

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO E ENSINO SUPERIOR DE CAMPINAS

LETÍCIA ROCHA DA SILVA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

PASSO A PASSO DA IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS NO PROCESSO DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Campinas, SP

2017

LETÍCIA ROCHA DA SILVA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

**PASSO A PASSO DA IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS NO PROCESSO DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Trabalho apresentado à disciplina de

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

do curso de

ADMINISTRAÇÃO

para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Área de Concentração

RECURSOS HUMANOS

Orientador

Marcos Diniz Magalhães de Chaves

Campinas, SP

2017

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca do IESCAMP

S586g Silva, Leticia Rocha da

Gestão por competências: passo a passo da implementação de ferramentas no processo de recrutamento e seleção / Leticia Rocha da Silva
- Campinas: Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas, 2017.
56p. : il.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Administração, do Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Marcos Diniz de Magalhães Chaves

Administração de empresas. 2. Competências. 3. Gestão de Pessoas.
4. Recrutamento e Seleção. I. Título. II. Chaves, Marcos Diniz de Magalhães. IV. Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas.

CDD 658.311

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO E ENSINO SUPERIOR DE CAMPINAS

LETÍCIA ROCHA DA SILVA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

PASSO A PASSO DA IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Trabalho apresentado à disciplina de

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

do curso de

Administração

para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Área de Concentração

RECURSOS HUMANOS

COMPOSIÇÃO DA BANCA

Professor Marcos Diniz de Magalhães Chaves

Professor Marcela Fernanda Berretta

Professor Wagner Luiz Villalva

Nota 9,0

Data 14/12/2017

A minha mãe e irmã,
Kelly e Michelle

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que esteve comigo a todo o momento, nesta minha jornada de estudos me concedendo sabedoria e forças para continuar e não desistir.

A minha mãe (Kelly) e minha irmã (Michelle) que me incentivaram, dando apoio e afago desde começo desta caminhada até agora.

Aos meus amigos de sala, que estiveram ao meu lado durante estes quatro anos de estudos, onde dividimos momentos bons e ruins, e sobrevivemos.

Ao meu professor-orientador Marcos Chaves, que se colocou a disposição e se comprometeu para elaboração deste trabalho.

O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das
pessoas que nela trabalham.

Idalberto Chiavenato (1936)

Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.

Cora Coralina (1889-1985)

O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um
objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo
fará coisas admiráveis.

José de Alencar (1829-1877)

Não encontre um defeito, encontre uma solução.

Henry Ford (1863 - 1947)

O impossível não é um fato: é uma opinião.

Mario Sergio Cortella (1954)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal, demonstrar o passo a passo para implementar ferramentas no processo de Recrutamento e Seleção de pessoas, com foco em Gestão por Competências, na área de Recursos Humanos.

Apresentando os conceitos e elementos teóricos de competências, Gestão por Competências, Recrutamento e Seleção de pessoas, ferramentas disponíveis no mercado, as vantagens e os benefícios que o Recrutamento e Seleção por Competências oferecem para a organização quando bem estruturado e aplicado.

E demonstrando a aplicabilidade do Modelo de Competências, na área de RH de algumas empresas.

Palavras-chave: Administração de Empresas. Competências. Gestão de Pessoas. Recrutamento. Seleção

ABSTRACT

This work had as main objective, to demonstrate the step by step to implement tools in the process of Recruitment and Selection of people, focusing on Management by Competencies, in the Human Resources area.

Presenting the concepts and theoretical elements of competencies, Management by Competencies, Recruitment and Selection of people, tools available in the market, the advantages and benefits that Recruitment and Selection by Competencies offer to the organization when well structured and applied.

And demonstrating the applicability of the Competency Model in the HR area of some companies.

Keywords: *Business Administration. People Management. Recruitment. Selection. Skills.*

LISTA DE SIGLAS

CAR - CONTEXTO, AÇÃO E RESULTADO.

CHA - CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES.

GP - GESTÃO DE PESSOAS.

MV - MISSÃO E VISÃO

RH - RECURSOS HUMANOS.

STAR - SITUAÇÃO, TAREFA, AÇÃO E RESULTADO.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O desdobramento das competências organizacionais.....	7
Figura 2 - Dinâmica das Competências	8
Figura 3 - Detalhamento da Metodologia CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)	9
Figura 4 - Modelo de Gestão por Competências.....	11
Figura 5 - Indicador de GAP (lacuna) das competências	12
Figura 6 - Bloco de Capacitação	14
Figura 7 - Ciclo do programa de competências.....	16
Figura 8 - Modelo de requisição de funcionário.....	19
Figura 9 - Mensuração de competências técnicas	23
Figura 10 - Modelo de mapeamento de competências técnicas - Soldador de Produção.....	24
Figura 11 - Exemplo de Formulário "Gosto/ Não Gosto/Ideal Seria"	26
Figura 12 - Indicadores consolidados do comportamento apurado e as competências associadas.	27
Figura 13 - Indicador das competências apuradas.....	27
Figura 14 - Fórmula do Peso Indicador	28
Figura 15 - Escala dos níveis de competências	28
Figura 16 - Peso dos indicadores.....	29
Figura 17 - Níveis de competências da função	30
Figura 18 - Roteiro da metodologia STAR	31
Figura 19 - Modelo de registro de resultados da metodologia STAR	32
Figura 20 - Modelo de mensuração e avaliação da metodologia	32
Figura 21 - Fases de implantação da Gestão por Competências na Bosch.....	36
Figura 22 - Competências trabalhadas na Bosch em Campinas (SP)	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	3
1.1	Percepções e Interesses	3
1.2	Objetivos.....	4
1.3	Área de Concentração.....	4
1.4	Problematização	4
1.6	Metodologia.....	5
1.7	Competências.....	5
2	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	10
2.1	Breve História e Conceitos da Gestão por Competências.....	10
2.2	Implantação da Gestão por Competências.....	13
2.3	Recrutamento e seleção por competências.....	18
2.4	A empresa Bosch e o seu modelo de competências.....	34
2.5	Conclusões Relevantes	38
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
	REFERÊNCIAS.....	42
	ANEXOS	44

1 INTRODUÇÃO

1.1 Percepções e Interesses

As mudanças são constantes no mundo globalizado, e no cenário organizacional não é diferente. Atualmente a Gestão de Pessoas possui uma nova concepção da metodologia, a Gestão por Competências que tem como objetivo conduzir pessoas para alcançar seus objetivos, utilizando suas competências técnicas e comportamentais.

Pode-se constatar que o mercado de trabalho, possui atualmente uma grande parcela de empresas que aplicam os processos seletivos comuns, baseados em métodos arcaicos e engessados, desconhecem ou ignoram a metodologia por Competências, tal percepção surge mediante ao questionar algumas pessoas, que estão em busca da recolocação no mercado de trabalho, relataram experiências negativas, vivenciadas num determinado processo seletivo.

Algumas dessas experiências negativas são dadas em fatores como: avaliação do candidato mediante suas características físicas, falta de avaliação e feedbacks, processo estruturado apenas na qualificação técnica e na bagagem de experiências comprovadas, entrevistador despreparado para realizar a entrevista técnica ou a comportamental, etc.

A metodologia quando aplicada desta maneira, terá como consequência principal a contratação de um profissional inadequado para a vaga, resultando em baixo desempenho para a organização e até mesmo a dispensa de um diamante bruto, se lapidado, futuramente, viria ser um talento potencial para a organização.

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p.121) “as pessoas são ativos importantes porque é nelas que podemos localizar a potência construtiva das competências”.

Passando a ser uma ferramenta estratégica e essencial para a organização, em relação ao aumento da produtividade e competitividade, que andam lado a lado, por isso a assertividade no processo seletivo será um diferencial.

A área de Recursos Humanos, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, finalmente, seu espaço

estratégico, descentralizando-se, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento de pessoas aos gerentes diretos [...] partindo para uma gestão integrada e focada no negócio. (GRAMIGNA, 2007, p. 7)

1.2 Objetivos

Tendo em vista as percepções e interesses deste trabalho, seu objetivo é demonstrar o passo a passo para implementação da Gestão por Competências, na área de RH no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Apresentando algumas ferramentas disponíveis no mercado, demonstrando as vantagens e benefícios, que o Recrutamento e Seleção aplicados por Competências fornecem para a organização. E demonstrar a aplicabilidade do Modelo de Competências, na área de RH de algumas empresas.

1.3 Área de Concentração

Administração: Recursos Humanos.

