acordo com a finalidade e necessidade do recrutador. Nesses jogos, os candidatos podem ou não assumir papéis, no entanto, devido à necessidade que as pessoas têm para se esconder por inibição ou por receio de retaliação, estas preferem assumir um papel.

Banov (2010) descreve as etapas das dinâmicas em grupo. Assim, a primeira fase é conhecida como aquecimento, neste momento os candidatos vão se conhecer. Na segunda fase, o selecionador propõe uma tarefa, esta pode ser uma prova situacional ou simulações de situações do cotidiano que sejam relacionados ao cargo pleiteado; o candidato não perceberá que as simulações trarão o papel empresarial em cada personagem. Desta forma, será possível analisar o desempenho de cada um em relação ao grupo.

As dinâmicas por serem elaboradas de acordo com o cargo e a cultura da empresa dificultam a preparação prévia do candidato, já que muitos deles já conhecem os critérios usados para a seleção.

É possível, caso seja do desejo do requisitante do cargo, participar da dinâmica para observar os candidatos diretamente. Banov (2010) enfatiza que para tal participação, é necessário que o requisitante seja preparado e ele deve participar das outras fases da seleção para conhecer melhor os candidatos a fim de facilitar na escolha daquele que ocupará a vaga.

A dinâmica não seleciona o vencedor, ela apresentará as competências definidas pelo perfil do cargo. Desta forma, o departamento de seleção escolherá os melhores candidatos, ou seja, aqueles que apresentam as competências que permeiam o cargo. Após essa seleção, o requisitante do cargo, fará a escolha final.

Banov (2010) afirma que como se trata de um processo de comparação e seleção, a decisão final é feita após os a comparação dos resultados finais entre os candidatos e as competências que o cargo exige.

Com intuito de facilitar, o selecionador pode fazer uma tabela contendo uma escala de zero a dez para cada competência e para cada candidato. Sendo que as pontuações abaixo de

quatro demonstrariam que o candidato não possui a competência necessária para o cargo; pontuações de quatro a seis, o candidato possui competência suficiente para o cargo; e, acima de seis pontos, o candidato possui grande competência para o cargo (BANOV, 2010).

Como a decisão da contratação é tomada pelo requisitante do cargo, é importante que o resultado da seleção seja feito em planilha de resultados como a sugerida acima ou simplesmente um relatório que seja de fácil compreensão, para que este faça a escolha com base nos resultados do processo (BANOV, 2010).

Enfim, Banov (2010) enfatiza a importância de o processo de seleção ser um trabalho conjunto entre o departamento de recrutamento e o departamento de treinamento, a fim de orientar as chefias em relação à seleção, explicando como entrevistar o candidato e o que observar no seu comportamento. É importante também uma orientação a respeito do preconceito, a fim de eliminar qualquer pré-seleção por causa da raça, religião, opção sexual ou situação econômica.

## 2. MÉTODO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as etapas do processo de seleção por competências de uma empresa do segmento de tecnologia da informação. Visa, assim, verificar como é desenvolvido o processo de seleção por competências e a utilização de ferramentas automatizadas a partir da perspectiva teórica. A pesquisa em questão é descritiva e qualitativa.

O processo descritivo tem como objetivo identificar, registrar e analisar as características, os fatores e as variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esta pesquisa é um estudo de caso em que após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para posteriormente determinar os efeitos resultantes em uma empresa (PEROVANO, 2014).

Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, tem-se como finalidade entender uma situação social, um evento, um papel, um grupo ou uma interação específica. Esta pesquisa investigou como uma empresa de tecnologia da informação executa o processo de seleção por competências a partir da fala dos profissionais de Recursos Humanos. Logo, o foco desta pesquisa são as percepções, as experiências dos participantes e a maneira como eles extraem sentido do processo de seleção de pessoal por competências.

Outro aspecto importante é a abertura que a pesquisa qualitativa consente à pesquisadora, que é “estudar as condições de comunicação, analisá-la e melhorá-la”. Ressalta-se ainda que o pesquisador/a tem uma implicação ativa neste processo. (TAMARA DEMBO, apud REY, 2005, p. 53).

Os pesquisadores qualitativos não podem se prender à marcos rígidos que constituam, a priori, o resultado, devem dar atenção ao caráter singular do sujeito reconhecendo sua individualidade. (REY, 2005). Durante as entrevistas, a postura da pesquisadora foi de estar

totalmente direcionada para reconhecer a atitude dos participantes sem interferir com opiniões já formadas.

## **2.1. Empresa**

A instituição escolhida para a coleta de dados foi uma empresa de tecnologia da informação. Esta trabalha com uma fábrica de projetos desde 1999 e seus serviços são de outsourcing, projetos e parcerias. Sua missão é automatizar processos fornecendo soluções de software proporcionando confiança no alcance dos resultados. A empresa em questão possui 306 colaboradores e faz a utilização do processo de seleção por competências desde 2007. Atualmente, o resultado do cálculo de rotatividade é de 21,4%.

## **2.2. Participantes**

Participaram desta pesquisa 06 (seis) colaboradores de uma empresa de tecnologia da informação. Como critérios de inclusão exigiu-se que o funcionário deveria ter no mínimo seis meses de trabalho na instituição. O critério de exclusão foi: funcionários que não atuem na área de Recursos Humanos com foco em processo de seleção por competências. Desta forma, segue abaixo as informações pertinentes a respeito dos participantes.

Participante 1: Analista de Recursos Humanos Júnior, sexo feminino, Ensino Superior Completo em Psicologia, seis meses de empresa. Sendo que anteriormente atuou como estagiária por dois anos.

Participante 2: Analista de Recursos Humanos Júnior, sexo feminino, Ensino Superior Completo em Psicologia, um ano e oito meses de empresa.

Participante 3: Analista de Recursos Humanos Sênior, sexo feminino, Ensino Superior Completo em Psicologia, um ano e sete meses de empresa.

