

## **1. INTRODUÇÃO**

O Recrutamento e Seleção é um subsistema da área de Recursos Humanos, modernamente denominada Gestão de Pessoas. Através de técnicas e métodos, o processo seletivo, visa atrair e selecionar profissionais qualificados que atendam às necessidades do cargo e às diretrizes da companhia. Falhas nesse processo comprometem na produtividade do trabalho e no desempenho das equipes nas organizações.

A seleção do candidato para uma determinada vaga é considerada a base da vida profissional do mesmo na corporação. Logo, um processo de seleção bem definido, ágil e objetivo é fundamental para seu encaixe na vaga e um possível crescimento. Sendo assim, faz-se necessário que este processo seja pautado nos resultados do cargo e na função.

Os processos de recrutamento e seleção estão em constante aprimoramento, a fim de identificar de forma mais criteriosa e adequada as competências do candidato, exigindo não somente as competências técnicas, mas as habilidades e atitudes que serão fundamentais ao cargo pretendido. Assim, a utilização de uma metodologia pautada nestas características tem sido cada vez mais usada na área de recursos humanos, o chamado Recrutamento e Seleção por Competências.

O grande objetivo da seleção por competências é criar um perfil de competências para cada cargo dentro da empresa, isto é, elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho. (RABAGLIO, 2001).

Quanto a aplicação do método de recrutamento e seleção por competências, ainda exordial, é preciso que haja uma profunda investigação quanto a adequação da empresa a este conjunto de técnicas. Passando por um mapeamento, inicialmente sobre as competências organizacionais até a definição do perfil dos funcionários que irão a compor. Sempre passando por atualizações e adequações conforme o cenário.

Assim, este artigo tem por objetivo, através de uma revisão de literatura, apresentar o conceito de Gestão por Competências e sua aplicação no processo de Recrutamento e Seleção, apontando seus aspectos positivos e negativos. Fortalecendo os debates acerca do modelo de competências inserido na rotina de área de Recursos Humanos, passando pela importância da área dentro de uma organização até as dificuldades e benefícios da utilização do modelo por competências.

## **2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Nos dias atuais a área de Recursos Humanos passou a ter um importante papel dentro das organizações, deixando de ser apenas uma área administrativa de força de trabalho, tornando-se a

responsável por transformações em toda infraestrutura da organização, que vai desde a contratação, treinamento e monitoramento de seus empregados. Existem diversas empresas em que a área de Recursos Humanos, mediante políticas e procedimentos proporciona soluções para que as pessoas possam desempenhar seu trabalho com a maior eficácia, atentos a todas as necessidades pessoais e do ambiente social dentro da organização.

Gil, apresenta sua percepção sobre a evolução na área de recursos humanos:

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir a Administração de Recursos Humanos, que é o termo mais comum utilizado para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações, não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores e parceiros. (GIL, 2001, p.18)

Pautada na Gestão de Pessoas, a área de recursos humanos vem abandonando conceitos tradicionais que lhe eram atribuídos, passando a ter uma visão ampla do negócio, participando do planejamento estratégico e trabalhando pelo crescimento da organização. Assim, o processo de seleção é etapa fundamental para uma empresa mais sólida.

Segundo Bohlander *et al* (2003), seleção de pessoas é o processo de escolha entre os indivíduos com qualificações que atendam aos requisitos do cargo e as necessidades da organização. A meta geral da seleção é maximizar os acertos e evitar os erros. O custo de um tipo de erro seria a despesa direta ou indireta de contratar um colaborador que fracassa. Outro tipo de falha envolve um custo de oportunidade – alguém que poderia obter êxito e não teve oportunidade. As pessoas devem, portanto, ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que as falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente (GIL, 2001).

E para isso o RH conta com ferramentas da Gestão para obter os melhores resultados para a organização, entre elas a de Recrutamento e Seleção, que será destrinchada e abordada a seguir.

## 2.1. Recrutamento

O recrutamento é a primeira etapa de um processo seletivo, pela qual a empresa tem como objetivo divulgar e oferecer oportunidades de trabalho e com isso atrair candidatos que tenham o perfil adequado com a vaga em aberto, observando sempre a descrição e análise do cargo.

Segundo Chiavenatto, “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.” (CHIAVENATTO, 1994, p.53).

Para atrair pessoas com as características que a organização precisa é necessário observar primeiramente o tipo de recrutamento a ser utilizado. Existem três tipos de recrutamento: recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto.