1.4 Problematização

Algumas empresas ainda aplicam o clássico processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas, que é voltado apenas para a identificação de candidatos, que atendam aos requisitos técnicos do cargo disposto, não levando em consideração as competências comportamentais. Quando a organização não utiliza a Gestão por Competências, que abrange uma visão holística de todas as competências do candidato para determinada vaga, existe uma grande possibilidade de ocorrer o erro na escolha. E conseqüentemente este erro inicial, acarretará na perda de recursos financeiros (reabertura de processos seletivos, no processo de admissão e demissão do candidato inadequado para a vaga e treinamentos) e o tempo perdido no processo seletivo.

1.5 Justificativa

Quando abordamos a área de Recrutamento e Seleção de Pessoas, estamos tratando da principal porta de entrada de pessoas na organização, que junto à empresa se tornará um ativo e conseqüentemente, espera-se que sua atuação tenha um desempenho positivo e que irá agregar valor.

Para que esse processo aconteça e obtenha resultados positivos, de forma eficiente e singular, existe a necessidade de aprofundar os conhecimentos no tema abordado

neste trabalho, a Gestão por Competências. Utilizando as ferramentas e metodologias disponíveis no mercado, quando bem estruturadas podendo aplicar na organização e envolvendo todos os níveis hierárquicos da organização.

E conseqüentemente conseguirá obter resultados favoráveis, desempenho acima da média e uma organização com vantagem competitiva no mercado atuante.

1.6 Metodologia

O estudo tem como metodologia principal a utilização da pesquisa bibliográfica, nas palavras de Severino (2007, p. 122):

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Desta maneira, a pesquisa será realizada em livros, artigos acadêmicos e sites especializados no assunto abordado pelo estudo.

1.7 Competências

A Era do Conhecimento tem como base o ser como elemento chave, a globalização, o desenvolvimento tecnológico e as constantes mudanças e transformações da sociedade, delimitam as organizações a depender cada vez mais, das habilidades e competências dos seus colaboradores. Sendo essas pessoas, seres pensantes, analíticos, avaliadores e decididos que agem na organização. Conseguir integra-los e alinha-los em suas atividades, a fim de atingir os objetivos da organização, é o mesmo que dizer, que talentos humanos são capazes de formar o cérebro, a inteligência e o sistema nervoso da organização moderna. Já a Era da Informação, traz como foco principal o conhecimento como um recurso organizacional, onde existe uma crescente importância ao capital intelectual, tornando-se um ativo intangível da organização.

“As pessoas deixam de ser o desafio tradicional para tornar-se a vantagem competitiva das organizações que sabem como lidar com elas.” (CHIAVENATO, 2009, p.2)

O RH tradicional tem foco ainda no conceito cargo, ou seja, recrutar e selecionar para preencher cargos vagos, portanto descreve e analisa os cargos para aplicar no recrutamento e seleção de pessoas. Algumas organizações estão modificando seus conceitos, tendo como base as competências.

Nas palavras de Carvalho; Passos e Saraiva (2008, p.42) competências é um atributo que se aplica a pessoas ou a organizações em função de sua capacidade de realizar algo em conformidade com um determinado padrão de qualidade, requerendo mobilização dos saberes diversos – saber, saber fazer e saber ser.

Segundo Leme (2012, p. 20) a Competência pode ser dividida em três partes:

Competência = CHA, Conhecimento, Habilidade e Atitude.

O conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida.

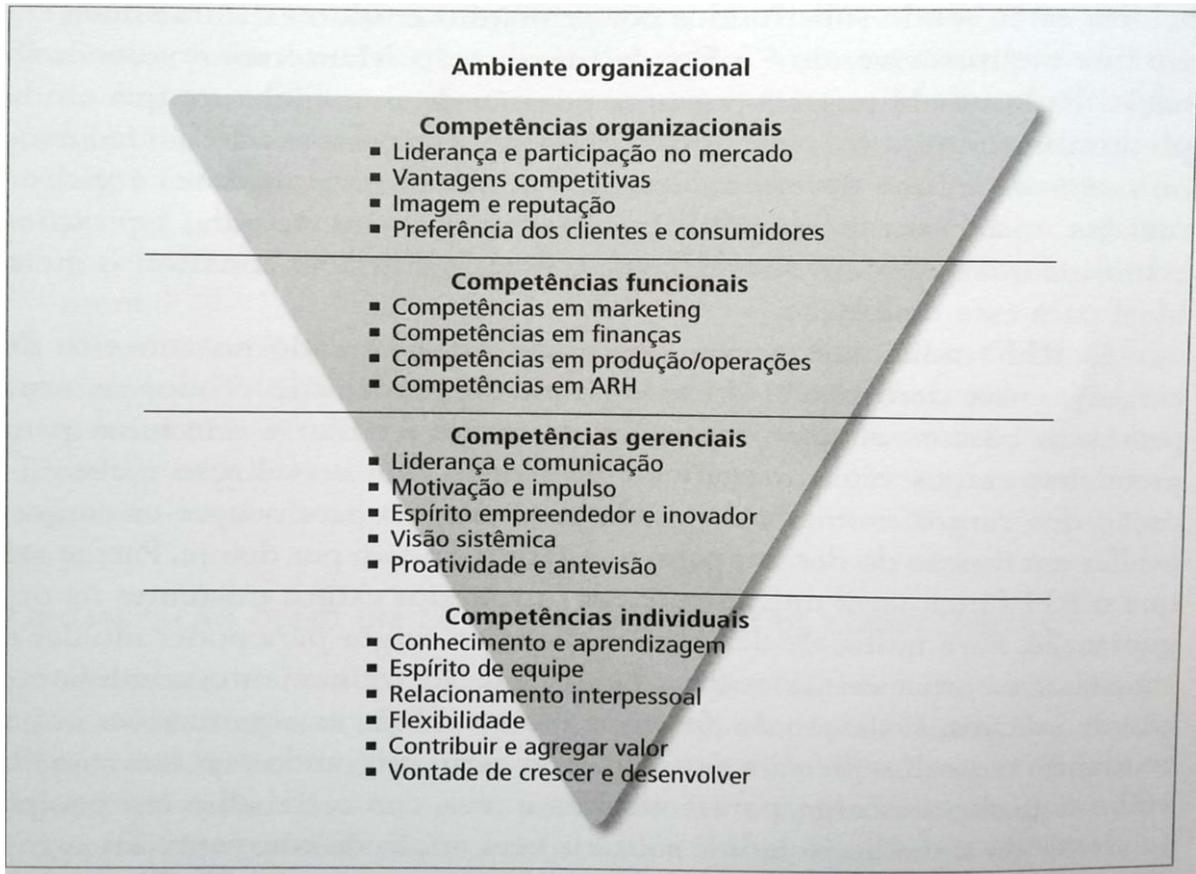
A Habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia.

Já a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

Pode-se subdividir ou desdobrar as competências em quatro categorias:

- **Competências Organizacionais:** Servem de base para a organização ter uma maior competitividade no mercado atuante e sua capacidade de fazer algo de modo superior ao seu concorrente;
- **Competências Funcionais ou Essenciais:** São as competências fundamentais ou básicas para a organização obter sucesso em relação aos fatores externos, a razão pela qual a mesma busca alcançar os seus objetivos e sua sobrevivência no mercado;
- **Competências Gerenciais:** São as competências diretamente relacionadas a administração (recursos financeiros, comerciais, produtivos, logísticos, etc) para chegar em resultados desejados e garantir a eficiência interna da organização;
- **Competências Individuais ou Pessoais:** Já essas competências estão relacionadas diretamente com a vida da organização, a sua cultura corporativa, maneira que a organização atua na realização do seu trabalho organizacional.

