

**CENTRO DE PSICOLOGIA APLICADA DO EXÉRCITO
“CENTRO GENERAL ROSALVO EDUARDO JANSEN”**

2º Tenente OTT Thalita de Oliveira Modesto

2º Tenente OTT Camilla Ribeiro Alves

A Importância da Seleção por competência

Produção Científica apresentado ao Centro de Psicologia Aplicada do Exército, com o objetivo de desenvolvimento da psicologia aplicada no contexto militar.

Rio de Janeiro

2023

AUTORIZAÇÃO DO COMANDANTE DO CPAEX

CENTRO DE PSICOLOGIA APLICADA DO EXÉRCITO
“CENTRO GENERAL ROSALVO EDUARDO JANSEN”

2º Tenente OTT Thalita de Oliveira Modesto

2º Tenente OTT Camilla Ribeiro Alves

A Importância da Seleção por Competência

Autorizado em _____ de _____ de 2023.

GUSTAVO TORRES FERNANDES
Comandante do Centro de Psicologia Aplicada do Exército

APROVAÇÃO E ANÁLISE DE PARES

Classificação de grau de sigilo:

Certificado pela Comissão da Seção de Pesquisa do CPAEx na classificação no grau de sigilo: _____, em _____ de _____ de 2023.

PATRÍCIA RODRIGUES DE SIQUEIRA – 1º TEN
Chefe da Seção de Pesquisa

Certificado de adequação e submetido ao processo de Análise de Pares, recebendo a avaliação de pelo menos um consultor ad hoc (pareceristas que tenham mestrado), em _____ de _____ de 2023.

PATRÍCIA RODRIGUES DE SIQUEIRA – 1º TEN
Chefe da Seção de Pesquisa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	A EVOLUÇÃO DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA.....	7
3	PROCESSO DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA.....	9
4	ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA	11
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	13
	REFERÊNCIAS.....	15

RESUMO

Devido à grande variedade de metodologias aplicadas em processos seletivos e resultados igualmente distintos, algumas empresas têm adotado uma prática de selecionar pessoas, que é a seleção por competência. Este trabalho tem como objetivo analisar a importância da seleção por competência no processo de recrutamento e seleção, assim como as mudanças que ocorreram no processo seletivo no decorrer dos anos. Ao verificar as mudanças históricas percebemos a necessidade de compreender todo o processo de seleção e como os profissionais utilizam a seleção por competência, para selecionar os candidatos de acordo com o perfil profissional. A Seleção por Competência tem como benefício, a objetividade e o foco que outras metodologias de seleção de pessoas não oferecem. Para investigar este assunto, foram utilizadas referências teóricas e foram organizadas de forma gradativa, percorrendo pelos primórdios do processo de seleção até os modelos atuais.

Palavras chave: Recrutamento; Seleção por competência; Seleção; Competência.

ABSTRACT

Because of the wide variety of methodologies applied in the selection process and also different results, some companies have adopted a practice of selecting people, which is the selection for competence. This paper aims to analyze the importance of selecting a jurisdiction in the process of recruitment and selection of the companies, as well as the changes that occurred in the selection process over the years. When examining the historical changes realized the need to understand the whole process of selection and how professionals in enterprises use selection by ability, to select candidates according to the job profile. Selection Competency is a boon, objectivity and focus that other screening approaches for persons not offer. To investigate this issue, we used theoretical references and were gradually organized, covering the early days of the selection process to the current models.

Keywords: Recruitment; Selection by competence; Selection; Competence.

Thalita de Oliveira Modesto / E-mail: thalita.modesto@yahoo.com.br /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Camilla Ribeiro Alves / E-mail: camillalves.oliveira@gmail.com /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar a importância do processo de seleção por competência na atualidade dos profissionais da área. A seleção por competência se destaca não apenas por selecionar o bom candidato, mas sim selecionar aquele que possui maior potencial para desempenhar a função na qual atuará. Sendo assim, ela se caracteriza como um processo que permite identificar no candidato suas características comportamentais, ou seja, suas competências comportamentais. É possível considerar competências como o conjunto dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes, que interagindo entre si condizem à realização de tarefas direcionadas aos resultados almejados (Pierry, 2006).