O recrutamento interno tem início quando surge uma determinada vaga, e com isso a empresa busca preenche-la através do remanejamento ou encarreiramento de seus colaboradores. Por valorizar o produto interno já existente, este tipo de recrutamento pode ser mais econômico, mais rápido e uma fonte de motivação para o funcionário promovido.

Já o recrutamento externo, se dá no fato da necessidade de preenchimento de uma dada vaga através de candidatos externos, fora da organização. Aplicado geralmente, quando não se encontra dentro da organização candidatos potencialmente capazes de ocupar o cargo. E chama atenção pela possibilidade de captação de novos talentos, possibilitando um possível crescimento empresarial.

O recrutamento misto, é resultado de um recrutamento interno, que conseqüentemente abre espaço para um recrutamento externo. Pois, o fato de alocar um colaborador em uma função diferente faz com que a vaga anteriormente ocupada fique em aberto, necessitando de recrutamento, normalmente, externo. Visto como um sistema de recrutamento eclético, este aproveita as oportunidades internas e externas de recursos humanos.

## 2.2. Seleção

Considerando-se essa como a segunda fase do processo seletivo, a seleção deve ser feita com base no perfil exigido para preenchimento do cargo, devendo o recrutador ser o mais objetivo possível, passando uma boa imagem para que o candidato tenha ciência que está passando por um processo sério, sendo tratado com respeito e consideração até o final do processo seletivo, que vai do primeiro contato até o feedback com a posição de aprovação ou não na seleção.

Também para Chiavenatto, “Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.” (CHIAVENATTO, 1999, p.107).

Escolher o candidato mais adequado implica em usar as ferramentas que possibilitem a identificação das características necessárias para o bom desempenho do profissional na empresa.

A seleção é de vital importância, pois é através dela que se define a admissão e despesa dos candidatos recrutados. A escolha da pessoa certa para o cargo certo requer uma preparação adequada da seleção para que possam ser observados todos os aspectos dos candidatos, possibilitando uma filtragem refinada daqueles que se encaixam ao perfil da organização.

### **3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE CONCEITUAL**

#### **3.1. O conceito de competências**

O conceito de *competências* tem sido frequentemente discutido no meio empresarial para o setor de RH, no entanto é preciso compreender seu real significado para que a inserção deste modelo no processo de Recrutamento e Seleção gere resultados positivos.

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.

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.

A referida autora aponta competência como uma palavra de senso comum, indicando uma pessoa qualificada para realizar alguma atividade. Levando a crer que aqueles que não possuem tal atributo encontram-se restritos dos círculos profissionais e sociais.

Para Kubo & Botomé (2003), a competência é definida como um grau de perfeição na atuação de uma pessoa, ou seja, no momento de executar um cargo ou atividade, o profissional, dependendo do contexto em que se encontra, pode desempenhar com maior ou menor grau de perfeição. O autor se refere ao grau de perfeição por meio do conforto, qualidade e segurança que o profissional realiza suas atividades. Assim, os graus de perfeição partem desde a informação do indivíduo, aptidão, competência, habilidade, podendo chegar à perícia.

Para melhor entendimento, segue a figura exemplificando os níveis de perfeição da atuação de uma pessoa, demonstrando também, o ponto em que a competência se localiza:

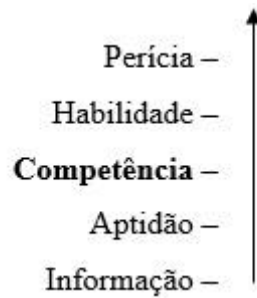


Figura 1: Graus de perfeição da atuação profissional  
Fonte: Adaptado de Botomé & Kubo (2003).

Para finalizar, nas palavras de CHIAVENATTO (2000), competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas. Define competências como as características das pessoas que dão a sustentação de vantagens competitivas, relacionadas ao trabalho gerencial e profissional, elas ajudam na organização e no objetivo estratégico do negócio.

### 3.2. Os três pilares da competência (CHA)

Os três pilares ou dimensões que compõem a competência são: Conhecimento, Habilidade e Atitude, mais conhecidos como CHA. De acordo com Rebaglio (2001) os conhecimentos, as habilidades e as 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, 2001).

O *Conhecimento* é um conjunto de informações, saberes e vivências que aprendemos ao longo da vida, reconhecidos pelo indivíduo em sua memória e lhe servirão de base para tomar decisões, ou seja, serão parcialmente traduzidos em seu comportamento (CARBONE, 2006).