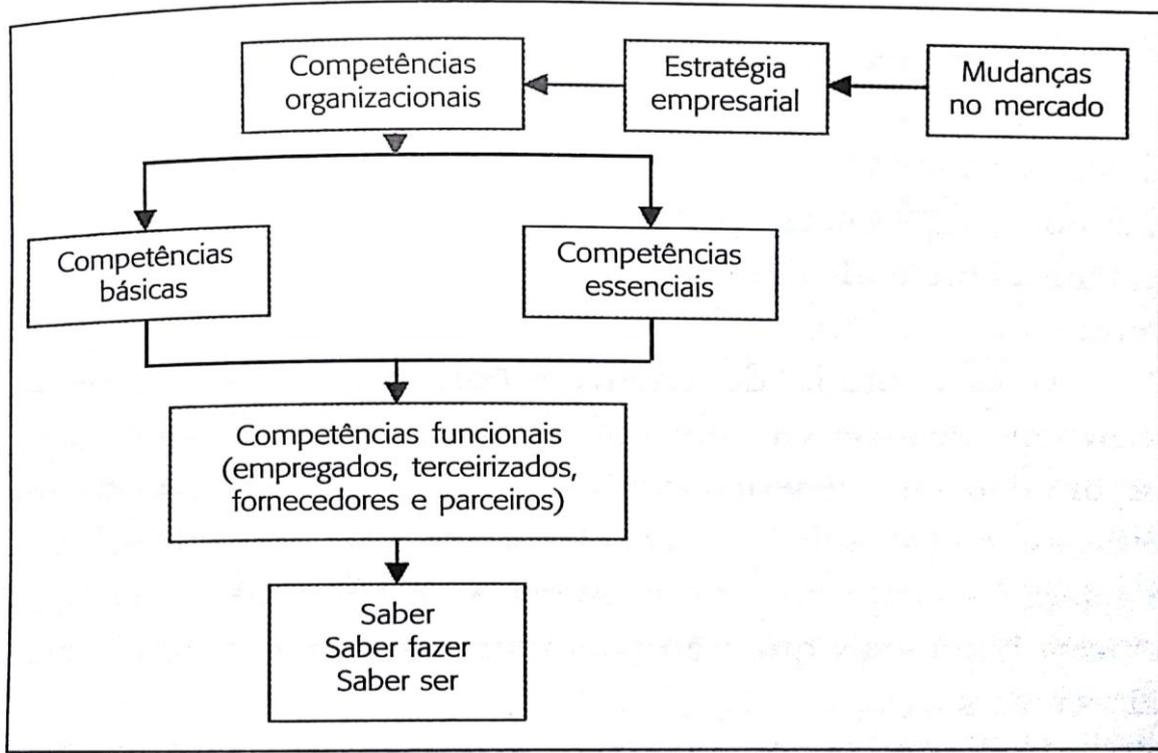
Figura 1 - O desdobramento das competências organizacionais



Fonte: Extraído de Chiavenato (2009, p. 12)

Carvalho; Passos e Saraiva (2008, p.47) afirma que as competências funcionais são os conjuntos de saberes das pessoas, porém nem todas as pessoas trabalham diretamente na organização, e temos as pessoas que trabalham para a organização, sendo fornecedores, terceirizados e parceiros. As competências funcionais servem de base única e individual para as competências organizacionais. É verificado que existe uma dinâmica estabelecida entre o mercado, as competências essenciais e as competências funcionais, podendo ser visualizadas na Figura 2 ,que mostra a dinâmica estabelecida pelas competências mencionadas.

Figura 2 - Dinâmica das Competências



Fonte: Extraída de Carvalho; Passos e Saraiva (2008, p.47)

Segundo Leme (2012, p. 20) as competências individuais podem ser subdivididas em três partes, para maior esclarecimento da categoria em questão:

Competência = CHA, Conhecimento, Habilidade e Atitude.

O conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida.

A Habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia.

Já a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

De acordo com Leme (2012, p.20-21) “nessa linha de raciocínio [...] costumam separar o CHA em dois grupos para poder trabalhar de forma prática as implantações dos projetos de Gestão por Competências.”

Esses dois grupos de Competências são:

- **Competências Técnicas:** É tudo o que o profissional precisa ter para desempenhar seu papel. São expressas pelo C e o H do CHA, o Saber e o Saber Fazer.
- **Competências Comportamentais:** É o diferencial competitivo de cada profissional e tem impacto em seus resultados. Aqui, ele é expresso pelo A do CHA, o Querer Fazer.

Essa separação do CH e do A para definir competência técnica e comportamental é uma separação didática, pois todas as competências, técnicas ou comportamentais, precisam do CHA, afinal, segundo Parry, competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas.

Figura 3 - Detalhamento da Metodologia CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental

Fonte: Extraída de Leme (2012, p.20).

O Desdobramento da Metodologia CHA é a subdivisão de competências técnicas e competências comportamentais, o conhecimento (Saber) e a habilidade (Saber fazer), são competências técnica e a atitude (querer fazer) é a competência comportamental. Agora, que já obteve-se o conhecimento do conceito, aplicação e tipos de competências, adentram-se no tópico de Gestão por Competências.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

2.1 Breve História e Conceitos da Gestão por Competências

A gestão por competências abordada por Brandão e Guimarães (2001), citada por Carbone; Brandão; Leite e Vilhena (2006, p.41) uma alternativa, para substituir modelos gerenciais tradicionais já utilizados pelas organizações. Essa abordagem vem para direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais para obtenção dos objetivos organizacionais.

Segundo Gramigna (2007, p. 6-7) os fatos de modificações na área de RH, foram essenciais para a introdução da Gestão por Competências nas organizações:

Na década de 1980, o movimento da qualidade se inicia com a prática da formação de círculos de controle de qualidade, principalmente nas indústrias, onde o forte componente humano fazia a diferença. [...] Problemas e dificuldades que antes tinham suas soluções sob a responsabilidade de supervisores, chefes imediatos, gerentes ou diretores, passaram a ser discutidos e implantados, agora com a participação dos empregados [...] A década de 1990 é reconhecida no Brasil como a dos serviços e das competências.

A área de Recursos Humanos, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, finalmente, seu espaço estratégico, descentralizando-se, distribuindo responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio.

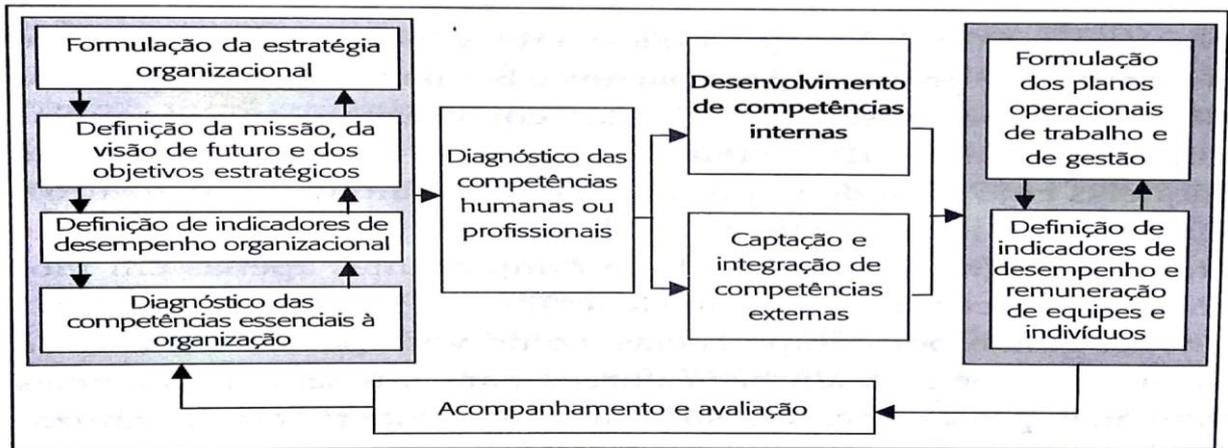
Segundo Rabaglio (2014, p.12) a Gestão por Competências “é um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível as empresas instrumentalizarem R.H e gestores para realizarem a gestão e desenvolvimento de pessoas com o foco, critério e clareza.”.

Nas palavras de Leme (2012, p.19) o conceito abordado de tal maneira:

Gestão por Competências é conduzir o colaborador para que possam atingir os objetivos da organização expressos em sua Missão, Visão e Valores [...] se a empresa não tiver claros e definidos seus objetivos organizacionais, sua Missão, sua Visão e seus Valores, nem tampouco a possibilidade de fazer Seleção por Competências sem ter as Competências Organizacionais.

As empresas estão adotando a gestão por competências para orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, em todos os níveis da organização. O diagrama da Figura 4 demonstra as principais etapas ou fases do modelo, com o foco na estratégia de desempenho.