Participante 4: Analista de Recursos Humanos Júnior, sexo feminino, Ensino Superior Incompleto em Psicologia, um ano e um mês de empresa. Sendo que anteriormente atuou como Estagiária no período de cinco meses e como Assistente de Recursos Humanos no período de um ano.

Participante 5: Estagiária, sexo feminino, Ensino Superior Incompleto em Psicologia, dez meses de empresa.

Participante 6: Gerente de Recursos Humanos, sexo feminino, Ensino Superior Completo em Psicologia, pós-graduação cursando em Gestão de Projetos em TI, nove anos e meio de empresa. Sendo que iniciou suas atividades na instituição com o cargo de Estagiária e foi crescendo até chegar ao nível gerencial.

### **2.3. Instrumento**

As entrevistas foram conduzidas de acordo com o roteiro previamente elaborado (Apêndice A). São onze questões construídas a partir do foco da pesquisa. A perspectiva teórica utilizada foi fundamentada, principalmente, nos trabalhos teóricos de Almeida, Banov e Rabaglio, como já apresentado no referencial teórico.

As entrevistas foram semiestruturadas. Manzini (1990/1991, p. 154) afirma que a entrevista semiestruturada tem como foco um assunto sobre o qual existe um roteiro previamente estabelecido com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Assim, essa entrevista pode fazer surgir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

## 2.4 Procedimentos de Coleta e Análise

No dia 27 de maio de 2016 foi feita uma reunião com a Gerente de Recursos Humanos da empresa de tecnologia da informação para verificar seu interesse em colaborar com a pesquisa. Foi autorizada a realização da pesquisa na instituição e acordadas as datas para a coleta de dados.

Foram realizadas cinco entrevistas no dia 14 de junho de 2016 e a última no dia 05 de julho de 2016. As entrevistas foram gravadas e o tempo médio de cada uma foi de quarenta minutos. Não houve nenhum fator externo que prejudicou a coleta de dados.

As informações obtidas através das entrevistas foram satisfatórias para o desenvolvimento do trabalho. Os participantes demonstraram interesse e disponibilidade para colaborar com a pesquisa. Todos foram previamente informados sobre o conteúdo da pesquisa, data e horário da entrevista, conforme interesse e disponibilidade dos colaboradores.

Foram feitas as transcrições de todas as entrevistas e a partir do texto transcrito foi feita a análise de conteúdo dos dados coletados.

A análise de conteúdo foi utilizada para identificar fatores a respeito da pesquisa na coleta de dados. Segundo Bardin (1977, p. 42):

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo trabalha com os materiais textuais escritos, ou seja, com o conteúdo coletado nas entrevistas e tem como objetivo estabelecer categorias a partir das informações obtidas. (BARDIN, 1977). As respostas às perguntas foram categorizadas, onde se extraíram os principais significados e foram formadas as variáveis iniciais de análise. As variáveis encontradas nesta pesquisa foram:



- Alinhamento de perfil por competências;
- Processo de recrutamento;
- Processo de seleção;
- Feedback para o candidato;
- O uso de softwares no processo de recrutamento e seleção por competências;
- Seleção por competências;
- O impacto que a seleção por competências causa nos micros processos de gestão de pessoas.

### 3. DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada com profissionais de Recursos Humanos de uma empresa do segmento de tecnologia da informação. Os dados apresentados foram avaliados através da teoria de Bardin (1977), em que foi possível analisar a partir da frequência que as falas foram apresentadas sob diferentes temas e categorias, relacionando-os com os diferentes autores tratados no referencial teórico, sendo assim, foi traçado uma relação entre as falas dos profissionais entrevistados e o referencial teórico do presente trabalho. Foram encontradas no total sete categorias ao avaliar as entrevistas, estas já foram identificadas anteriormente na metodologia.

#### 3.1 Alinhamento de perfil por competências

O quadro abaixo representa a análise do conteúdo das entrevistas realizadas com os Analistas de Recursos Humanos responsáveis pela realização do alinhamento de perfil por competências com os gestores.

**Quadro 1** – Alinhamento de perfil por competências

Padrão de Respostas	Frequência
"... tenho que ver quais são as competências que são esperadas, os conhecimentos, as habilidades e atitudes que é esperado para aquele perfil de vaga..."	5
"Quando é uma vaga nova, agora estou trabalhando uma vaga de executivo comercial que abriu ano passado uma vez e agora foi aberta novamente, quando ela foi aberta a primeira vez a gente teve que descrever o perfil: o que era	1

esperado? Que cargo era esse? Que atividades eram essas? Como entraria na estrutura que já existe na organização? Para que está se criando este cargo novo?".	
"Quando o cargo já existe, já faz parte daquela equipe, então o trabalho é de alinhar, então já tem ali uma expectativa, já tem uma descrição pronta, mas eu vou conversar com o gerente para saber se o contexto é o mesmo, se mudou alguma coisa, se tem alguma necessidade nova em termos de tecnologia e em termos de competência mesmo..."	2

Fonte – Elaborado pela autora do trabalho.

O padrão de resposta que possui a maior frequência vai de encontro com a visão de Banov (2010) que afirma que todo profissional possui um perfil de competências técnicas, compostas de conhecimentos e habilidades para desempenho da função, e competências comportamentais, alinhadas ao comportamento e as atitudes ao cargo, assim como, a comunicação, o relacionamento interpessoal, a empatia, a iniciativa etc. Infere-se que a política de recursos humanos da empresa garante a importância de verificar as competências do candidato alinhadas à empresa.

Os padrões de resposta que obtiveram uma frequência baixa detalharam a forma que o alinhamento de perfil é feito no caso de um novo cargo na instituição e de um cargo antigo. Entende-se que é realizado o mapeamento das competências de cada cargo na empresa, sendo ele um novo cargo ou antigo. Desta forma, a fala das participantes contempla a teoria de Banov (2010) que ressalta a importância do mapeamento das competências do cargo e estas devem ser personalizadas para cada cargo e setor da empresa, assim devem estar ligadas às competências organizacionais. Sendo que o mapeamento deve ser definido em blocos e as competências organizacionais que ajudarão na definição das competências individuais.