Para se entender a necessidade do processo de seleção por competência, é necessário fazer um paralelo da história da seleção, para que se possa identificar de onde surgiu a necessidade deste modelo de seleção.

Embora não seja possível tirar conclusões definitivas, o referente estudo conduz à reflexão de que é necessário aprofundarem-se estudos sobre o uso das diversas técnicas usadas na seleção de competências. Acredita-se que pesquisas nesta área seriam relevantes para dar suporte ao profissional.

2. A EVOLUÇÃO DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008) o processo de seleção foi se construindo gradativamente, porém só foi constituído como técnica a partir do século XX. A trajetória da sua evolução se envolve com a história do trabalho, que varia de acordo com as transformações econômicas e de acordo com as perspectivas do tipo de profissional que está sendo procurado pelo mercado.

Thalita de Oliveira Modesto / E-mail: thalita.modesto@yahoo.com.br /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Camilla Ribeiro Alves / E-mail: camillalves.oliveira@gmail.com /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Tanto no mundo antigo quanto na idade moderna, o foco do processo de seleção estava sempre sendo voltado primordialmente para as forças militares, e não se tinha um método satisfatório para a escolha dos profissionais mais aptos, para a área militar. Os critérios utilizados pelos monarcas da época para a escolha dos seus militares tinham como referência exclusiva os aspectos anatómicos levando em conta apenas a capacidade de competição e a força física das pessoas.

Segundo Singer (2004) as organizações militares privadas cresciam particularmente nos períodos de transição dos governos enfraquecidos. Poderosas forças militares muitas vezes superiores às forças locais se encontravam disponíveis no mercado. Participando dos conflitos individualmente, a favor de um lado ou de outro, os estrangeiros levavam em conta apenas os aspectos financeiros. Eles eram conhecidos como "mercenários" e agiam de uma maneira muito organizada. Contudo, sua principal motivação era o lucro.

"A proliferação das forças militares privadas coincide com a instabilidade crescente, devido a mudanças políticas ou a períodos de desmantelamento de exércitos regulares em particular durante a Guerra dos Cem Anos (1337-1453). A ausência de uma autoridade centralizada criou então as condições ótimas para o recrutamento dos soldados particulares. Originalmente, um grande número deles propõe seus serviços como "lança livre" (origem do termo atual free-lance)." (SIGLER, 2004 p. 38).

A partir do século XVIII com o início da Revolução Industrial em suas fases a era do carvão, do ferro, a era da eletricidade e derivados do petróleo como matéria-prima, causou o surgimento de um grande número de materiais industrializados alavancando a industrialização que cresceu rapidamente por toda a Europa e nos Estados Unidos. Surgiu então a necessidade de se desenvolver estudos sobre o funcionamento interno, as oscilações e as tendências da época das organizações existentes.

A expansão da indústria causou inúmeras modificações no processo de produção, tendo em vista que a mais significativa foi a fragmentação de tarefas,

Thalita de Oliveira Modesto / E-mail: thalita.modesto@yahoo.com.br /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Camilla Ribeiro Alves / E-mail: camillalves.oliveira@gmail.com /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

pois as tarefas eram divididas dentre os operários. Um exemplo disso é o trabalho artesanal da época, que até então era realizado por uma única pessoa em todas as etapas do processo de produção. A produção nessa época era voltada para atender as necessidades básicas das comunidades, contudo, com o surgimento do processo industrial que se baseava em repetitivas e diferentes tarefas em uma cadeia do tipo "linha de montagem".

Assim o processo de recrutamento e seleção mesmo sendo de uma maneira empírica, foi voltado para determinadas especificações onde se levava em conta as demandas, e as tarefas que eram realizadas, com base na qualificação e na especialização do segmento operacional da empresa ou da indústria. Os candidatos eram oriundos da nova classe emergente de operários recrutados para ocupar cargos nos baixos escalões.