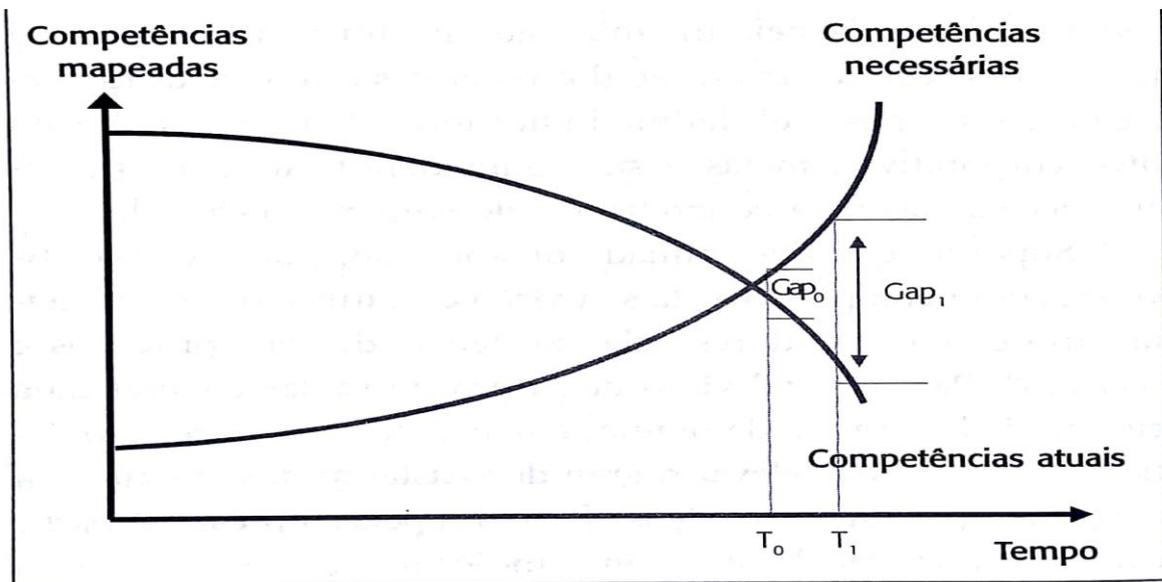
Figura 4 - Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Extraído de Carbone; Brandão; Leite e Vilhena (2006, p.50) *apud* Guimarães (2001)

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) citada por Carbone; Brandão; Leite e Vilhena (2006, p.51) trata-se de um ciclo contínuo, a etapa inicial é dada pela formulação de estratégia da organização (definição do MV – Missão e Visão), após tal delimitação começa a definição de indicadores de desempenho no nível corporativo e de metas, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. Em seguida inicia o mapeamento das competências (organizacionais e humanas), neste momento pode-se identificar o *GAP*, isto é, a lacuna existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização, conseguimos verificar tal afirmação na Figura 5.

Figura 5 - Indicador de GAP (lacuna) das competências



Fonte: Extraído de Carbone; Brandão; Leite e Vilhena (2006, p.52) *apud* Brandão e Guimarães (2001), com alterações.

O desenvolvimento abordado no diagrama, seria diretamente relacionada as competências internas disponíveis na organização, no nível individual as ações a serem tomadas, seria por meio de aprendizagem (objetivo instrucional), e no nível organizacional ações aplicadas por intermédio de investimentos em pesquisas. As penúltimas etapas referem-se aos planos operacionais e de gestão e respectivos indicadores de desempenho, com o intuito de identificar e corrigir eventuais desvios. E finalmente, a últimas etapas, acompanhamento e avaliação, ou seja, apuração dos resultados alcançados e comparações com as estimativas pré-estabelecidas anteriormente (o que se esperava), havendo uma retroalimentação do sistema, na medida em que as informações são geradas, e as mesmas que auxiliam as demais etapas do processo.

Conclui-se que utilizando a Gestão por Competências no recrutamento e seleção de pessoas a possibilidade de escolher um candidato errado para a vaga será menor, sendo capaz de mensurar os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) do cargo e do candidato, e verificar se possui uma compatibilidade entre ambos, tendo essa sintonia, pode-se potencializar os resultados e ganhos para o requisitante da vaga, o recrutador do processo seletivo, o candidato a vaga e principalmente para a organização. (RABAGLIO, 2014)

Nas palavras de Gramigna (2007, p. 15) “a gestão por competências torna-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais [...] já não pode ser considerada modismo, invenção da área de Recursos Humanos ou mais um plano da diretoria”.

2.2 Implantação da Gestão por Competências

A implantação da gestão por competências é dividida em cinco blocos de intervenção, ou seja, um passo a passo para aplicação na organização:

1 - Sensibilização

O sucesso para implantação começa com o envolvimento e a adesão das pessoas-chaves da administração e demais interessados, com o objetivo de sensibilizar o público-alvo, para que haja o comprometimento de todos. Formas variadas de sensibilização. (GRAMIGNA, 2007, p.26)

- Promoção de reuniões de apresentação e discussão do modelo para prováveis adaptações à organização.
- Realização fóruns de discussão para melhorias no modelo vigente
- Ofertar seminários para os gestores e/ou gerentes para o esclarecer os objetivos, etapas, responsabilidades e resultados esperados.
- Convite para participação de palestras e cursos externos que abordem o tema.
- Utilização dos veículos internos de comunicação (jornais, boletins, murais, intranet, revistas, etc.) para divulgar matérias e artigos publicados na mídia.
- Estímulo aos gestores para participar de grupos de discussão e de estudo na Internet.
- Envolvimento dos componentes do mapa de poder da empresa, como porta vozes da área de recursos humanos.

2 - Definição de perfis

Para Gramigna (2007, p.26) a definição de perfil “consiste em definir as competências essenciais e básicas necessárias a cada grupo de funções e delinear os perfis”, sendo necessário atribuir pesos e/ou medidas mediante as exigências de cada organização.”.

Segundo Gramigna (2007, p.28) “definidos os perfis de competências, é necessário atribuir pesos de acordo com as exigências de cada unidade de negócios”.

3 - Avaliação de potencial e formação do banco de talento

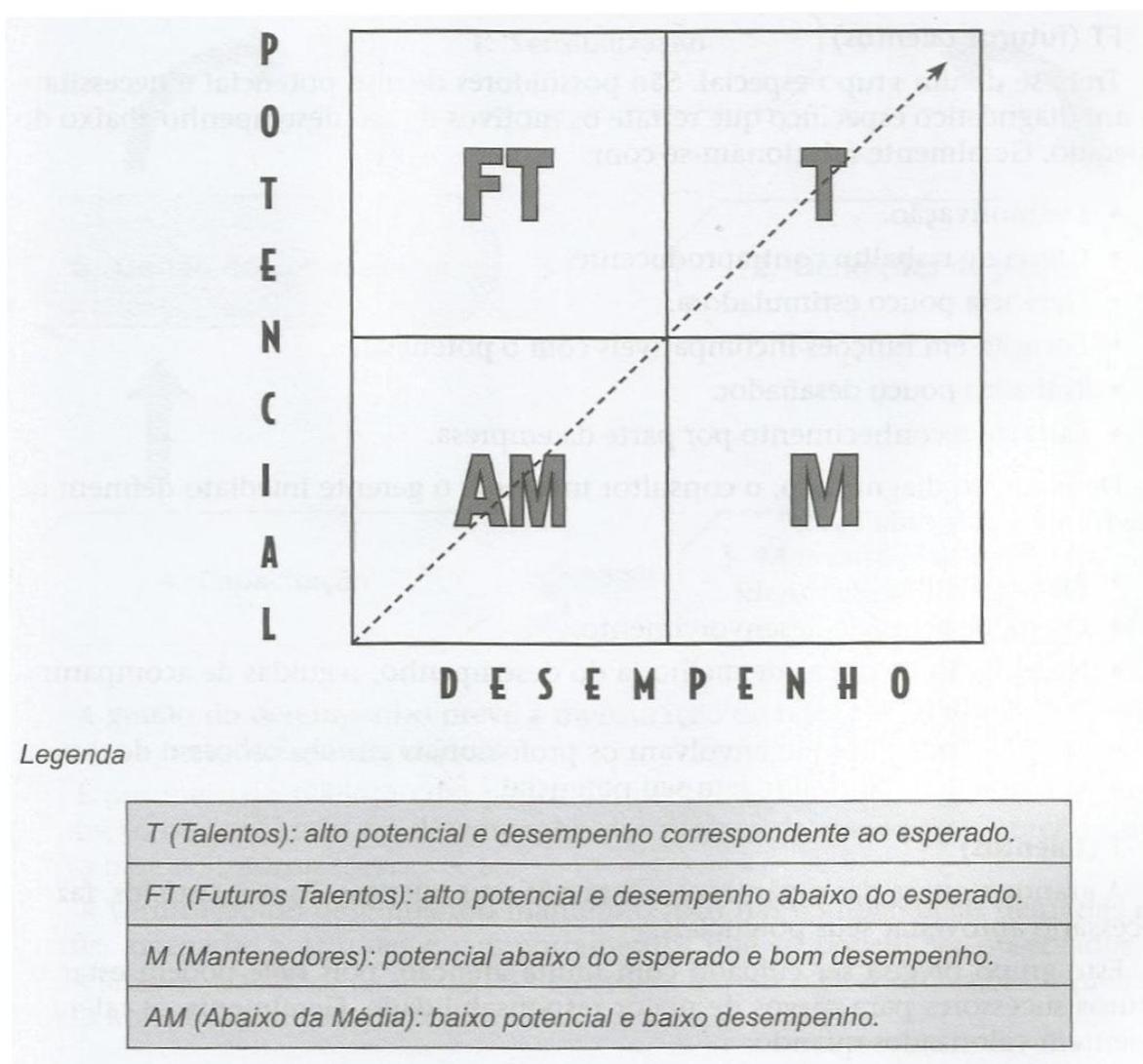
O bloco de Avaliação de potencial e formação do banco de talentos, “utiliza a metodologia que aborda entrevistas, diagnósticos e seminários para identificar

potenciais talentos, que serão abordados no Banco de Identificação de Talentos (BIT) tendo objetivo principal a valorização e retenção de talentos.” (GRAMIGNA, 2007, p.28).

