

MARIA TEREZA DE CASTRO NASCIMENTO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho: Tema 10 – Competências (Conforme Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional

Prof. Dr./ Msc. (Rosângela Farias Barreto)

Felora Daliri Sherafat

Maria Tereza de Castro Nascimento

Aprovado com média: _____

Aracaju/SE, 2016

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a recrutamento e seleção por competências. Apresentando as mais atualizadas ferramentas na área de recrutamento e seleção com enfoque na competência do candidato, as quais podem ser utilizadas para qualquer cargo, do operacional ao executivo. O texto se preocupa em ressaltar a objetividade da seleção por competência, o que proporciona benefícios que outras metodologias de seleção não oferecem: daí sua eficácia.

O universo da pesquisa compreenderá uma empresa prestadora de serviços em Recrutamento e Seleção. Os dados serão coletados por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo através de questionários devidamente estruturados. Também trata-se de pesquisa descritiva e exploratória e os dados coletados serão tratados de forma qualitativa, com o objetivo de analisar como a Recrutamento e Seleção por Competência pode ser utilizada como garantia na prestação de serviços de excelência.

Palavras-chave: gestão de pessoas; recrutamento; seleção por competência.

ABSTRACT

This study aims to examine the recruitment and selection of competencies. Featuring the most updated tools in recruitment and selection focusing on the candidate's competence, which can be used for any office, from operational to executive. The text is concerned to emphasize the objectivity of the selection by competence, which provides benefits that other methods of selection do not offer: hence its effectiveness.

The research universe will include a service company in Recruitment and Selection. Data will be collected through literature and field research through appropriately structured questionnaires. Also it is descriptive and exploratory research and the data collected will be treated in a qualitative way, in order to analyze how the Recruitment and Selection Competency can be used as collateral in providing excellent services.

Keywords: people management; recruitment; competence for selection.

1 INTRODUÇÃO

Processo de Recrutamento e Seleção por competências, visa selecionar os candidatos mais qualificados, capazes e de acordo com o perfil exigido para assumir o cargo vago na empresa. Ele é estruturado a partir da definição do perfil das capacidades técnicas e comportamentais, organizacionais e individuais para cada função.

As empresas estão cada vez mais competitivas, sendo de fundamental importância do mapeamento das competências na busca do profissional e passou-se a se exigir mais do processo de recrutamento e seleção.

Nos dias de hoje, apresentar um *curriculum vitae* com qualidade e com qualificação já não é um cartão de visita eficiente ao qual uma pessoa que se candidate ao cargo que a empresa exige. A capacidade técnica deve vir acompanhada de um conjunto de competências, pois as empresas valorizam também o potencial intelectual e emocional do candidato. Esses valores passam a serem avaliados e que irão demonstrar a capacidade de liderança, de trabalho em grupo, tomadas de decisão, situações diferentes do dia a dia e assim consolidar a imagem da empresa.

O estudo aqui a ser apresentado vai mostrar como uma organização não seja surpreendida ao insucesso, as empresas vêm dando muita importância e valor ao processo de recrutamento e seleção de pessoas que irão compor o quadro de funcionários necessários aos cargos dispostos.

No entanto, o objetivo geral deste trabalho é identificar e descrever os métodos utilizados por empresas para recrutar e selecionar candidatos com perfil visando analisar o recrutamento e seleção por competências, com apresentação de ferramentas atualizadas na área de recrutamento e seleção com enfoque na competência do candidato, sendo possível aplicá-las em qualquer cargo, seja área operacional ao executivo.

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO.....	03
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	05
2.1 A IMPORTANCIA DAS PESSOAS PARA UMA ORGANIZAÇÃO.....	05
2.2 COMPETENCIA NO TRABALHO.....	06
2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETENCIA.....	09
2.4 RECRUTAMENTO DE PESSOAS.....	12
2.4.1 Conceito	12
2.4.2 Recrutamento Interno.....	13
2.4.3 Recrutamento Externo.....	14
2.5 GESTÃO POR COMPETENCIA.....	14
3 METODOLOGIA.....	15
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	16
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica.....	16
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	17
3.2.1 Quanto aos fins.....	17
3.2.2 Quantos aos meios.....	18
CONCLUSÃO.....	18
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA.....	19

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A IMPORTANCIAS DAS PESSOAS PARA UMA ORGANIZAÇÃO

O mundo esta mudando com uma rapidez incrível, transformando, até mesmo, a área de Recursos Humanos, sendo nomeados como: Gestão de Pessoas, Gestão com Pessoas, Administração do Capital Intelectual, Gestão de Talento Humano, Gestão de Competência, entre outros para manterem configurados na área e representados em um novo espaço. (CHIAVENATO, 2011).