A *Habilidade* nada mais é do que a aplicação do conhecimento, ou seja, a capacidade do indivíduo de utilizar de maneira organizada, produtiva e eficiente os conhecimentos armazenados em sua memória.

O autor supracitado, afirma que a *Atitude* por sua vez, é a força motriz que fará com que conhecimentos sejam traduzidos em habilidades e que habilidades sejam aplicadas, resultando em desempenho, ou seja, é a predisposição em realizar tarefas.

De acordo com Reblaglio (2004): Conhecimento sobre determinado assunto (Know-how, Saber); Habilidade para produzir resultados com o conhecimento (Saber Fazer); e Atitude proativa, assertividade (Querer Fazer). Conforme figura abaixo:

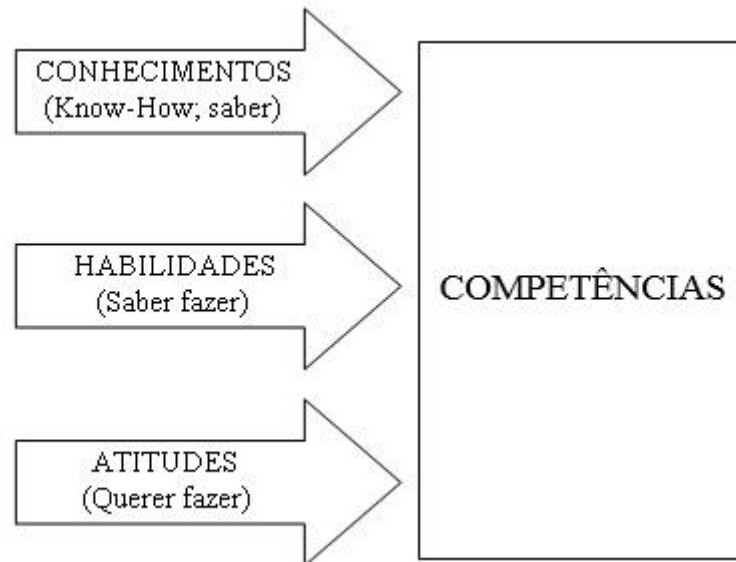


Figura 2: Modelo CHA de “Competência”  
Fonte: Rabaglio (2004)

### 3.2.1. Competências Técnicas X Competências Comportamentais

Utilizando-se a definição de competência “CHA” (Conhecimento, Habilidade e Atitude), podemos dividir o conceito em dois pontos e tratá-los separadamente como Competência Técnica (Conhecimento e Habilidade) e Competência Comportamental (Atitude).

Os conhecimentos teóricos e práticos sobre um determinado assunto ou técnica constituem a chamada Competência Técnica. Já a Competência Comportamental é tida através de atitudes e comportamentos do indivíduo que irão influenciar em seu trabalho e seus resultados.

Conforme Leme (2005), o conhecimento e a habilidade estão ligados a competências técnicas, já a atitude está ligada às competências comportamentais, ou seja, o autor faz um desdobramento das competências como se pode visualizar no Quadro 1:

<b>Conhecimento</b>	Saber	<b>Competência</b>
<b>Habilidade</b>	Saber Fazer	<b>Técnica</b>
<b>Atitude</b>	Querer fazer	<b>Competência Comportamental</b>

Quadro 1: Desdobramento do CHA

Fonte: Leme (2005, p.18)

As competências técnicas e comportamentais se complementam, assim aquele profissional que as desenvolve simultaneamente encontra-se qualificado e completo para atender as necessidades do mercado atual.

### 3.2.2. Competências Individuais X Competências Organizacionais

As competências individuais podem ser definidas como o agrupamento de conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos, desempenho, e resultados entregues pelo indivíduo a uma dada organização. Quanto as competências Organizacionais, são todas as competências decorrentes do processo de desenvolvimento organizacional, seus conhecimentos técnicos, habilidades e tecnologias, que estabelecem vantagens competitivas no mercado ao qual está inserida. Carbone *aput* Prahalad e Hamel afirma:

[...] as competências organizacionais essenciais são atributos da organização que lhe conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitados pela concorrência. (CARBONE *aput* PRAHALAD E HAMEL, 1990, p.48)

Assim sendo, pessoas e organizações encontram-se lado a lado numa troca de competências. Ou seja, desenvolvendo suas capacidades individuais as pessoas transferem seu aprendizado para as organizações, agregando vantagens competitivas. E, aplicando seus recursos, as organizações preparam seu pessoal para novos desafios profissionais e pessoais.