4 - Capacitação

A filosofia do modelo de competências é ancorada na crença do potencial ilimitado do desenvolvimento de pessoas. Os dados obtidos na base de informação permitem a distribuição das pessoas em quatro grupos distintos.

Figura 6 - Bloco de Capacitação



Fonte: Extraído de Gramigna (2007, p.31).

Gramigna (2007, p.32-34) apresenta cada grupo de pessoas no bloco de capacitação, sendo que as intervenções irão variar e ter objetivos diferentes em cada grupo:

AM (Abaixo da Média) Recomenda-se estudar criteriosamente cada caso, buscando dados e referências sobre o profissional em questão.

Descobrir os motivos do baixo desempenho, verificar se a pessoa se adéqua a outras funções disponíveis na empresa, fornecer *feedback* sobre a atual situação e aconselhar são comportamentos gerenciais que antecedem qualquer decisão de desligamento. O fato de as pessoas apresentarem baixo desempenho não significa impossibilidade de aproveitá-las em outra área.

M (Mantenedores) Uma organização precisa de pessoas mantenedoras. Com sua dedicação, conseguem obter um bom desempenho, mesmo com um potencial médio.

Para esse grupo, é necessário elaborar programas de desenvolvimento que favoreçam a ampliação e o domínio de competências e um acompanhamento de resultados mais de perto. Aconselhamento, *feedback*, e estímulos são bem-vindos nesse grupo.

FM (Futuros Talentos) Trata-se de grupo especial. São possuidores de alto potencial e necessitam de um diagnóstico específico que retrate os motivos de seu desempenho abaixo do esperado. Geralmente relacionam-se com:

- Desmotivação.
- Clima de trabalho contraproducente.
- Gerência pouco estimuladora.
- Locação em funções incompatíveis com o potencial.
- Trabalho pouco desafiador.
- Falta de reconhecimento por parte da empresa.

De posse do diagnóstico, o consultor interno e o gerente imediato definem de que forma tratar cada caso:

- Aconselhamento.
- Oferta de ações de desenvolvimento.
- Negociação de metas de melhoria do desempenho, seguidas de acompanhamento direto.
- Outras estratégias que envolvam os profissionais em seu processo de desenvolvimento e que valorizem seu potencial.

T (Talentos) A grande riqueza das organizações está nos seus talentos. Para mantê-los, faz-se necessário aproveitar seus potenciais.

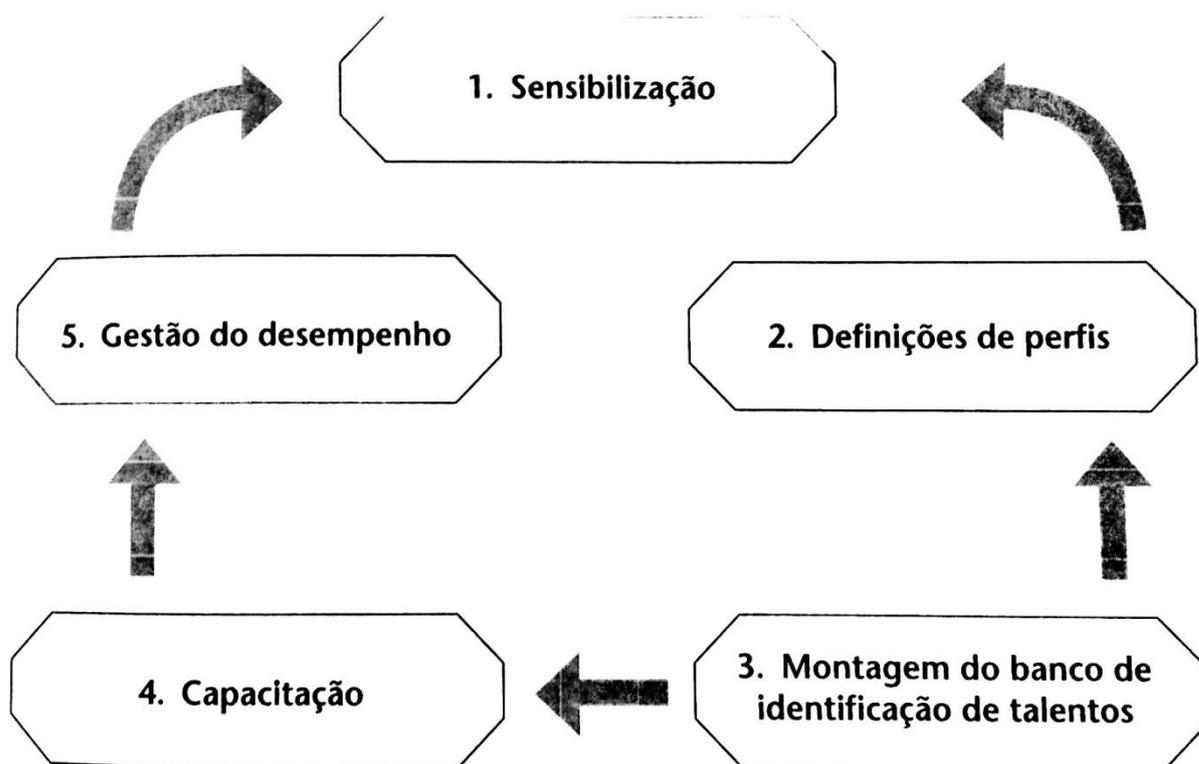
Este grupo precisa ser cuidado com atenção, pois nele podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade. Geralmente os talentos se sentem valorizados quando:

- São chamados para participar de projetos desafiadores.
- Têm suas responsabilidades ampliadas.
- Percebem que a organização está investindo em sua carreira.
- Participam de treinamentos.
- Recebem conhecimento público pelas suas contribuições.
- Têm a oportunidade de trabalhar em equipe como coordenadores e líderes.

5 - Gestão do Desempenho

O bloco final, a gestão do desempenho, tem um papel importante para o fechamento do programa de competências, para implementação na organização, com o foco em avaliar os resultados do ciclo realizado.

Figura 7 - Ciclo do programa de competências



Fonte: Extraído de Gramigna (2007, p.33).

De acordo com Gramigna (2007, p.33) a gestão de desempenho tem como “prevê a mensuração de resultados por meio de ferramentas e metodologias específicas [...] mantém o foco nas competências definidas nos perfis, agregadas a atitudes e comportamentos que só podem ser observadas no cotidiano de trabalho.”.

Gramigna (2007, p.146) complementa ainda, que “a avaliação de desempenho está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências.”

Gramigna (2007, p.34) cita três ações que devem ser evitadas no bloco de gestão de desempenho sendo elas:

- Atrelar a avaliação de desempenho a promoções ou vantagens financeiras.

- Adotar a avaliação do desempenho como mais uma norma da empresa, deixando de utilizar os dados coletados para alavancar o desenvolvimento das pessoas.
- Implantar o processo sem preparar a empresa para a cultura do feedback.

2.2.1 Recomendações na implantação do modelo de competências

Segundo Gramigna (2007, p.34) as recomendações que devem ser consideradas são:

O foco principal do modelo é a integração dos processos de recursos humanos. Essa é a condição básica para a obtenção de resultados positivos [...] alinhar a necessidade humanas à estratégia da empresa, tornando o ambiente de trabalho um espaço de aprendizagem e de troca de experiências.

Possuir um plano, definir passos, traçar metas e pensar o futuro são ações que auxiliam a mapear caminho, assim estabelecer uma metodologia é essencial em qualquer processo de mudança.