As pessoas são o “instrumento” mais importante nas empresas. Embora saibamos que nem sempre são tratadas desta forma, temos consciência que é a partir das pessoas que as empresas definem ações estratégicas e operacionais que leva os empresários a obterem lucros e a maximizar o capital investido.

Conceituando a gestão, pode se dizer de acordo com Chiavenato que a Gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como irá agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização (CHIAVENATO, 2008).

Ainda conforme Chiavenato (2008), o fato de se ter um colaborador que apresente a competência necessária, a opção será escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Tratados como recursos, eles serão padronizados, uniformes, inertes e precisarão ser administradas, envolvendo planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, constituindo-se patrimônio físico na contabilidade organizacional.

Dentro das organizações, dependendo de como as pessoas são tratadas, elas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, podendo ser a fonte de sucesso como a fonte de problemas. Portanto, para que os objetivos da Gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2008).

No dia a dia das pessoas, o ser humano tem a necessidade de ser participativo, de poder se sentir parte do processo nem que seja parcial, gosta de saber que sua opinião é importante e que pode ser usada como instrumento ou ferramenta para melhoria de processos internos ou até mesmo implementação de

novos, logo a empresa é um organismo vivo e as pessoas que nela estão inseridas é que fazem as transformações e potencializam a empresa fazendo-as a tomar as decisões necessárias em direção ao sucesso, o que caracteriza a grande importância de cada pessoas na organização.

2.2 COMPETÊNCIA NO TRABALHO

O conceito de competências vem sendo discutido muito nas organizações no setor de RH, porém é necessário que se entenda seu real significado para que a inserção deste modelo no processo de Recrutamento e Seleção gere resultados positivos e seguros.

O conceito de competência, no âmbito organizacional, começou a ser construído com a perspectiva do indivíduo. O trabalho de McClelland, no início da década de 70, marcou o debate entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos, ao abordar as competências ao invés da inteligência. Em seu artigo, ele argumenta que a competência está relacionada ao desempenho superior de uma pessoa na realização de uma tarefa. Posteriormente, outros estudos surgiram na literatura com este enfoque como os de Boyatzis, Spencer e Spencer, McLagan, Mirabile e Le Boterf, apontando para a praticidade do conceito de competência nas práticas de recursos humanos (FERNANDES, 2004).

Carbone apud Brandão & Guimarães (2006), traz um breve histórico do conceito de competência. Inicia relatando que no fim da Idade Média o termo pertencia a linguagem jurídica, pois fazia referência a faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Passou a significar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e utilizado posteriormente para qualificar o indivíduo que é capaz de realizar certo trabalho.

Também de acordo com Fleury (2002), o conceito de competência é pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam uma alta performance, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Na citação a autora vem a apontar a competência em forma de uma palavra de senso comum, ou seja, indicando um

candidato como pessoa qualificada para realizar alguma atividade, essa forma entende-se que as pessoas que não possuem tais atributos ficarão restritos dos círculos profissionais e sociais.

Para Hipólito (2000) o conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferências de conhecimentos e capacidades. Deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais, agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Conforme Dutra (2001) é através da capacidade de entrega de uma pessoa, que podemos compreender a sua competência. Portanto, quando uma pessoa mostra a sua capacidade de entrega e agrega valores a si mesma, aos negócios ou a empresa em que atua, essa está demonstrada ser competente. Quanto mais se aplica essa capacidade de entrega, mais a pessoa está se desenvolvendo.

Segundo Rabaglio (2006) os conhecimentos, habilidades e atitudes que necessitamos para desenvolver todas as atividades são nossos diferenciais de excelência, qualidade e resultado. Sendo assim, competência pode ser definida como: “Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho nos resultados atingidos” (RABAGLIO, 2006,).