A partir desse dado momento, é possível se dizer que a administração passou a existir como um objeto de estudo específico e sistemático tendo como base os pensamentos de Taylor e Fayol.

O trabalho de Taylor "*princípios da administração científica*" que aborda especialmente para o denominado "chão de fábrica", fundamenta-se no princípio de superação do antigo modelo tendo como foco a otimização da execução do trabalho, que destacava a individualização do posto de trabalho, o tempo padrão e a separação de tarefas tendo como objetivo alcançar a eficiência.

Outro acontecimento que auxiliou na construção da administração como ciência social aplicada foi o fato da contribuição da teoria clássica fundada e implementada por Jules Henri Fayol (1841-1925). Neste caso o foco foi relacionado ao âmbito das questões organizacionais. Para Fayol o todo deveria ser considerado especificadamente, em suas partes. Ele afirmava que a administração só era compreendida se não houvesse privilégio exclusivo e nem cargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa.

Thalita de Oliveira Modesto / E-mail: thalita.modesto@yahoo.com.br /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Camilla Ribeiro Alves / E-mail: camillalves.oliveira@gmail.com /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Mesmo que Taylor tenha enfatizado a procura de profissional (recrutamento) e, especificamente à seleção, foi somente em 1915 com a publicação de *Administração industrial e geral* de Taylor, que os conceitos de seleção se definiram como campos próprios a serem considerados elementos significativos numa organização.

Tanto Taylor quanto Fayol colocavam em debate o fato de se analisar os candidatos, dando um aspecto mais significativo para o recrutamento e a seleção dos profissionais num sentido mais abrangente. Foi a partir desse momento que os atributos físicos foram ficando de lado e outros aspectos foram sendo levados em consideração, como a capacidade de lidar com regras sem oferecer resistência e o domínio completo da sua área de atuação.

3.PROCESSO DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008) a seleção por competência surgiu com a incumbência de formar uma nova maneira de se conduzir as novas práticas do processo de seleção. O processo seletivo é feito de uma maneira generalista, constituído de dois subprocessos: o recrutamento e a seleção. Seu objetivo é prover a organização das competências referentes à função desempenhada, selecionando competências individuais correspondentes às necessidades identificadas.

Já Pierry (2006) pontua que tanto o recrutamento quanto a seleção dependem da definição de um perfil de competências que é um conjunto de competências que são indispensáveis para o pleno desempenho das atividades realizadas pelo profissional que será selecionado.

A construção de um perfil, contudo, não é o diferencial da seleção por competência, uma vez que o perfil ele também é traçado no processo de seleção

Thalita de Oliveira Modesto / E-mail: thalita.modesto@yahoo.com.br /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Camilla Ribeiro Alves / E-mail: camillalves.oliveira@gmail.com /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

tradicional. O diferencial é fazer as investigações necessárias para saber se o candidato possui as competências necessárias. A seleção por competência consiste nos elementos que são utilizados para que se possa traçar um perfil das competências.

No processo de seleção tradicional o início do traço do perfil é a descrição do cargo. E a partir da descrição do cargo que se tiravam as competências necessárias. Na seleção por competência é necessário mapear o conjunto de saberes que faltam à competência organizacional para atender seus objetivos frente a competitividade. Portanto é preciso o candidato ter o conhecimento requisitado, saber, saber fazer e saber ser, levando-se em conta que os saberes deverão dar suporte às competências organizacionais.