### 3.3. Gestão por competências

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.

Conforme a visão de Leme: “Gestão por competências é uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar em seus colaboradores” (LEME, 2005, p.10).

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)

Sendo assim, a Gestão por Competências considera o fator humano como um elemento que interfere em todas as atividades organizacionais, alinhando seus conhecimentos, habilidades e atitudes aos requisitos de suas funções. Para captar um profissional que possua esses atributos, se faz necessário a utilização de uma técnica minuciosa de seleção, onde por meio de etapas de avaliação será possível alcançar um perfil ideal.

#### **4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS**

Por tratar-se de um dos processos mais importantes da Gestão de Pessoas, o recrutamento e seleção deve ser bem planejado e atento. Pois é através dele que captam-se talentos capazes de desempenhar com mérito tarefas a eles atribuídas e, agir de forma errônea nesse processo 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).

Recentemente um novo modo de recrutamento e seleção surgiu no mercado de trabalho, trata-se do recrutamento e seleção por competências, que faz com que este processo se torne mais rápido e preciso por ter como foco principal os resultados no cargo e na função. A finalidade da seleção por competências é agregar para a organização um profissional que tenha condição de desenvolver seu potencial de maneira continuada, executando funções relevantes ao cargo com eficácia e responsabilidade. Sendo assim, requisitantes e selecionadores devem se comunicar de maneira transparente fazendo uso da mesma linguagem.





Souza *et al apud* Gramigna defende a necessidade das competências dentro do ramo empresarial:

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)

Como qualquer nova ferramenta de gestão, o recrutamento e seleção por competências ainda apresenta resistência quanto a sua aplicação prática, pois existem aqueles que o defendem como um modelo extremamente benéfico e aqueles que ainda o veem como dificultoso para a rotina de pessoal. Serão apresentadas a seguir as dificuldades e os benefícios encontrados no uso deste método.

#### **4.1. Dificuldades**

Apesar se mostrar um processo bem elaborado e de caráter assertivo, o recrutamento e seleção por competências pode apresentar uma série de dificuldades quanto a sua inserção na rotina empresarial.

A primeira delas, seria a implantação deste modelo em RH's com métodos ainda arcaicos e engessados. Afinal, a seleção por competências transforma o processo, deixando-o mais específico e pessoal. O que ainda pode representar uma problemática para profissionais não adaptados ao sistema por competências, vindo a plicar de forma errada os instrumentos de análise.

O fator tempo, também significa um problema quanto ao recrutamento e seleção, pois muitas das vezes o processo de abertura de vagas, requer preenchimento imediato. O que, através da seleção por competências se torna inviável por necessitar de uma avaliação detalhada e conseqüentemente o torna mais demorado.

Uma outra dificuldade seria a problemática quanto a tradução, por parte do entrevistador, do perfil de competências que o setor solicitante dentro da organização requer para preenchimento do cargo. Ou seja, para entender as necessidades de cada setor no que diz respeito as habilidades dos funcionários que o compõe, o profissional de RH deve conhecer muito bem todo o organograma e funcionalidade de todos os domínios da instituição, o que de certa forma representa um contratempo ao procedimento.

Nas palavras de Almeida, muitas vezes o requisitante não tem nitidamente definido quais as competências são eficazes para uma atividade tornando mais trabalhoso a preparação de um perfil ideal para vaga em questão (ALMEIDA, 2004).

## 4.2. Benefícios

Quanto aos benefícios do recrutamento e seleção por competências vale ressaltar um dos mais importantes, o caráter assertivo quanto ao preenchimento dos requisitos necessários para a vaga. Nesse sentido, pode-se prever um melhor desempenho futuro do profissional escolhido dentro da corporação, pois a probabilidade de erros torna-se menor em relação aos tradicionais modelos de recrutamento e seleção. Garantindo uma maior aderência a vaga pretendida, já que através da análise comportamental é possível examinar como o candidato se comporta em situações de pressão, nos relacionamentos interpessoais e em casos que demandem a tomada de decisões.

A redução de custos com treinamentos e, com o retrabalho de novas contratações feitas pela área de recursos humanos, configura mais um benefício do método de recrutamento e seleção por competências. Pois, através de sua assertividade, garante que profissionais bem preparados sejam contratados, e que estes se mantenham no cargo.

Reduzindo custos também, pela possibilidade de identificação de outras competências além das desejadas, ou seja, agregando mais aos cargos disponíveis na organização, excluindo a necessidade de desdobramentos das funções nos cargos, que conseqüentemente geram buscas e gastos com novos profissionais. Assim sendo, o selecionador avalia as competências que se relacionam com as competências organizacionais.