Ter competências significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis, com o desempenho de uma atividade e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário. (RABAGLIO, 2001,p.2)

Para a autora, uma pessoa possui um bom desempenho quando desfruta de conhecimentos que são necessários, as habilidades e atitudes essenciais para a excelência nas atividades realizadas. Isto pode ser observado de forma resumida no Quadro 1:

C	H	A
Conhecimento	Habilidades	Atitudes
Saber	Saber Fazer	Querer Fazer
Conhecimentos técnicos específicos, escolaridades, cursos, especializações.	Experiência prática, domínio nos conhecimentos técnicos. Implica ter praticado o conhecimento.	Características pessoais que nos levam praticar ou não o que conhecemos e sabemos.

Quadro 1 - Visualização do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude)
 Fonte: RABAGLIO, 2001, p. 6.

“Esse desdobramento do CHA é muito rico pois dá uma noção da dimensão do significado Competência em cada um de seus pilares e ao mesmo tempo, da integração de ambos”. (LEME, 2005, p. 18).

Para o autor, se uma pessoa ou até mesmo uma organização não trabalhar o CHA por completo, e se prender a apenas duas letras, como por exemplo, CH (conhecimento e habilidade), não se torna mais uma competência. Segundo Rabaglio (2001) competências técnicas são os pré-requisitos do cargo. Conhecimentos específicos e habilidades específicas para atribuições ou funções específicas.

As organizações precisam definir claramente qual será a abordagem a ser adotada sobre o conceito de COMPETÊNCIAS, alinhando-se a sua realidade.

- Competência é o conjunto dos CONHECIMENTOS, das HABILIDADES e das ATITUDES requeridas para cada posto de trabalho de uma organização.
- Poderíamos ainda dizer que seria o somatório entre as COMPETÊNCIAS TÉCNICAS (conhecimentos) e as COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (habilidades e atitudes) requeridas para cada função.

Os “pilares” da casa são as COMPETÊNCIAS, ou seja os conhecimentos, as habilidades e atitudes (C.H.A) necessários para que o funcionário possa desenvolver-se no cargo.

Diante das análises dos parágrafos acima, conclui-se que Competência é o que você ENTREGA através de suas atitudes, a partir dos conhecimentos e habilidades adquiridos.

2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

De acordo com Gramigna (2007) na gestão por competências, é de fundamental importância conhecer a força de trabalho disponível e identificar os pontos de excelência e insuficiência de cada colaborador. A Competência não se reduz apenas ao saber, nem tampouco ao saber fazer, mas sim à sua CAPACIDADE DE MOBILIZAR e aplicar esses conhecimentos e CAPACIDADES numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica.

Recrutamento é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização. Ribeiro (2005) e ainda segundo Marras (2011) a necessidade de se ter um departamento de recrutamento e Seleção em uma organização não pode ser generalizada, pois existem organizações que possuem um quadro de funcionários que consegue suprir as necessidades se que seja preciso recrutar e selecionar outros candidatos, por isso a importância de se planejar e perceber a necessidade de que realmente precisa-se de funcionários novos.

Quando se observa o comportamento do outro, conseguimos, com relativa facilidade, concluir a existência desta ou daquela competência. Supõe-se que há algo interno que articula e rege as ações, possibilitando que sejam eficazes e adequadas à situação. Tem-se 03 níveis de Competências: Organizacional (essenciais), de Gestão e Individual.

Segundo Rabaglio (2001) o grande objetivo da seleção por competências é, através de uma metodologia consistente e objetiva, elaborar um mapeamento de competências para cada cargo da organização e fornecer ferramentas específicas para identificação desse perfil de competências no repertório comportamental dos candidatos, sempre com foco nas estratégias e competências organizacionais.

Para Fleury (2006) novas técnicas e instrumentos estão sendo implantados, a fim de identificar pessoas que apresentem um potencial de crescimento, flexibilidade

para enfrentar os novos desafios da empresa e os incidentes críticos, além de ter um pensamento estratégico.

O recrutamento e seleção por competência surgiu no mercado de trabalho, e faz com que este processo se torne mais rápido e preciso uma vez que terá como foco principal os resultados no cargo e na função. Por fim a finalidade da seleção por competências será de agregar para a organização um profissional capacitado por inteiro e que tenha condição de desenvolver seu potencial de maneira continuada, executando funções relevantes ao cargo com eficácia e responsabilidade.