Foi percebido que os colaboradores compreendem a forma que o alinhamento de perfil deve ser realizado para gerar bons resultados no processo de seleção por competências. Entretanto, somente alguns participantes consideraram relevante detalhar como este processo é realizado em diferentes situações.

### 3.2 Processo de Recrutamento

Com o intuito de verificar como o processo de recrutamento ocorre na instituição, os seis Analistas de Recursos Humanos responderam algumas questões, como é demonstrado no quadro a seguir.

**Quadro 2** – Processo de Recrutamento

Padrão de Respostas	Frequência
"A abertura do processo quem faz é o gerente/demandante, no caso ele abre pelo sistema Alopro e vai para uma avaliação do diretor da fábrica ou superior, depois para o financeiro, o financeiro aprovando chega na Gerente de RH, e a gerente distribui a vaga para os analistas. Chega essa vaga para mim através do sistema".	6
"Nós divulgamos em redes sociais (Linkedin, Facebook, Instagram, WhatsApp para divulgar em grupos), publicamos as vagas em sites de recrutamento (Ceviu, Apinfo), grupos de e-mail, rede de contatos, alguns blogs mais específicos e no site da empresa".	6

<p>"Após a divulgação eu começo o processo de triagem, temos mais uma busca ativa do que reativa em si, a triagem é a etapa que eu mais demoro por que acredito que uma boa triagem ajuda em todo o processo para não fazer o candidato vir até aqui desnecessariamente. Eu trio vários currículos em cima daquilo que o demandante trouxe no alinhamento do perfil e conforme o que for achando vou sendo flexível nos requisitos de acordo com a classificação inicial deles. E triamos também no nosso banco de currículos".</p>	2
<p>"Quando faço o primeiro contato com o candidato já faço uma pequena entrevista por telefone para não correr o risco de trazer pessoas para a entrevista que não estão adequadas ao perfil".</p>	6

Fonte – Elaborado pela autora do trabalho.

Percebe-se que os colaboradores da área de Recursos Humanos entendem como o processo de recrutamento deve iniciar. Todos os participantes trouxeram a mesma informação referente ao procedimento de abertura da vaga, tal fato corrobora com a teoria de Lacombe (2011), que relata que o processo de recrutamento se inicia com a requisição de pessoal, através de formulário próprio que deve indicar o motivo da requisição e o perfil desejado para o candidato ser admitido. Além disso, a depender da instituição existe um processo de aprovação desta requisição por esferas superiores ao setor de Recursos Humanos, como é o caso da empresa estudada.

O padrão de resposta referente a etapa de divulgação da vaga teve uma alta frequência e isto indica que esta fase é executada por todos os participantes de forma semelhante. Todas usam as redes sociais para recrutar os candidatos, assim, infere-se que o formato que a empresa utiliza para divulgar as vagas traz bons resultados já que é de concordância de todos os analistas, e assim faz com que o mantenham da maneira em que lhes foram apresentados inicialmente.

Após a divulgação se inicia a análise curricular dos candidatos. Ao se realizar o recrutamento por meio em anúncios na mídia, o recrutador receberá muitos currículos e ainda considerará os currículos já cadastrados. A partir daí, é importante estabelecer critérios para determinar quais são os candidatos que poderão dar continuidade ao processo de seleção (LACOMBE, 2011). Assim, no padrão de resposta referente a esta etapa obteve-se alta frequência e todos afirmam fazer uso tanto dos currículos recebidos pelas divulgações como aqueles em que buscam de forma ativa em sites diversos. Porém, somente dois participantes descreveram em detalhes como realizam a triagem e o que utilizam para discernir suas decisões finais na aprovação dos candidatos nesta fase.

Outra forma de triagem é o contato com os candidatos por telefone para verificar se os mesmos se encaixam no perfil desejado. Todos os participantes trazem isto em suas falas, o que leva a crer que esta forma de execução também traz bons resultados para o andamento do processo de seleção por competências.

Neste contexto, foi percebido que a maioria dos padrões de resposta nesta categoria obteve elevada frequência. Logo, entende-se que existe um alto nível de concordância na execução do processo de recrutamento nesta instituição e infere-se que tal alinhamento permite qualidade e esmero para atingir o objetivo desta etapa que é buscar candidatos adequados ao perfil da vaga. Nesse sentido, Pontes (2008) afirma que o recrutamento busca candidatos para ocupar as vagas existentes, já a seleção identifica o candidato mais adequado entre aqueles recrutados. Caso não exista bons candidatos às vagas é por que o recrutamento foi falho. Logo, se não existir candidatos recrutados não haverá seleção. Quanto mais eficaz for o processo de recrutamento melhor será a seleção.

### 3.3 Processos de seleção

A terceira categoria refere-se à forma como o processo de seleção ocorre a partir da visão dos Analistas de Recursos Humanos.

**Quadro 3** – Processo de Seleção

Padrão de Respostas	Frequência
<p>"Na empresa não é utilizado teste psicológico por preferência da gerente de RH. A dinâmica de grupo também não é utilizada devido ao perfil dos profissionais de TI que não aderem a essas técnicas, não é eficaz. As entrevistas são individuais. Não fazemos entrevista em grupo. E são utilizadas provas técnicas".</p>	2
<p>"Aqui na Fábrica a gente só utiliza prova, entrevistas e em cargos gerenciais é utilizado o teste Disc".</p>	4
<p>"Depende bastante do perfil da vaga e seleção as etapas do processo. As etapas do processo seletivo são a prova, a entrevista de perfil, a entrevista técnica e algumas vezes ocorre a entrevista com o gerente, e se for alocação tem a entrevista com o cliente. Em geral a prova é a primeira etapa e o candidato sendo aprovado encaminhamos para a entrevista de perfil".</p>	6