Pierry (2006) define acerca da prática de seleção sob a ótica comportamental, que antes de iniciar a escolha do homem certo para o lugar certo, precisamos de uma definição prévia, clara e objetiva de habilidades e comportamentos necessários para o cargo, bem como a definição do contexto de trabalho e ambiente com o qual o candidato selecionado irá se relacionar. O profissional deve fazer análises funcionais onde o comportamento é tido como contexto, ação e consequência, passíveis de determinantes comportamentais, com o objetivo de aproximar-se da “raiz” dos comportamentos. Não adianta aplicar técnicas para avaliação de comportamentos passados se não considerarmos as disposições ambientais das quais dependem de consequências específicas. Sentimentos não devem ser compreendidos como causa determinante, mas sim como comportamento:

“Comportamento não é exatamente o que fazemos, mas, sim, o que os outros observam das reações que temos em um ambiente organizacional e em dadas circunstâncias na execução de nossas tarefas, responsabilidades, ao gerenciar uma equipe, solucionar um conflito, ao nos depararmos com um problema etc”. (Pierry 2006, p. 16).

Thalita de Oliveira Modesto / E-mail: thalita.modesto@yahoo.com.br /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Camilla Ribeiro Alves / E-mail: camillalves.oliveira@gmail.com /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Para que o processo de seleção por competência seja efetuado com excelência, a utilização de instrumentos e técnicas específicas são necessárias. Os instrumentos de seleção servem de auxílio para que se possam identificar características básicas de cada candidato, para que posteriormente possam ser associadas às competências exigidas no perfil estabelecido como referencial.

Alguns instrumentos são de uso exclusivo para profissionais graduados em psicologia, visto que é necessária uma formação específica para a aplicação e análise dos resultados obtidos que são os testes psicológicos, que se classificam em psicométricos e de personalidade. Entretanto existem outros instrumentos que podem ser utilizados para se analisar o perfil dos candidatos tais como: testes específicos e situacionais, os instrumentos de avaliação de perfil, as dinâmicas de grupo e, em especial as entrevistas individuais que podem ser consideradas essenciais no processo de seleção por competência.

É preciso se conhecer cada um desses instrumentos, começando pelos testes psicológicos que são considerados instrumentos muito importantes, embora só possam ser utilizados por profissionais da área.

4. ENTREVISTA POR COMPETÊNCIAS

Segundo Rabaglio (2004), a Entrevista por Competência investiga na experiência do candidato, evidências de comportamento que constatem um conjunto de características capazes de evidenciar se ele tem ou não a competência em questão, ou seja, parte-se do pressuposto de que os comportamentos passados podem dar indícios aos comportamentos futuros.

Partindo desse princípio, o entrevistador utilizará a técnica da entrevista por competência para coletar exemplos de situações vividas pelo candidato,

Thalita de Oliveira Modesto / E-mail: thalita.modesto@yahoo.com.br /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Camilla Ribeiro Alves / E-mail: camillalves.oliveira@gmail.com /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

procurando investigar o que ele fez, sentiu, pensou e qual foi o resultado obtido.

Com base no perfil de competências, é possível elaborar a entrevista comportamental com foco em competências, que é uma das ferramentas propostas pela metodologia. Ela é uma entrevista personalizada com base nas competências requeridas pelo cargo e, busca necessariamente, verificar no repertório do candidato, as situações vividas por ele que sejam próximas, similares às que ele provavelmente vivenciará na posição para a qual será contratado. São alguns diferenciais: investigação do comportamento passado do candidato; planejamento com base no perfil de competências; entrevista do tipo estruturada; perguntas são abertas e com verbos de ação no passado.

São exemplos de perguntas feitas durante uma entrevista por competência:

- Cite uma experiência pessoal em que você cumpriu as ordens estabelecidas, mesmo tendo opinião contrária. Como você procedeu e que resultados obteve?

(competência: disciplina)

- Narre algum fato no qual você teve que mudar o seu comportamento e se ajustar rapidamente a uma situação nova ou desconhecida. Como você reagiu e qual foi o resultado obtido? *(competência: adaptabilidade)*

Este tipo de perguntas que são chamadas de “abertas”, evitam que o candidato dê as respostas já programadas. Elas têm a tendência de fazer com que o candidato analise a situação e responda como ele agiu em situações já vivenciadas, fazendo com que o entrevistador consiga traçar um perfil do candidato e prever comportamentos futuros.