Muitas empresas no mundo atual precisam se abastecer de competências e talentos para estar aptas e acompanhar a evolução do mercado, e assim sobreviver. A dominação de algumas competências faz diferença no mercado. Organizações que se comportavam como se tivessem talentos de sobra, veem-se diante de um cenário novo: mostram dificuldades para identificar, em seus próprios quadros, profissionais que atendam à demanda de competências exigida pelo mundo globalizado. (SOUZA et al apud GRAMIGNA, 2009)

Não é de ser surpreender que como qualquer nova ferramenta de gestão, o recrutamento e seleção por competências também tem resistência em sua aplicação prática, uma vez que existe ainda aqueles que não só defendem como mentem vivo modelo extremamente benéfico e aqueles que ainda o vêem como dificultoso para a rotina de pessoal.

O recrutamento consiste na procura e atração de candidatos, porém há discordâncias entre autores quando se trata incluir ou não a triagem de candidaturas.

“O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa” (CÂMARA et.al. 2003);

“O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se pois de um sistema de informação que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego...” (CHIAVENATO, 2000);

Segundo Guimarães & Arieira (2005) um recrutamento bem feito é sinônimo de economia para a empresa, pois, através dele a organização não vai necessitar de treinamentos, visto que um profissional capacitado intera-se rapidamente dos objetivos da organização. Se pensar em conjunto, comunicando-se com todos da

empresa, em todas as áreas e em todos os momentos, focando-se no lucro, na produtividade e no desenvolvimento das pessoas o que Chiavaneto (2009) confirma ao dizer: “A rigor, toda a organização deve estar engajada no processo de recrutar pessoas: trata-se de responsabilidade que deve ser compartilhada por todas as áreas e por todos os níveis.

Já se sabe que após o recrutamento, aplica-se a seleção dos candidatos a determinados cargos. O ser humano, como parte desse processo, de forma natural vem a selecionar, muitas vezes, sem perceber. O processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato vai ficar com a vaga.

A seleção de pessoas vem a implicar na comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato (AIRES, 2007) com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2009)

Por tratar-se a seleção de pessoas que é um dos processos mais importantes da Gestão de Pessoas, pode-se dizer que, o recrutamento e seleção de potencial deve ser bem planejado e com cuidados expressivos, uma vez que será através desse recrutamento será possível a captação de talentos capazes de desempenhar com mérito tarefas a eles atribuídas e, se o processo agir de forma errada e ou equivocada, pode causar riscos na produção e desempenho das equipes nas organizações.

Segundo Souza “selecionar a pessoa certa para o lugar certo significa a decorrência de um processo de seleção eficaz, além de agregar valores para os objetivos da empresa” (SOUZA et al, 2009).

consolidou o mercado de capitais e promoveu a obrigatoriedade a todas as empresas que tive-sem suas ações no mercado de capitais e, por conseguinte, com registro de emissão no Banco Central do Brasil, a terem auditorias”.

De acordo com Chiavenato (1999) a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização. A seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles

que são mais adequados aos cargos existentes na organização com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficiência da organização.

Para França e Arellano (2002) a seleção é a escolha dos candidatos mais adequada para organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise avaliação e comparação de dados.

Para Chiavenato (2009) a seleção busca entre s candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho de pessoal, bem como a eficácia da organização. Defende ainda que o objetivo da seleção é solucionar dois problemas críticos: adequação do homem ao cargo e eficiência do homem no cargo.

Para Chiavenato (2005) a seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão). A necessidade de coletar informações sobre o cargo ajuda o processo de seleção e cinco maneiras de levantamento de informações sobre o cargo é citada por Chiavenato (2009): Descrição e análise do cargo; Técnicas dos incidentes críticos; Requisição de pessoal; Análise do cargo no mercado e Hipóteses de trabalho.

2.4 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

2.4.1 Conceito

Para Araújo e Garcia (2006) o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. O recrutamento tem a função básica de atrair pessoas para suprir às necessidades da organização e abastecer o processo de seleção.