<p>"(...) hoje a maioria das nossas vagas tem prova, a maioria a gente está fazendo assim: marca a prova, sendo aprovado, marca a entrevista de perfil e depois a parte técnica, algumas vagas faz tudo junto, faz a prova logo em seguida a entrevista, mas só dá andamento depois da correção da prova, a prova é eliminatória (...) quando é prova de conhecimento mesmo é tudo antes, ela é eliminatória, pode acontecer no mesmo dia, mas ela é aplicada antes, é como se fosse a primeira etapa".</p>	6
<p>"E a partir do alinhamento a gente elabora um roteiro de entrevista, um questionário para acessar aquelas competências, para nas perguntas a gente acessar as competências através da fala do candidato. Então, a gente utiliza aquelas técnicas básicas de entrevista e também de seleção por competência que é você tentar buscar nas experiências das pessoas aquelas habilidades que você está procurando, algumas perguntas do roteiro já estão prontas por que as vagas às vezes se repetem, mas quando não está, eu sempre dou uma olhadinha pra ver se está batendo ou não e o que eu posso melhorar e a gente define uma ordem de importância para aquelas habilidades, quais são as mais importantes, as mais necessárias, o que o gerente colocou como podendo ser desenvolvido ou não, e aí durante o processo seletivo quando você faz as entrevistas vai julgando aquilo ali e atribuindo uma pontuação para aquelas habilidades, e depois isso é colocado em uma tabela comparativa entre os candidatos. E fazemos um parecer informando os pontos fortes, pontos a melhorar e características do candidato".</p>	6
<p>"A entrevista técnica a depender da vaga também muda, mas em geral é uma entrevista com alguém muito experiente ou um especialista que está aqui dentro da empresa, que conhece aquele contexto, eles tem um roteiro também (...)".</p>	6



"Em geral, a entrevista com o gerente ou cliente sempre acontece. Tanto a entrevista técnica quanto a do gerente tem um parecer e eles formalizam pelo Alocpro, informar o que gostaram ou não gostaram e colocar o porquê ou não da aprovação. É importante formalizar para ter o histórico do candidato no sistema, e se futuramente formos chama-lo novamente conseguirmos ver como foram os processos anteriores. Normalmente, encaminhamos mais de um candidato para avaliação do gerente e ele escolhe o melhor".	5
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Fonte – Elaborado pela autora do trabalho.

Em relação ao desenvolvimento das etapas do processo de seleção, pode-se perceber que os padrões de resposta tiveram uma alta frequência. Assim, segundo o discurso dos entrevistados, as questões referentes às etapas do processo e à ordem em que elas devem ocorrer, a elaboração ou adaptação do roteiro de entrevista, a forma de avaliação final dos candidatos a partir das competências, habilidades e atitudes encontradas, informações referentes às entrevistas técnicas e gerenciais são fatores presentes no processo. Esses fatores complementam a teoria de Lacombe (2011), que conceitua seleção como o conjunto de práticas e processos para escolher no universo de candidatos aquele que se enquadra mais no perfil da vaga existente, ou seja, o candidato que pode se adequar à empresa e ao cargo a fim de se obter um bom desempenho. A seleção, segunda etapa do processo, se inicia com o recrutamento e termina logo após o período probatório. Considera-se uma boa seleção aquela que não avalia somente a vaga atual, leva em conta o potencial do candidato. Geralmente, o órgão responsável pela seleção faz uma triagem e uma seleção preliminar, logo, a chefia é responsável pela escolha final. Infere-se que o processo de seleção da empresa estudada é consistente em suas etapas e os responsáveis, tanto os Analistas de Recursos Humanos como os líderes, buscam a excelência e a qualidade na execução destas tarefas.

O processo de seleção é realizado através de técnicas que têm como objetivo avaliar o perfil dos candidatos recrutados. Neste padrão de resposta, a frequência foi dividida em dois posicionamentos a partir da fala dos entrevistados. O primeiro traz o detalhamento das técnicas utilizadas na instituição e também aquelas que não são utilizadas, porém não relata o uso do teste Disc em cargos gerenciais. O segundo expõe as técnicas utilizadas na empresa, porém não aprofunda, mas destaca o uso do teste Disc. A frequência do segundo posicionamento foi maior que a do primeiro. Infere-se que alguns Analistas de Recursos Humanos não têm total conhecimento das técnicas de seleção utilizadas e isto pode ocorrer devido a não realização de processos seletivos para cargos gerenciais.

A maioria dos participantes afirmam que o processo de seleção não é fixo, ou seja, depende da vaga e do desempenho do candidato na prova de conhecimentos. Logo, não existe uma quantidade fixa de etapas ou entrevistas, isso vai depender da vaga, do tempo necessário para o preenchimento desta, da quantidade e da qualificação dos candidatos. (BANOV, 2010).

Pontes (2008) enfatiza que a entrevista é a etapa da seleção que ocorre após a triagem dos candidatos. A entrevista do candidato é um encontro em que o entrevistador confronta as informações contidas no currículo e as informações dadas pelo candidato. Essa é feita a fim de verificar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo. Desta forma, as falas de todos os analistas de Recursos Humanos contemplam a afirmação do autor citado.

A entrevista é um instrumento primordial na seleção de RH, pois por meio de um diálogo bem conduzido, o entrevistador busca informações sobre os candidatos que não constaram nos testes. (CARVALHO, 2002). Diante disto, a entrevista com o RH, a entrevista técnica e a entrevista gerencial são decisivas no processo para a identificação e reconhecimento dos requisitos da vaga. É possível perceber a partir das falas dos entrevistados que a decisão final do candidato aprovado é feita de forma conjunta, ou seja, a decisão é tomada por todos aqueles profissionais que participaram de forma ativa no processo de seleção.

Assim, a teoria de Ferreira (2013) vai ao encontro do que foi elencado nos padrões de resposta pelos entrevistados e este afirma que a seleção é a forma que a organização procura para suprir suas necessidades de profissionais, encontrando pessoas mais qualificadas para ocupar uma determinada vaga. Para tal, é verificado as motivações, as experiências e as características pessoais dos candidatos e comparando-as com o perfil do cargo ofertado.

### 3.4 Feedback para o candidato

Para constatar se ocorre e de que forma acontece o feedback para o candidato, foram questionados alguns pontos a fim de obter esta resposta, como se pode observar no quadro subsequente.