2.2.2 Principais dificuldades na implantação do modelo de competências

Já as principais dificuldades mencionadas por Gramigna (2007, p.34 e 35) sendo categorizadas para uma melhor compreensão são:

- **Problemas de Venda e Patrocínio:** Dificuldades dos gestores de recursos humanos em obter a adesão da alta direção (venda para cima); Ausência de ações de sensibilização destinadas ao público-alvo (venda para baixo); Manutenção da postura centralizadora e resistência a compartilhar as informações e decisões com gerentes de outras áreas (venda horizontal); Resistência de descrença no projeto por parte dos gerentes e colaboradores que não abraçaram a iniciativa como um programa institucional.
- **Problemas Técnicos:** Definição de perfis de competência incompatíveis com a realidade interna da empresa, subestimando ou superestimando o potencial das pessoas; Inadaptação dos modelos de competências e ferramentas de suporte às características da empresa; Aplicação de instrumentos de verificação de competências de forma desconectada e isolada dos demais processos; Ausência de um plano de gerenciamento da informação sustentado pela informática e que pudesse minimizar a carga burocrática do trabalho.
- **Problemas de Planejamento:** Descontinuidade das ações por falta de previsão financeira; Implantação de forma desordenada, gerando acúmulo de responsabilidades e atividades paralelas, levando à paralisação do projeto em momentos decisivos; Falta de estratégias sistematizadas para gerir as mudanças e visão restrita do projeto; Ausência de planos de sucessão e projetos de aproveitamento dos talentos.
- **Problemas Culturais (empresas familiares):** Predominância de estilos gerenciais centralizadores, incompatíveis com a filosofia do modelo; Costume de agir apagando incêndios em vez de agir de maneira proativa; Presença de jogos de poder entre as áreas nas quais as equipes adotam uma postura competitiva em relação aos seus pares.

2.3 Recrutamento e seleção por competências

Segundo as percepções de Carvalho; Passos e Saraiva (2008, p.56):

As organizações funcionam como um sistema aberto, no qual ingressam vários tipos de recursos (materiais, financeiros, informacionais, etc.) e saem produtos, serviços ou informações. Diante disso, podemos considerar que um adequado processo de recrutamento e seleção contribui para o alcance dos objetivos de negócio das empresas.

Qualquer falha causará grandes impactos no investimento realizado, na motivação dos empregados e no desenvolvimento dos processos de trabalho, podendo, conseqüentemente, gerar desestabilização no sistema, aumentando os custos e quebrando a cadeia fornecedor/cliente interno.

Conclui-se que o processo de recrutamento e seleção, quando bem aplicado e estruturado, será eficiente e atenderá eficientemente as necessidades da organização. Nos próximos capítulos é dado o início da explanação detalhada dos processos: recrutamento e seleção por competências.

2.3.1 Recrutamento por Competências

O processo de recrutamento é a prospecção de candidatos internos e externos, ofertando oportunidade e crescimento profissional. As informações inseridas na divulgação da vaga devem apresentar as características descritivas do cargo e as competências necessárias que o candidato deve ter para seu desempenho. (RABAGLIO, 2014, p.38)

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p.55) “o recrutamento de pessoas faz parte de um processo maior, no qual não basta ter quantidade, mas também a qualidade necessária que levará o candidato a uma maior adaptação à organização em que for admitido.”

Nas palavras de Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p.60) referente ao planejamento do recrutamento:

O planejamento de um processo seletivo no que tange ao recrutamento deverá envolver, portanto, a realidade física e temporal da organização e da área detentora da vaga em aberto, o conhecimento dos requisitos básicos que servirão para pré-selecionar os candidatos nessa fase, assim como informações essenciais para definição das técnicas a serem utilizadas na seleção.

Para se efetuar um processo de recrutamento que atenda as necessidades da organização, é preciso estabelecer de forma planejada todas as suas etapas.

O processo de recrutamento depende da decisão da linha, a área requisitante é quem tem autoridade para dar o aval e oficializar a requisição de pessoal, podendo ser declarada num documento, parecido com uma espécie de ordem de serviço, deve ser preenchido e assinado pelo gestor da área, que pretende preencher alguma vaga em seu departamento ou equipe.

Figura 8 - Modelo de requisição de funcionário

De: Departamento _____		Data/Emissão / /	
Para: Divisão de Relações Industriais		Data/Recebimento / /	
Seção de Recrutamento e Seleção		Nº /	
REQUISIÇÃO DE EMPREGADO			
SEÇÃO		CÓDIGO SEÇÃO	
TÍTULO DO CARGO	CÓDIGO	QUANTIDADE	CLAS.
<input type="checkbox"/>	POR SUBSTITUIÇÃO		
REGISTRO	DATA/SAÍDA	NOME	CARGO
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
<input type="checkbox"/>	POR AUMENTO DE QUADRO		
MOTIVO DO AUMENTO DE EFETIVO			

Fonte: Extraído de Chiavenato (2015, p.161)

Vide o Anexo A , que demonstra o fluxograma do processamento de uma requisição de funcionário dentro de uma organização.

Quando fala-se em recrutamento, temos algumas fontes de atração e captação de candidatos, tais fontes devem ser verificadas e analisadas pelo RH, para aplicar a que mais se ajusta adequadamente as necessidades das possíveis vagas existentes nas empresas, com objetivo de otimização de tempo e recursos no processo de recrutamento. Algumas fontes de recrutamento são: banco de dados da organização; banco de talentos; banco de currículos; indicações de colaboradores; cartazes ou anúncios em murais; contato com sindicatos ou associações de classe; parcerias com outras empresas; anúncios em jornais e revistas; agências e consultorias e sites de recrutamento online. (CARVALHO, PASSOS E SARAIVA, 2008, p.63-67)

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p.67-73) os tipos de recrutamento que podem ser aplicáveis no processo de atração de candidatos são:

- **Recrutamento interno:** caracterizado pela busca de candidatos que já fazem parte da organização. Quando utilizamos esse tipo de recrutamento, podemos dizer que está havendo um remanejamento de pessoas, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação vertical).
- **Recrutamento externo:** o próprio nome já caracteriza como será o preenchimento da vaga, utilizando a atração e captação de pessoas externas à organização.
- **Recrutamento misto:** tem o envolvimento dos dois tipos de recrutamento, interno e o externo, isto é, a diversificação de atração e captação de pessoas no processo seletivo.

2.3.2 Seleção por Competências

Já o processo de Seleção por competências é uma atividade que o recrutador irá fazer uma comparação, entre o perfil de competências técnicas e comportamentais do cargo e de cada candidato, para a tomada de decisão assertiva e objetiva. (RABAGLIO, 2014, p.38)

Para visualizar o processo de recrutamento e seleção de pessoas, vide o ANEXO B. E para fazer essa comparação são utilizadas algumas ferramentas fundamentais para a seleção: Mapeamento de Competências; Mensuração de Competências; Entrevista Comportamental e Técnica; Dinâmica de grupo; e Testes psicológicos e específicos;

Uma contratação mal sucedida pode provocar altos custos para empresa e afetar os resultados. O profissional contratado quando está fora do perfil do cargo, em um primeiro momento, será difícil identificar o problema que se adquiriu anteriormente, pois este está na fase de treinamento e aprendizado. Mas ao decorrer do tempo, será possível verificar isso nitidamente, através dos erros e comportamentos inadequados do recém-contratado, trazendo a tona consequências como à falta de integração no clima e cultura organizacional, e do grupo que ele foi inserido, gerando desconfianças e divergências para todos os envolvidos.

O profissional que não consegue se adaptar-se a vaga também é prejudicado, não conseguindo interagir e ser aceito pela equipe, este não irá conseguir desenvolver suas atividades com sucesso, passando a ficar desmotivado, e conseqüentemente tornando-se menos produtivo em suas atividades.

Considerando os custos e tempo investido em treinamento e desenvolvimento deste profissional serão em vão, além destes problemas, coloca-se na ponta do lápis o custo de admissão e demissão do colaborador (custos primários - custos com recrutamento e seleção, com registro de documentação, de integração e de desligamento e os custos secundários – reflexo na produção, na atitude do pessoal, custo extralaboral e extraoperacional). E que possivelmente, este colaborador devido aos problemas enfrentados, vai optar pela saída da organização ou será desligado pelo seu superior, e assim haverá os custos para abrir um novo processo seletivo para ocupação do cargo em aberto novamente.

De acordo com Leme (2014, p. 3-6) demonstra o objetivo e vantagens de iniciar um processo seletivo planejado na organização:

O início do processo seletivo ocorre com a necessidade de contratação de um profissional. Essa necessidade pode ter várias origens, como o aumento da demanda ou quadro funcional, nova função na estrutura organizacional, demissão de colaborador, enfim, diversos motivos. Um processo seletivo planejado evita desperdícios de tempo, dinheiro e recursos. O papel da seleção vai além de identificar o candidato ideal para uma vaga que foi aberta. Ele tem um desafio que é perceber se os valores do futuro colaborador são compatíveis com os valores e cultura organizacional. O grande desafio do RH, portanto, é justamente alinhar uma cultura cada vez mais diversificada, heterogênea e globalizada com os objetivos organizacionais. O profissional de RH precisa procurar e investigar no profissional seus valores e analisar se estes são compatíveis com os da organização.

Para visualizar o sistema de recrutamento e seleção de RH envolvendo o modelo de classificação de candidatos, vide o ANEXO C, fluxograma do sistema de recrutamento e seleção.