Marras (2007) define que o recrutamento é uma atividade de responsabilidade da administração de recursos humanos que tem por finalidade a captação de pessoas interna ou externamente à organização com objetivo de suprir as necessidades de pessoas na empresa. O recrutamento ocorre dentro do contexto do mercado de trabalho, que é o espaço onde ocorre o intercâmbio entre as empresas e as pessoas, e o mercado de recursos humanos que é o conjunto de candidatos

que buscam em emprego, este mercado envolve pessoas que estão dispostas a trabalhar e também as que já estão trabalhando.

Para Chiavenato (2009), o planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais em determinado período de tempo.

O recrutamento é feito a partir das necessidades de recursos humanos na organização e se divide em três etapas: pesquisa interna das necessidades, pesquisa interna do mercado e a definição das técnicas de recrutar a utilizar formando o planejamento de recrutamento.

2.4.2 Recrutamento interno

O recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher as vagas através os remanejamento de seus funcionários vertical ou horizontalmente. Chiavenato (2005) o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão dentro da organização para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas e motivadoras.

Para Chiavenato (2005) O recrutamento interno funciona através de oferta de promoções de cargo mais elevadas e, portanto, mais complexos e por isso apresenta vantagens e desvantagens como se pode observar a no quadro a seguir:

Vantagens	Desvantagens
1. Aproveita melhor o potencial humano da organização;	1. Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas;
2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;	2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
3. Incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários á organização	3. Matem quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
4. Ideal para a situação de estabilidade e pouca mudança ambiental;	4. Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas;
5. Não requer socialização organizacional de novos membros;	5. Matem e conserva a cultura organizacional existente;
6. Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;	6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.
7. Custa financeiramente menos do que fazer o recrutamento externo.	

Quadro 2: Vantagens do recrutamento interno
Fonte: Chiavenato, 2005, p. 114

2.4.3 Recrutamento Externo

Para Chiavenato (2009), o recrutamento externo proporciona novas experiências para a organização ocasionando uma importação de idéias novas e diferentes abrangentes dos problemas internos da organização, além disso enriquece os recursos humanos da organização e aproveita os investimentos em T&D de pessoal feitos por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

Para Araújo e Garcia (2006) o importante é compreender de forma clara que através das características do recrutamento interno e externo a empresa irá decidir pelo processo que melhor se adequar a realidade da organização.

O recrutamento externo é aquele feito com candidatos de fora da organização, isto é, a empresa busca candidatos disponíveis no mercado, ou atuantes em outras empresas, ou ainda busca estes candidatos em empresas especializadas no processo de recrutamento e seleção de profissionais, para que possam atuar em sua empresa e ter seu potencial destacado. Conforme Chiavenato (2006, p. 212):

Recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora da empresa. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos, extraídos pelas técnicas de recrutamento. Técnicas de recrutamento externo: consulta aos arquivos de candidatos, apresentação de candidatos por parte de funcionários já existentes da empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; anúncios em jornais e revistas e em agência de recrutamento.

É com estas técnicas, que o profissional de recrutamento de uma empresa utiliza para ser feita uma contratação adequada, conforme a empresa está necessitando. Todo recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisões, com relação aos dois tópicos, isto é, abordagem direta e indireta, que definem para o gestor, qual o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas, na prospecção de candidatos.

2.5 GESTÃO POR COMPETENCIA

O método de Gestão por Competências pode ser definido como o conjunto de procedimentos que o gestor utiliza para identificar em um candidato um agrupamento de atitudes, conhecimentos e habilidades convertidas em resultados para a empresa. De acordo com Rabaglio:

Ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que esse desempenho será bom sempre. Ter competência para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário. Então podemos definir competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação. (REBAGLIO, 2001)

Por volta de 1980 iniciou-se, no ambiente organizacional, a discussão sobre competências (ZARIFIAN, 2001). A partir de então, o Modelo de Gestão por Competências tem sido introduzido nas empresas como elemento fundamental ao cumprimento de seus objetivos, com o propósito de ajustar as competências individuais dos colaboradores às metas organizacionais.