**Quadro 4** – Feedback para o candidato

Padrão de Respostas	Frequência
"Damos o retorno para todos os candidatos que participaram do processo por e-mail ou por telefone, mas não costumamos entrar nos detalhes no motivo da não aprovação".	4
"Assim que temos o resultado do processo a gente liga para o candidato aprovado e passa o feedback e pergunta se tem interesse na vaga e que vamos marcar a negociação".	5
"O mínimo de respeito temos que ter com os candidatos em dar esse retorno. Tem alguns retornos negativos que não são tão negativos, por que as vezes ele foi aprovado, mas ficou em terceiro lugar na classificação e assim temos que dar um retorno com mais cuidado por que ele não foi reprovado só não foi escolhido	2

e temos que dar um retorno muito positivo sinalizando que podemos trabalhar juntos futuramente".	
--------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte – Elaborado pela autora do trabalho.

O processo de seleção ocorre em várias etapas e uma delas é o retorno do processo seletivo para os candidatos. Durante as entrevistas foi possível coletar de que forma é realizado este *feedback* na empresa estudada.

O padrão de resposta com maior frequência se refere ao retorno do processo seletivo para o candidato aprovado e informações referente à próxima etapa que no caso é a negociação salarial. Este padrão foi citado cinco vezes. Já o padrão referente ao retorno aos candidatos reprovados foi trazido quatro vezes pelos entrevistados. E surgiu somente duas vezes o padrão de resposta que descreve a importância deste contato após o processo com os candidatos e o retorno para aqueles candidatos que ficaram em *stand by*, ou seja, não foram aprovados para aquela vaga em questão, mas poderão ser convocados para as próximas vagas com o perfil semelhante. Infere-se que somente alguns profissionais de Recursos Humanos da empresa estudada possuem um maior cuidado ao dar o retorno do processo seletivo aos candidatos e, assim, trazem os motivos e argumentos do porquê aquele candidato não foi selecionado para determinada vaga.

A teoria de Banov (2010) vai ao encontro das falas dos Analistas de Recursos Humanos que é através do conhecimento dos requisitos da vaga que se pode perceber nos currículos ou nas fichas de solicitação de emprego os candidatos que mais se encaixam no perfil do cargo, já que os currículos possibilitam o conhecimento de suas competências. Assim, alguns candidatos são selecionados para participar das outras etapas do processo de seleção. Sendo que existem

aqueles que não são aprovados nas etapas subsequentes do processo. Assim, é essencial que o retorno para estas pessoas seja realizado.

A partir deste contexto, é possível afirmar que os candidatos que se dispõem a participar de uma seleção almejam um novo cargo, desta forma, estes estabelecem uma relação de confiança e expectativa diante do recrutador. Logo, o profissional de Recursos Humanos é responsável pela avaliação do candidato e feedback sobre aquele processo, num viés profissional, é necessário que se leve em conta todos os cuidados perante a saúde emocional do candidato.

### 3.5 O uso de softwares no processo de recrutamento e seleção por competências

A quinta categoria ressalta o uso de softwares no processo de recrutamento e seleção por competências na empresa estudada.

**Quadro 5 - O uso de softwares no processo de recrutamento e seleção por competências**

Padrão de Respostas	Frequência
"A gente recebe a vaga pelo sistema da empresa, o Alocpro, e a gente faz a seleção toda através desse sistema para que os registros sejam gravados com melhor segurança e possam ser recuperados futuramente e também para facilitar o processo. (...) na triagem você faz alguns filtros tanto no banco de currículos da empresa como no site da empresa. E no sistema Alocpro que registramos todas as etapas do processo seletivo. E também temos o Outlook para comunicação com os candidatos."	6
"Quando aplica teste utilizamos ferramentas automatizadas para correção."	2

"Divulgação em redes profissionais, Ceviu, LinkedIn, site da empresa, entre outros."	4
--------------------------------------------------------------------------------------	---

Fonte – Elaborado pela autora do trabalho.

Atualmente grande parte das empresas utilizam softwares específicos para a área de Recursos Humanos. Os profissionais de RH possuem uma rotina desafiadora para conduzir processos de seleção e em função do advento tecnológico estão otimizando seu trabalho e, por vezes, optam por pesquisar o perfil dos candidatos através de redes sociais ou sites de recrutamento para a análise prévia de algumas competências que almejam. A partir disso, os participantes trouxeram um padrão de resposta que corrobora com tais afirmações porque a empresa faz o uso de redes sociais e sites de recrutamento para a divulgação de suas vagas, além de terem o site da própria empresa e o banco de currículos para uma busca assertiva de candidatos. Este padrão de resposta foi citado quatro vezes.

O padrão de resposta referente ao uso específico de um software pela empresa foi citado seis vezes. Este tem como papel registrar todo o processo de seleção por competências, além de fazer todo o controle de indicadores desta metodologia. As vantagens compreendidas na utilização de softwares específicos são a possibilidade de uma gestão unificada da base de candidatos, o histórico de todos os processos que o candidato já participou na empresa, a visibilidade dos problemas no tempo de contratação, a integração com redes sociais e sites especializados para a divulgação das vagas e mediação dos resultados, entre outros. É possível afirmar que os softwares garantem uma maior agilidade e retorno quanto a finalização dos processos de Recursos Humanos. Infere-se que a empresa estudada faz a utilização de um sistema para o controle de todo o seu processo de seleção por competências, porém ainda não é totalmente efetivo, pois segundo os entrevistados, esse sistema está em melhoria e algumas funcionalidades ainda não existem ou não ajudam durante a execução das atividades. Entende-

se que já existe uma maior agilidade e retorno de indicadores do processo, mas ainda não são inteiramente confiáveis.