Podem-se destacar algumas vantagens aplicando seleção por competências: maior objetividade, processo sistemático, facilidade na avaliação de desempenho futura do candidato, garantia de uma contratação de sucesso, adequação do profissional à empresa e ao cargo, baixo *turnover*, maior produtividade, retenção de talentos, redução de despesas com retrabalhos e etc. (MATOS, 2006, p.1-3).

Conclui-se que utilizando a Gestão por Competências no recrutamento e seleção de pessoas diminuirão as chances da escolha de um candidato dar errado, sendo capaz de mensurar o CHA do cargo e do candidato, e verificar se existe compatibilidade entre ambos, havendo essa sintonia haverá possibilidades de

potencializar resultados e ganhos para o requisitante, o recrutador, o candidato e principalmente para a organização. (RABAGLIO, 2014)

2.3.2.1 Mapeamento de Competências

Atualmente os profissionais de RH enfrentam dificuldades para realizar o mapeamento das competências organizacionais, quando é utilizado como base o modelo convencional de mapeamento. (LEME, 2012, p.23)

Tais dificuldades são demonstradas por Leme (2012, p.23) da seguinte maneira:

O primeiro problema é a separação que as pessoas tentam fazer separando o CHA. Não que seja impossível, porém essa separação, além de burocrática, não leva a nada, a não ser a falta de entendimento, dificuldade e abandono [...] mapear o Conhecimento separado da Habilidade e separado da Atitude levará um exaustivo trabalho que não contribui para o processo, além de promover uma miscelânea com as tarefas.

Enquanto as empresas insistirem em um processo de mapeamento de competências trabalhando com a separação [...] a Gestão por Competências continuará sendo um processo subjetivo. A solução para esse impasse é trabalhar com uma descrição de função que não contemple procedimentos e processos [...] e utilizar a separação do CHA entre competências técnicas e comportamentais.

2.3.2.2 Mapeamento de Competências Técnicas

Nas palavras de Leme (2012, p.27) é “possível avaliar se o colaborador tem um determinado conhecimento e, separadamente, também avaliar se ele tem habilidade sobre esse conhecimento [...] mas impraticável no cotidiano das empresas, pois as organizações não dispõem do tempo necessário [...]”.

Pode-se mapear as competências técnicas utilizando de três ações prática:

Leitura das descrições da função atualizadas; Entrevistas com gerente e/ou gestor da função e com colaboradores que executam a função estudada; e Realizar formulários para coletar dados importantes. (LEME, 2012, p.28)

Segundo Leme (2012, p. 28) o método abordado pode ser utilizado em qualquer função, desde funções administrativas até funções operacionais, seguindo o passo a passo do Processo de Mapeamento das Competências Técnicas:

- **Definição de uma tabela de mensuração:** Aplicada para todas as funções e avaliação das competências técnicas dos colaboradores. O autor sugere uma tabela de mensuração com níveis de escala técnica de zero a cinco.

- **Identificar e listar as Competências Técnicas:** Da função abordada, tendo como base os estudos e leituras da descrição da função.
- **Análise da lista de Competências Técnicas:** Realizada pelo gerente e/ou gestor, com o objetivo de verificar as competências listadas anteriormente, podendo acrescentar, alterar ou excluir alguma competência.
- **Classificação das Competências Técnicas:** Necessário realizar a classificação de todas as competências listadas, de acordo com o quadro de mensuração, sendo concretizada também pelo gerente e/ou gestor.

A Figura 9 demonstra uma tabela de mensuração, com níveis de escala técnica de zero a cinco, sendo o nível zero aplicada ao colaborador, que não possui a competência solicitada, nem mesmo o nível de conhecimento; o nível um é aplicado ao candidato que tem o conhecimento mínimo da competência técnica, porém não possui a habilidade; já o níveis dois, três e quatro o candidato que se enquadra nestes níveis possui o conhecimento e a habilidade, que também é avaliada em níveis, sendo o básico, intermediário e avançado; e último nível é aplicada aos colaboradores que exercem alguma função, que necessite ser um multiplicador de conhecimento da competência técnica.

Figura 9 - Mensuração de competências técnicas

Nível	Descrição
0	Não ter Conhecimento
1	Ter Conhecimento
2	Ter Conhecimento e Prática Nível Básico
3	Ter Conhecimento e Prática Nível Intermediário
4	Ter Conhecimento e Prática Nível Avançado
5	Ser Multiplicador

Fonte: Extraído de Leme (2012, p.31).

Leme (2007, p.31) apresenta um exemplo simples e didático para o entendimento prático do processo de Mapeamento de competências técnicas. A Figura 10 demonstra o tal aplicação na função de soldador de produção.

Figura 10 - Modelo de mapeamento de competências técnicas - Soldador de Produção

Competência Técnica	Justificativa*
Word	Para elaboração de laudos
Grafologia	Considerando-se que a empresa aplique esse recurso para seleção
Inglês	Considerando-se que o Analista faz entrevistas ou aplica testes em língua inglesa
Sistema XYZ	Software de Banco de Currículos utilizado pela empresa
Jogos e Dinâmicas	Considerando-se que o Analista aplica Jogos ou Dinâmicas de Grupo para o processo seletivo

* A coluna justificativa não faz parte do mapeamento das competências Técnicas. Ela foi utilizada apenas para esclarecimento ao leitor.

Fonte: Extraído de Leme (2007, p. 32).

Conclui que o Mapeamento de Competências Técnicas é de simples entendimento e de fácil aplicação dentro de uma organização, desde que os todos os envolvidos no processo tenham o conhecimento necessário e saibam quais são as inúmeras competências técnicas, que pode ser aplicada a cada função.

2.3.2.3 Mapeamento de Competências Comportamentais

Leme (2007, p.39) explica de forma simples e clara o objetivo da aplicação do mapeamento de competências comportamentais na organização:

O inventário comportamental para o mapeamento de competências é uma lista de indicadores de competências, que traduz a conduta do comportamento ideal desejado, e necessário para que a organização possa agir alinhada a missão, visão, valores e estratégia da organização.

Segundo Leme (2007, p.39) as características do inventário comportamental são:

- Tem base no conceito de Indicadores de Competências (são comportamentos que podem ser observados nas pessoas no seu dia-a-dia);
- Utilização de recursos já existentes na organização, optando por um processo construtivo e participativo;
- Comprovação Matemática através do cálculo NFC (Nível de Competências da Função), do NCC (Nível de Competências do

Colaborador) e do NCE (Nível de Competências do Entrevistado), que tem como vantagem a eliminação da subjetividade;

- Redução no tempo no Mapeamento e Avaliação das Competências comportamentais e conseqüentemente a redução de custos no processo;
- Aumento da assertividade, pois trabalha com indicadores;
- Implantação rápida, simples e com entendimento acessível;
- Base consistente para um desenvolvimento objetivo e assertivo dos colaboradores;
- Base para elaborar questões e aplica-lás na entrevista comportamental;
- Aplicável em qualquer empresa, independentemente do seu porte (pequenas, médias e grandes).

As pessoas diariamente apresentam comportamentos bons e ruins, e às vezes não apresentam nenhum deles, o inventário comportamental vem exatamente para aprimorar e desenvolver esses comportamentos, extraindo do colaborador os indicadores. Sendo assim “o comportamento observável é o indicador de competência comportamental” (LEME, 2007, p.41).

O primeiro passo para iniciar o mapeamento será encontrar as competências necessárias da organização, sendo geralmente 8 a 15 competências, acima disso é inviável trabalhar com praticidade e subjetividade. Para encontrar tais competências, será realizada uma amostragem com os colaboradores de todas as funções, não existe um percentual exato de colaboradores para participar, o importante é ter colaboradores que representem cada uma das funções da organização. Após seleção dos colaboradores, em uma sala reservada inicia-se o processo de sensibilização dos envolvidos, com exposição e esclarecimento da missão, visão e valores da organização, a responsabilidade de cada colaborador no processo e principalmente a explicação do que é Gestão por Competências e de que os presentes ajudarão na construção. (LEME, 2007, p.41 e 42)

A atividade a ser realizada é conhecida como “Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria”, que segue as orientações propostas pela metodologia são:

- Entregar uma folha com três colunas, com os títulos mencionados anteriormente, “Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria”.
- Orientar os participantes a pensarem em cada pessoa que a mesma se relaciona na organização (subordinados, superiores, pares, clientes ou fornecedores internos);
- Pensando nessa primeira pessoa, o colaborador deve anotar na coluna “Gosto”, os comportamentos dessa pessoa que são admiráveis e servem de exemplo por ele e para a organização, seguindo o mesmo pensamento, o colaborador deverá realizar tal julgamento na coluna “Não

Gosto”, para comportamentos inadequados, e o “Ideal Seria” para comportamentos que precisam ser desenvolvidos nesse colaborador.