Sobre o processo de seleção por competências, Rebaglio diz:

Proporcionar boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; possuir um processo sistemático com mais foco e objetividade; ser mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga; ter maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; conferir maior garantia de contratação de sucesso; evitar prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes, garantir turnover mais baixo e, conseqüentemente, aumentar a produtividade (RABAGLIO, 2001).

Segundo a autora, o recrutamento e seleção por competências, se mostra extremamente benéfico para a área de recursos humanos de uma empresa, pois um processo de seleção pautado nas competências, garante menor índice de demissões e muito mais produtivo para toda a atividade a ser desenvolvida.

Um método de seleção válido apresenta a média de candidatos com melhor desempenho no trabalho, e pode-se supor com isso que sua permanência também é ampliada, diminuindo a rotatividade (SPECTOR, 2004).

## 5. CONCLUSÃO

O modelo de recrutamento e seleção por competências avalia além das competências individuais dos candidatos, as competências da organização. Sendo assim, os processos de seleção que se utilizam deste modelo propõem mudanças quanto a posição do setor de recursos humanos na estrutura da organização, passando a integrá-lo em todo o curso decisivo em relação ao pessoal e seu desenvolvimento.

Foram apresentados aqui, além de conceitos básicos, os benefícios e as dificuldades comuns que giram em torno da utilização deste novo mecanismo de seleção. Com a finalidade de agregar material acadêmico ao tema e, conseqüentemente auxiliar na definitiva utilização da metodologia de recrutamento e seleção por competências aos RH's organizacionais.

A investigação quanto à adequação da organização aos novos modelos de gestão é necessária para que se possa traçar planos de mudanças corporativas e de treinamento do pessoal interno, muitas vezes acostumados a antigos modelos de trabalho. Concluindo assim, as características que definam o perfil da empresa.

Para que se possa atingir um padrão de excelência de pessoal, é preciso que os processos estejam bem aplicados e corretamente utilizados. Por isso, um recrutamento pautado nas competências organizacionais se faz necessário quando à abertura de uma vaga. Apenas serão captados aqueles que atendam às competências pré-definidas.

Na seleção, captam-se as competências pessoais, que precisam estar de acordo com as anteriormente definidas, organizacionais. Uma vez filtrados apenas os candidatos que cumpram os requisitos, é possível fazer uma avaliação profunda sobre outras competências que venham a destacar um dado concorrente em relação aos outros.

É importante ressaltar o caráter assertivo do recrutamento e seleção por competências, uma vez que, com um dito "raio x" geral do candidato, a probabilidade de erro diminui consideravelmente. Diminuindo também a rotatividade de pessoal da empresa, criando um elo maior entre a corporação e colaborador.

Conclui-se então que o, ainda em ascensão, método de recrutamento e seleção por competência se mostra bastante favorável em relação ao crescimento empresarial, já que como um modelo de

gestão, apresenta técnicas e fundamentos quanto a sua aplicação prática. Com um estudo de campo detalhado, é possível apresentar as dificuldades e benefícios deste modelo, definindo e traçando os caminhos para seu íntegro ou parcial uso.

## REFERÊNCIAS

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

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza. **Construindo o conceito de competência**. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro: Edição Especial, 2001.

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.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KUBO, Olga Mitsue; BOTOMÉ, Silvio Paulo. A transformação do conhecimento em comportamentos profissionais na formação de psicólogos: as possibilidades nas diretrizes curriculares. Vol 11, cap. 43. In: CONTE, Fátima Cristina de Souza et al. (org.). **Sobre comportamento e cognição: a história e os avanços, a seleção por consequência em ação**. Florianópolis: ESETC, 2003.

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 da Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

\_\_\_\_\_. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004.

RODRIGUES, A.T.P; ALVES, J.P.M. Recrutamento, seleção e integração. Instituto superior de Engenharia de Coimbra, Jun/2007. Disponível em: < [http://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_06\\_07/word/GIRH-Recrutamento.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/GIRH-Recrutamento.pdf) >. Acesso em: 01 de março de 2015.

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: 10 de março de 2015.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. **O sistema de mapeamento das competências nas organizações**. São Paulo, 2004. Disponível em: < <http://www2.videolivreria.com.br/pdfs/14634.pdf> >. Acesso em: 26 de fevereiro de 2015

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: Por uma nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.