Logo, o padrão de resposta a respeito das redes sociais vão de encontro com a teoria de Almeida (2003) em que os sistemas de tecnologia são capazes de realizar a triagem de candidatos qualificados para exercer a função, de gerenciar os currículos dos candidatos, de gerenciar as informações dos candidatos levando em consideração o subsídio do processo seletivo (incluindo a comunicação e a devolução dessas informações para os mesmos), desta forma, coleta e monitora os dados necessários para a avaliação e o aperfeiçoamento do processo.

Alguns entrevistados citarem o uso de outras ferramentas informatizadas, como aquelas que corrigem os testes aplicados nos candidatos e o e-mail que permite a comunicação efetiva entre a empresa e os participantes do processo seletivo. O padrão de resposta referente a correção dos testes foi baixo, sendo citado somente duas vezes. Isto indica que de fato a instituição faz o pouco uso de testes na avaliação dos candidatos conforme foi citado na categoria processos de seleção.

### 3.6 Seleção por Competências

Com o intuito de verificar se o processo de seleção por competências da empresa estudada traz resultados positivos, algumas questões foram respondidas pelos profissionais de Recursos Humanos, como demonstrado no quadro subsequente.

**Quadro 6** – Seleção por Competências

Padrão de Respostas	Frequência
"A empresa sempre fez seleção por competências e o que a gente faz é melhorar cada dia mais".	6

<p>"(...) é eficaz e eu não percebo outra forma de fazer recrutamento e seleção que atinja os mesmos resultados por que quando a gente avalia competência a gente está avaliando comportamento e o conhecimento da pessoa e não é baseado em impressões, não é uma indicação de alguém, a gente tenta trazer tudo para o comportamento e para o que é palpável para poder analisar, então por isso que eu acho que é muito eficiente e traz muito resultado".</p>	4
<p>"(...) processo seletivo acaba sendo efetivo por que a gente vai lá do início conversar com os gerentes, resgatar as competências para aquele cargo e a gente encontra uma pessoa baseada naquilo, então a probabilidade de estar certo e daquela pessoa está adequada e conseguir compor aquela equipe e trazer resultado pra empresa é enorme, então pra mim está totalmente vinculado a desempenho, seleção por competências prediz um bom desempenho".</p>	5
<p>"(...) a gente vê é que geralmente se a seleção foi bem feita o candidato vai trazer um bom desempenho no cargo (...) ter algum tipo de erro de seleção e ai quando vai ver é exatamente aquele erro de seleção que faz a pessoa ter problema no trabalho, a gente consegue avaliar bem isso por que a gente faz o acompanhamento, então na hora que a gente faz o acompanhamento, no primeiro feedback, agora está bem mais estruturado, a gente tem o acompanhamento do período de experiência (45 e 90 dias) e quando eu faço o primeiro feedback eu consigo avaliar coisas de erros de seleção".</p>	3

Fonte – Elaborado pela autora do trabalho.

Foi percebido que os profissionais de Recursos Humanos entendem que o processo de seleção por competências traz resultados positivos para a instituição, já que o padrão de resposta com maior frequência refere-se à utilização deste processo seletivo desde



que a empresa implementou a área de Recursos Humanos. Os entrevistados relatam que esta metodologia está em contínua evolução dentro dos procedimentos da instituição.

As competências compreendem o ato de fazer, realizar, a habilidade de concretizar uma ação. Neste contexto, Pontes (2008) define como competências os comportamentos das pessoas para atender as necessidades corporativas. Assim, as competências, no sentido de caráter corporativo são os comportamentos esperados para o atendimento estratégico, ou seja, no foco do cliente, na orientação para resultados, no trabalho em equipe. Cada organização tem a necessidade de um tipo de competência com caráter específico. Esse tipo de competência é exigida para atender as necessidades da área que o funcionário trabalha. Cada empresa possui competências específicas diferentes que através destas buscam atender as necessidades daquela empresa. Assim, os entrevistados corroboram com a teoria de Pontes (2008) e trazem em suas falas a importância em se avaliar os candidatos de acordo com as competências comportamentais por que assim conseguem analisar comportamentos palpáveis dentro daquilo que a instituição procura, além de que percebem que nenhuma outra metodologia traz o mesmo resultado. Este padrão de resposta foi citado em quatro momentos.

Os profissionais de Recursos Humanos trazem que o processo seletivo por competências é eficaz devido à preocupação em fazer o melhor alinhamento de perfil com os gestores e o resgate de todas as competências para aquele cargo, assim, ter informações suficientes para desempenhar da melhor forma possível as etapas do processo seletivo. E através disso, entendem que o processo de seleção por competências prediz um bom desempenho daquele candidato selecionado. Tal fato vai ao encontro com Carvalho et al. (2008), as competências dos candidatos dependem de fatores externos, pois nem sempre elas se encaixam com o da empresa e vice-versa, pode ocorrer de a pessoa possuir um currículo superior ao da vaga, mas não possuir competências específicas da empresa.

Leme (2007) afirma que toda avaliação gera expectativa e ansiedade no avaliado. Logo, o processo de prestação de contas é o momento de apresentar os resultados ao avaliado e da utilização do “*feedback* para resultados”, discutindo questões específicas, de interesse da empresa e do colaborador para atingir as metas organizacionais e as pessoais. Neste contexto, alguns entrevistados corroboram com o autor ao exaltar a importância do *feedback* e acompanhamento como apoio para o processo de seleção por competências e também como forma para verificar o erro de seleção. Este padrão de resposta foi citado em três momentos.

É perceptível que a empresa estudada acredita que a aplicação do processo de seleção por competências traz resultados positivos para a organização. Infere-se que o processo funciona bem na empresa, assim, a organização busca aperfeiçoá-lo a fim de atingir os objetivos almejados tanto do ponto de vista do empregador quanto do empregado.

### **3.7 O impacto que a seleção por competências causa nos micros processos de gestão de pessoas**

A sétima categoria refere-se ao impacto que a seleção por competências causa nos micros processos de gestão de pessoas na instituição estudada. O quadro abaixo traz a visão dos profissionais de Recursos Humanos sobre tal tema.