É importante destacar, que cada empresa possui um processo de definição das competências. Para que essa definição seja realizada, deve-se primeiramente desdobrar seus aspectos culturais e estratégicos, presentes na missão, em estratégias competitivas e nos objetivos estratégicos. A partir daí são definidos aspectos organizacionais da empresa, que são considerados os elementos críticos, por conta da sua vocação. Nesta etapa, são estabelecidas as competências organizacionais que aliadas às competências individuais configuram as qualidades humanas necessárias para que a empresa atinja os seus objetivos estratégicos (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004).

3 METODOLOGIA

A Metodologia é o tópico do projeto de pesquisa que abrange maior número de itens, pois responde às seguintes questões: Como? Com quê? Onde? Quanto? (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 221). A metodologia significa estudo do método. Método é um procedimento, ou melhor, um conjunto de processos necessários para alcançar os fins de um diagnóstico.

É o procedimento geral. É o caminho percorrido em uma investigação. Mostra como irá responder aos objetivos estabelecidos. Deve se ajustar aos objetivos específicos. Envolve a definição de como será realizado o trabalho. Com o desenvolvimento de suas exigências metodológicas Michel Thiollent (2011) lembra que as propostas de pesquisa alternativa (participante e ação) podem desempenhar

um importante papel nos estudos e na aprendizagem dos pesquisadores e de todas as pessoas ou grupos implicados em situações problemáticas.

Uma vez apresentado o objeto de estudo, a problemática, as questões de pesquisa os objetivos e a abrangência do trabalho, esperam-se ter construído a base de referencia para o desenvolvimento de uma ferramenta confiável e precisa que auxilie efetivamente nas decisões da eficiência do gerenciamento, identificando, quantificando e colocando em prática oportunidades de melhoria com objetivo de gerar um desempenho de resultados.

Selltiz (1959), em concordância com Gil (2002), define que o objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos de pesquisa-ação (participante). Tais processos foram criados para aumentar a probabilidade de que a informação obtida seja significativa para a pergunta proposta e, além disso, seja precisa e não-viesada. Não existe, entretanto, um consenso entre os autores na classificação dos tipos de pesquisa, mas pode-se dizer que os estudos de pesquisa diferem quanto à sua natureza básica e quanto aos métodos utilizados.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia¹ apresentada por Vergara (2004), que a qualifica em relação a dois aspectos: quantos aos fins e quanto aos meios.

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam

¹ De acordo com o Portal Michaelis (2009), taxionomia significa “[...] Estudo dos princípios gerais da classificação científica. **2** Distinção, ordenação e nomenclatura sistemática de grupos típicos, dentro de um campo científico [...]”.

unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

3.2. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A classificação da pesquisa pode ser realizada sob vários aspectos, conforme Gil (2010, p. 25). As pesquisas podem ser classificadas de diferentes maneiras. Mas para que esta classificação seja coerente, é necessário definir previamente o critério adotado para classificação. Assim, é possível estabelecer múltiplos sistemas de classificação e defini-las segundo a área de conhecimento, a finalidade, o nível de explicação e os métodos adotados.

Na seqüência apresenta-se como foi definida a classificação da pesquisa, dentro do ponto de do ponto de vista quanto os fins e aos meios que o trabalho vi proporcionar em sua pesquisa.

3.2.1 Quanto aos fins

Quanto aos fins será o método exploratório, que é realizado em áreas de pouco conhecimento sistematizado, assim sendo não comporta hipóteses na sua fase inicial, porém no decorrer da pesquisa estas poderão surgir naturalmente.

Na visão de Gil (2010, p. 27), as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. Pode-se afirmar que a maioria das pesquisas realizadas com propósitos acadêmicos, pelo menos num primeiro momento, assume o caráter de pesquisa exploratória, pois neste momento é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara do que irá investigar.

O projeto aqui proposto para estudo vai utilizar da Pesquisa Exploratória, uma vez que buscará ampliar o conhecimento do tema escolhido, buscando proporcionar o estudo com explicações mais simples e claras.

3.2.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica. Bibliográfica porque se utilizou, na pesquisa, material de vários autores, enfocando principalmente temas como marcas, eventos, marketing, mix ou composto de marketing, dentre outros assuntos. Também foram utilizados materiais obtidos em jornais, revistas e internet.

Será utilizada a metodologia de pesquisa teórico-conceitual, sendo classificada como pesquisa bibliográfica. Segundo GIL (2010) a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado com o objetivo de analisar posições diversas em relação a determinado assunto.