É por isso que a seleção por competência vem ganhando espaço nas organizações, já que através dela diminuem as chances dar seleção dar errado.

Thalita de Oliveira Modesto / E-mail: thalita.modesto@yahoo.com.br /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Camilla Ribeiro Alves / E-mail: camillalves.oliveira@gmail.com /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo fazer uma análise de como o profissional de seleção utiliza atualmente a metodologia de seleção por competência. Visando fazer uma síntese dos procedimentos que são mais eficazes para a prática, fazendo um paralelo entre as etapas que devem ser seguidas para o sucesso da seleção de pessoas.

A prática de recrutamento e seleção passou por diversas mudanças no decorrer do tempo. A história da seleção é importante para que se possa entender a necessidade de hoje ser utilizada a técnica de seleção por competência. O modelo de seleção por competências aborda aspectos ligados às competências organizacionais e individuais. O processo de seleção realizado a partir deste modelo conduz a realização de mudanças, integração, mobilização e desenvolvimento da atuação e desempenho da área de recursos humanos.

As competências tanto técnicas como comportamentais são essenciais para se avaliar um candidato, visto que hoje a seleção não avalia somente o conhecimento na função tendo um olhar mais focado no candidato. Os aspectos comportamentais podem muitas vezes ser mais importantes do que os conhecimentos técnicos, pois é mais fácil ensinar o conhecimento técnico, mas é muito difícil se ensinar comportamento, pois este depende do processo histórico e social que o indivíduo viveu.

As dificuldades que foram encontradas com relação ao modelo de seleção por competências em geral podem se destacar o tempo disponibilizado, pois é demanda mais tempo para a realização desse modelo de processo, devido a formulação das perguntas que devem estar de acordo com as competências específicas que serão avaliadas para o cargo. Tendo em vista que é um modelo onde pode envolver muitas etapas de seleção, é importante também considerar as

Thalita de Oliveira Modesto / E-mail: thalita.modesto@yahoo.com.br /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Camilla Ribeiro Alves / E-mail: camillalves.oliveira@gmail.com /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

habilidades que realmente são desejadas para compor o mapeamento e o perfil das competências necessárias à vaga.

É possível traçar ações futuras que são necessárias ao desenvolvimento e desempenho destes profissionais em suas atuações, para que eles possam trazer à tona as reais competências individuais existentes nos candidatos sendo estas compatíveis às competências organizacionais.

A excelência profissional deve ser sempre algo a ter como meta, mas nem todos são capazes de alcançá-la e o papel do profissional de RH é identificar pessoas capacitadas para executar um determinado cargo. Analisando a capacidade do candidato de exercer a sua função com competência tanto técnica como comportamental. Atualmente não se busca um candidato e sim talentos profissionais, e esse é o objetivo da seleção por competência.

Thalita de Oliveira Modesto / E-mail: thalita.modesto@yahoo.com.br /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Camilla Ribeiro Alves / E-mail: camillalves.oliveira@gmail.com /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos Repensando a Teoria e a Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, Ieda, PASSOS, Antonio, SARAIVA, Suzana. **Recrutamento e seleção por competência**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

SINGER, Peter Warren. **Uma prática velha como o mundo**. 2004. Disponível em: http://di-plo.uol.com.br/2004-1_a1026 Acesso em 10 out. 2011.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

FLEURY, Maria Tereza Leme and FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2001, vol.5, n.spe, pp. 183-196. ISSN 1982-7849.

PIERRY, Felipe. **Seleção por competência: O processo de identificação de competências individuais para recrutamento e seleção e desenvolvimento de pessoal**. São Paulo: Vetor, 2006.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: Com foco em competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

RABAGLIO, MARIA ODETE. **Ferramentas de Avaliação e Performance com foco em Competências**. Ed. Qualitymark, 2004.

Thalita de Oliveira Modesto / E-mail: thalita.modesto@yahoo.com.br /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Camilla Ribeiro Alves / E-mail: camillalves.oliveira@gmail.com /Especialista em Gestão de Recursos Humanos.