**Quadro 7** - O impacto que a seleção por competências causa nos micros processos de gestão de pessoas

<b>Padrão de Respostas</b>	<b>Frequência</b>
"(...) recrutamento e seleção está totalmente relacionado a tudo da empresa, então ao desempenho organizacional, isso vai impactar na cultura, no clima, vai impactar nos resultados finais que a empresa venha a ter. Se você faz todo um processo bem coordenado em termos de competências você consegue não só a empresa atingir os objetivos quanto crescer também olhando para o futuro (...)"	6

<p>"(...) traz até questões de endomarketing que a gente tem que trabalhar por competências, avaliação de desempenho, a gente tem que saber elencar muito bem as competências que a gente tem e qual está sendo a progressão da pessoa aqui dentro. Questões de endomarketing a gente tem que saber muito bem qual é o nosso público aqui dentro para a gente trabalhar em cima disso. A gente tem que saber qual é o perfil da pessoa e em cima dessas competências entender o nosso público, ajuda muito".</p>	1
<p>"(...) por que você já busca no mercado aquilo que você precisa e isso acaba diminuindo a necessidade de treinamento. Treinar é mais caro do que selecionar."</p>	2
<p>"Eu vejo um impacto direto no acompanhamento, o acompanhamento é o centro de tudo que a gente faz, mas também na cultura, na avaliação de desempenho, pelo próprio acompanhamento a gente faz a avaliação do desempenho, então eu vejo que é batata, se teve um erro de seleção, se teve alguém que foi selecionado capenga vai dar problema na avaliação de desempenho, isso é geral. Pessoas que não estão dentro da cultura da empresa, que tem algum ponto ali que não foi avaliado vai dar impacto no clima da empresa e a gente vai identificando isso."</p>	4

Fonte – Elaborado pela autora do trabalho.

O padrão de resposta com maior frequência refere-se a forma como o processo de recrutamento e seleção por competências está relacionado a empresa. Os entrevistados trazem que este processo vincula-se ao desempenho organizacional, ao clima, a cultura, ao impacto nos resultados finais, ao alcance dos objetivos e também ao crescimento da instituição. Este fato vai de encontro ao Sparrow e Bognanno (1994) que afirmam que as atitudes do profissional o possibilitam a se adaptar ao ambiente e a se orientar à inovação e a aprendizagem permanente.

Desta forma, as atitudes representam as competências importantes para a obtenção de alto desempenho para um determinado trabalho ao longo da sua carreira profissional ou dentro do trabalho em grupo.

Zarifian (1996) ressalta que deve-se levar em consideração o trabalho em equipe no processo produtivo, desta forma, a competência deve ser aplicada tanto na dimensão individual quanto em equipe. Durand (2000) nos atenta para as crenças e os valores compartilhados no trabalho em grupo que influenciam o pensamento e o desempenho dos profissionais. Logo, além do nível individual, a competência engloba o trabalho em equipe e a organização do todo. Infere-se que todos os profissionais de Recursos Humanos consideram que o processo de seleção por competências gera pontos positivos tanto para os processos de gestão de pessoas como para os outros processos dentro da instituição.

Hirata (1997) afirma que a possibilidade de concentrar a atenção mais sobre a pessoa que sobre o posto de trabalho e de associar as qualidades demandadas a um indivíduo fortaleceria a divisão da sociedade em um núcleo altamente capacitado (ou competente) e uma periferia desqualificada e, portanto, excluída do processo produtivo. Assim, alguns participantes corroboram com o autor ao relatar sobre a importância de se associar o perfil do cargo às competências específicas da empresa e, assim, buscar no mercado de trabalho o que de fato a instituição precisa. Além disso, afirmam que esta busca assertiva diminui a necessidade de treinamento e, ainda garantem que treinar é mais dispendioso do que selecionar. Este padrão de resposta foi citado em dois momentos.

O padrão de resposta referente ao micro processo de endomarketing foi o que obteve menor frequência nesta categoria. É possível afirmar que o processo de recrutamento e seleção está vinculado ao micro processo de endomarketing devido a forma que as competências podem ser uma ferramenta para traçar um perfil que condiz com a empresa e com o colaborador e, assim, os profissionais de Recursos Humanos terem uma maior eficácia na elaboração de ações

de endomarketing na instituição por que irão ter colaboradores aderentes ao perfil e a cultura institucional. Infere-se que poucos profissionais de Recursos Humanos estão próximos às atividades voltadas para endomarketing e, assim, não consideraram relevante relacioná-lo ao processo de seleção por competências.

O padrão de resposta que se refere ao micro processo de acompanhamento foi citado em quatro momentos. A partir da fala dos entrevistados é possível observar a importância da continuidade do trabalho de Recursos Humanos após a seleção por competências, ou seja, o trabalho voltado para os outros processos de gestão de pessoas. Este fato vai ao encontro com Dutra, Hipólito e Silva (1998), conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Infere-se que a empresa preza não só por um processo de seleção por competências feito com qualidade, mas também tem o cuidado de manter os outros micros processos alinhados com a forma de proceder institucionalmente.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como pergunta de pesquisa: quais são os pontos positivos que o processo de seleção por competências gera em uma empresa do setor de tecnologia da informação? Percebe-se que a pergunta foi respondida, assim como o objetivo foi alcançado. Conclui-se que, pela análise dos dados coletados com a teoria apresentada, os entrevistados, profissionais de Recursos Humanos, entendem que a execução do processo de seleção por competências traz melhorias contínuas nos outros micros processos de Recursos Humanos dentro da instituição. Ressalta-se que os fatores que mais apareceram foram os que tratam da busca pelos candidatos aderentes ao perfil da vaga e da empresa e assim, isto resulta em bons resultados individuais e organizacionais.

Pode-se enumerar, a partir da análise das entrevistas, que os pontos positivos apresentados foram: a contratação de pessoas aderentes ao perfil da vaga ofertada; maior assertividade no processo de seleção; alinhamento do candidato com a cultura e clima da empresa; maior facilidade para o desenvolvimento de ações de endomarketing; alcance dos resultados esperados pelos candidatos contratados, ou seja, bom desempenho nas atividades executadas; pouca necessidade de treinamento; crescimento da instituição alinhado com os objetivos traçados; entre outros.