Para efeito do estudo, será desenvolvida uma análise conceitual baseada em pesquisa bibliográfica sobre os seguintes arcahouços temas no seu contexto teórico: Auditoria Financeira e gestão contábil de empresas em tempo de crise. Após análise e avaliações poderá se saber a viabilidade de otimização da gestão econômica para fins de redução de custos e melhoria em investimentos na empresa.

CONCLUSÃO

Em todas as organizações sabe se que as pessoas são peças fundamentais para manter não só a existência dela como seu sucesso no mercado. Essas pessoas veem a garantir a qualidade e excelência dos produtos ou serviços prestados por uma empresa.

No ponto de vista de Chiavenato (2005) as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, no entanto, as pessoas enxergam a organização como um meio pelo qual poderão alcançar vários objetivos para seus benefícios pessoais.

Logo as exigências que o recursos humanos fazem para contratar um colaborador que venha a atingir as expectativas e superar, provoca um estímulo aos próprios candidatos a buscarem especialização na área em que atuam, fazendo assim uma melhor de desempenho e aprimorando suas competências.

Por isso torna se necessário que o processo de recrutamento seja aplicado não só em empresas de porte sim por todas sejam grandes ou pequenas para que

seja viável a contratação. No entanto esse trabalho mostra que através da elaboração do planejamento de recursos humanos e aplicação de técnicas de recrutamento e seleção para escolha de pessoas certas para a formação de uma boa equipe profissional.

A aplicação de ferramentas fundamentais do Recursos Humanos valem muito para análise de competência e uma contratação eficiente para a empresa. Sendo assim a aplicação da Gestão de Competência torna-se fundamental para o foco no resultado que se espera das contratações e satisfação tanto do candidato como da empresa que o está contratando.

O estudo aqui apresentado mostrou que o processo de Seleção por Competências possibilita a identificar pessoas com potencial de crescimento e desenvolvimento profissional, com flexibilidade para enfrentar as adversidades e com capacidade de obter visão estratégica, beneficiando assim a organização.

Sendo assim a aplicação de seleção por competência, é o melhor processo utilizado para poder contratar colaboradores para a organização com nível de excelência, uma vez que esse processo utiliza uma metodologia que permite identificar no candidato suas características comportamentais, ou seja, suas competências comportamentais.

Pode se concluir então que recrutar e selecionar candidatos por competência é possível utilizando processos adequados e ferramentas certas pelo recursos humanos, além de que seus recrutadores seja altamente preparados para essa análise comportamental a fim de se concluir o objetivo que é ter um colaborador na empresa competente ao seu serviço, a sua profissão e para a empresa em um todo.

REFERENCIA

AIRES, Ana. Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007. Disponível em <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoesel eccao.htm> acesso em: 28 jun .2016.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo et al. Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas. 2000.

DUTRA, Joel Souza (org). Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FERNANDES, B.H.R. Competências e performance organizacional: um estudo empírico. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita.; Modelo de competências e gestão dos talentos. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRAMINA, Maria Rita., BRANCO, Renata Castello. Seleção por Competências – Garimpendo Talentos e Potenciais. Disponível em http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=5m9whw4da acesso em: 28 Jun.2016.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

HIPÓLITO, J. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: Encontro Nacional dos programas de Pós-Graduação em Administração. Conferência apresentada em Florianópolis, 2000.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico. 14º Ed. Rio de Janeiro: Saraiva. 2011.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por competências. 5.ed. São Paulo: Educator, 2001.

RIBEIRO, Antonio Lima de. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva 2005.

SOUZA, Dércia Antunes; CORREIA, Letícia Tatiane; PAIXÃO, Claudiane Reis da; TELLES, Jucelma de S. M. e SANTOS, Cláudio P. Uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica dos profissionais de gestão de pessoas.

Disponível em: <
<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/392.pdf> >.

Acesso em: 28 jun 2016.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-Ação. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011

VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. O sistema de mapeamento das competências nas organizações. São Paulo, 2004. Disponível em: <
<http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/14634.pdf> >. Acesso em: 28 de Jun de 2016

VERGARA, Sylvia Constant. Metodologia da pesquisa científica ; Estudos Organizacionais. Pesquisa Qualitativa de administração, Rio de Janeiro,2004.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.