O trabalho teve como objetivo geral analisar as etapas do processo de seleção por competências em uma empresa de tecnologia da informação. Desta forma, o objetivo foi alcançado, já que pode-se identificar através das falas dos participantes como é desenvolvido o processo de seleção por competências, quais são as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas no processo e verificar a utilização de ferramentas automatizadas na concretização deste.

A principal contribuição do trabalho se refere à compreensão do leitor a respeito da forma como é executado o processo de seleção por competências em uma empresa do setor de

tecnologia da informação e a partir daí verificar se a seleção por competências gera pontos positivos para a instituição estudada. Além de constatar a influência que este processo tem sobre os outros subsistemas de Recursos Humanos. E para a organização, o entendimento do quanto importante é realizar o processo de seleção por competências e perceber quais são os gaps e possíveis melhorias para trabalhar nesta metodologia, com o objetivo de continuar aprimorando e desenvolvendo este processo.

Quanto às limitações, deve-se ressaltar as restrições em que os entrevistados apresentaram nas suas respostas, pois não trouxeram exemplos palpáveis e muitas vezes utilizaram em sua fala termos como “acho”, “acredito” e isto dificultou a análise dos dados.

Para trabalhos futuros, sugere-se que seja realizada uma pesquisa com duas empresas do setor de tecnologia da informação, sendo que uma utiliza o processo de seleção por competências e a outra não. Logo, o objetivo seria analisar os resultados que o processo de seleção traz com e sem o uso por competências, além de verificar e comparar a rotatividade destas instituições.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. *Captação e seleção de talentos*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALMEIDA, Walnice. *Captação e seleção de talentos com foco em competências*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BANOV, Márcia Regina. *Recrutamento, seleção e competências*. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56 (2), p. 179-194, abr./jun., 2005.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. *Administração de recursos humanos*, v. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani. SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. *Gestão por competências: a gestão do conhecimento*. 3ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- DUTRA, Joel Souza et al. *Gestão de pessoas e organizações públicas*. In: *Palestra Gestão Estratégica de Pessoas e Organizações Públicas*. Brasília; JML, 2012.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de Competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto*. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas/FGV, v. 41, n. 1, Jan./Mar, 2001.
- DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. *Gestão de pessoas por competências*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, v. 127, n. 1, p. 84- 102, 2000.
- FERREIRA, Patricia Itala. *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- FERREIRA, Patricia Itala. *Gestão por competências*. In: Ramal, A. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- FIDELIS, Gilson José; BANOV, Márcia Regina. *Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica*. 2.ed. São Paulo: Érica, 2007.
- GONTIJO, Cylmara Lacerda. *Captação e seleção de talentos para as empresas*. In *Gestão e Conhecimento*. V. 2, n. 1, art. 3, jul./nov. 2005.



HENRIQUE, M. B. A. (2007). *Seleção por Competências*. Disponível em: [http://www.mbcursos.com.br/ClubePet/edicao05\\_artigos\\_bia.htm](http://www.mbcursos.com.br/ClubePet/edicao05_artigos_bia.htm). Acesso em: 05 de março de 2016.

HIRATA, H. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: CASALI, A. et al. (Orgs.). *Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho*. São Paulo: Editora da PUC, 1997. p. 23-42

HUIZINGA, J. *Homo Ludens: o jogo como elemento da cultura*. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1993.

LACOMBE, Francisco. *Recursos humanos princípios e tendências*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEME, Rogério. *Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

\_\_\_\_\_. *Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°: guia prático para gestores do “dar e receber”: feedback e a transformação em resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MANZINI, E. J. *A entrevista na pesquisa social*. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos Do operacional ao Estratégico*. 6.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. Campos de pesquisa numa entrevista. In: *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2002.

ORLICKAS, E. *Seleção como estratégia competitiva*. São Paulo: Futura, 2001.

PEROVANO, Dalton Gean. *Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa pessoal*. Curitiba: Editora Juruá, 2014.

PONCHIROLLI, O. *O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da Teoria do Agir Comunicativo*. Florianópolis. 2000. 104 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 5.ed. São Paulo: LTr, 2008.

RABAGLIO, M. O. *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RABAGLIO, M. O. *Seleção por competência*. 5 ed., São Paulo: Educador 2001.

\_\_\_\_\_. *Seleção por competência: uma ferramenta diferenciada para a captação de talentos humanos*. Disponível: <http://www.rh.com.br>. Mar., 2005.

REY, Fernando Luiz González. *Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPARROW, P. R., BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). *Managing learning*. London: Routledge, 1994. p. 57-69.

ZARIFIAN, P. *A gestão da e pela competência*. In: SEMINÁRIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. Mimeo.

## **APÊNDICE A: ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

- 01) Em qual instituição se formou e ano de formação? Tem cursos de pós-graduação? Quais e onde os realizou?
- 02) Há quanto tempo atua na área de Recursos Humanos?
- 03) Há quanto tempo trabalha na empresa “x”? E quais são suas responsabilidades?
- 04) Como funciona o processo de recrutamento e seleção dentro desta instituição? Relate as etapas do processo.
- 05) Você utiliza seleção por competências? Em caso afirmativo, descreva os passos desta seleção.
- 06) Como é elaborado o perfil de competências dos cargos? Qual é o processo de elaboração do perfil de competências?
- 07) Quais as técnicas de seleção utilizadas na sua empresa?
- 08) Quais ferramentas automatizadas são utilizadas no processo de recrutamento e seleção por competências?
- 09) Desde quando a empresa utiliza o processo de seleção por competências? Já utilizaram outro tipo de metodologia para seleção? Notaram alguma diferença nos resultados organizacionais após sua utilização?
- 10) Você percebe que o processo de seleção por competências é eficaz? Se percebe, quais são os resultados que o processo traz?
- 11) Qual a sua percepção referente ao impacto que o processo de seleção por competências causa nos resultados organizacionais ou nos outros micros processos de gestão de pessoas?