- Não há limites de comportamentos a serem registrados principalmente, não identificar quem está realizando a atividade e de quem é o comportamento descrito;

Figura 11 - Exemplo de Formulário "Gosto/ Não Gosto/Ideal Seria"

Gosto	Não Gosto	O Ideal Seria
<ul style="list-style-type: none"> - Soluciona de forma rápida os problemas do cliente - Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Não é cortês com os colegas de trabalho - Não sabe ouvir os <i>feedbacks</i> ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Fosse objetivo ao expor suas idéias - Confraternizasse os resultados obtidos ...

Fonte: Extraído de Leme (2007, p.44).

Finalizando a amostragem em conjunto com os colaboradores, agora o R.H e/ou consultoria deve consolidar esses indicadores, transformando-os no infinitivo, no sentido ideal para a organização, de forma afirmativa e eliminando comportamentos descritos que são duplicados ou com o mesmo sentido. (LEME, 2007, p.45)

Esses indicadores agora serão associados com uma competência, pode verificar como ficará os indicadores e a relação da competência comportamental na Figura 12 na próxima página.

Figura 12 - Indicadores consolidados do comportamento apurado e as competências associadas.

Indicador de Comportamento Apurado	Competência Associada
Solucionar de forma rápida os problemas do cliente	Foco no Cliente
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver	Criatividade
Ser cortês com os colegas de trabalho	Relacionamento Interpessoal
Saber ouvir os <i>feedbacks</i>	Relacionamento Interpessoal
Ser objetivo ao expor suas idéias	Comunicação
Confraternizar os resultados obtidos	Liderança

Fonte: Extraído de Leme (2007, p. 45).

O resultado apurado é dado por uma lista de competências organizacionais e cada uma delas com uma quantidade diferente de indicadores, que representam as competências, que anteriormente todas foram contabilizadas nas amostragens. É verificado tal afirmação na Figura 13.

Figura 13 - Indicador das competências apuradas

Competência	Total de Indicadores Apurados
Liderança	8
Foco em Resultados	12
Criatividade	7
Foco no Cliente	4
Proatividade	9
Empreendedorismo	4
Organização	5
Comunicação	8

Fonte: Extraído de Leme (2007, p.46).

Temos na primeira coluna as competências mapeadas mediante ao indicador de comportamento apurado anteriormente pelos colaboradores e na segunda coluna o total de indicadores apurados, que seria ideal serem realizados pelos colaboradores na função.

Última etapa do mapeamento das competências comportamentais é a validação dos indicadores das competências organizacionais, que dará início ao processo matemático. Como cada competência tem uma quantidade de indicadores, o peso de cada indicador, pode ser calculado de acordo com a fórmula apresentada por Leme (2007, p. 47).

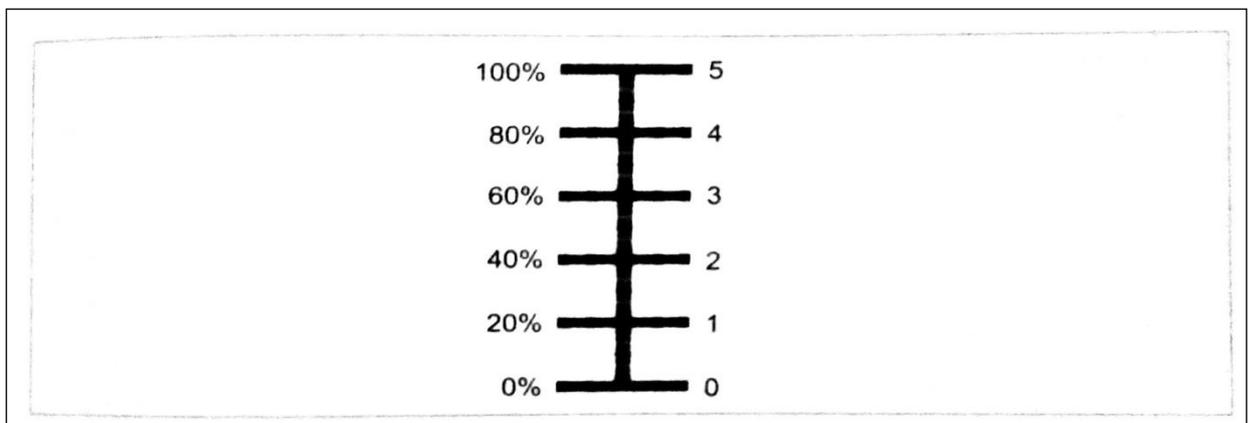
Figura 14 - Fórmula do Peso Indicador

$$\text{Peso Indicador} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}}$$

Fonte: Extraído de Leme (2007, p.47).

Para melhor prática da fórmula do peso indicador, que é a divisão do nível máximo da escala pela quantidade de indicadores da competência, tendo objetivo de pontuar cada competência em pontos, utiliza uma escala de nível máximo fixo, de acordo com a escala a ser utilizada. Para exemplificar melhor é utilizado uma escala de zero a cinco, por não ser curta nem tão longa, sendo cinco o nível máximo e considerando o 100% .

Figura 15 - Escala dos níveis de competências



Fonte: Extraída de Leme (2005, p.81)

A competência Liderança da Figura 13 possui oito indicadores, aplicando a fórmula do Peso Indicador, verifica-se que a competência em questão valerá 0,625, enquanto na competência Organização e Planejamento, que tem cinco indicadores, cada um deles valerá um ponto, e assim por diante. (LEME, 2007, p.47)

Figura 16 - Peso dos indicadores

Competência	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada Indicador
Liderança	5	8	0,625
Foco em Resultados	5	12	0,416
Criatividade	5	7	0,714
Foco no Cliente	5	4	1,25
Proatividade	5	9	0,555
Empreendedorismo	5	4	1,25
Organização e Planejamento	5	5	1
Comunicação	5	8	0,625

Fonte: Extraída de Leme (2005, p.82)

E para calcular, o Nível de Competências da Função, que foram marcadas como Muito Forte ou Forte para uma determinada função, podendo afirmar que a função precisa de nível 2,5 da Competência Liderança. A fórmula utilizada para o cálculo do NCF é dada pela: $NCF = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}} \times \text{Quantidade de Indicadores marcados como Muito Forte ou Forte para a função}$. Para melhor visualização da afirmação, a Figura 17 demonstra a tabela completa e didática do conteúdo.

Figura 17 - Níveis de competências da função

Competência	Nível Máximo	Qtde. Indicadores	Peso de cada Indicador	Indicadores Marcados como "Muito Forte" ou "Forte"	NCF*
Liderança	5	8	0,625	4	2,5
Foco em Resultados	5	12	0,416	4	1,7
Criatividade	5	7	0,714	5	3,6
Foco no Cliente	5	4	1,25	2	2,5
Proatividade	5	9	0,555	8	4,4
Empreendedorismo	5	4	1,25	4	5,0
Organização e Planejamento	5	5	1	4	4,0
Comunicação	5	8	0,625	6	3,8

*Valores arredondados para uma casa decimal.

Fonte: Extraída de Leme (2005, p.83)

Se repetir toda essa operação nas demais competências da amostragem, conseguirá para cada função, o valor real da competência em questão.

2.3.3 Entrevista Comportamental

Segundo Gramigna (2007, p.15) "a primeira onda de competência gerou um processo efetivo e sistematizado: a entrevista de incidentes críticos [...] permite verificar a adequação de uma pessoa ao perfil de competências de determinado cargo, função ou posto de trabalho".

Nas palavras de Gramigna (2007, p.15) a entrevista comportamental "consiste numa técnica de investigação que compara os comportamentos das pessoas no seu dia-a-dia aos daqueles considerados excelentes em suas funções".

A entrevista comportamental possui dois tipos de ferramentas:

Existem dois tipos de instrumentos que podem ser praticadas na entrevista, e ambos têm o mesmo funcionamento: CAR e STAR. O mais utilizado atualmente, o CAR, é a constatação de que a resposta do candidato teve: C = Contexto, ou seja, uma resposta contextualizada, que é a explicação ou exposição das circunstâncias que ocorreu a experiência vivida; A = Ação é a intervenção do candidato, mediante ao cenário apresentado no contexto, qual foi a reação e comportamento do candidato na situação; R = Resultado é a tradução do fechamento ou finalização da história e qual o lucro ou prejuízo da ação tomada.

Já o STAR é um instrumento de origem americana e tem a base de apoio na Seleção por Competências, tendo o mesmo objetivo, mas com uma nomenclatura diferente, com apenas um requisito a mais, e associada à competência a estrela: S = Situação; T = Tarefa; A = Ação; R = Resultado. (LEME, 2014, p.87- 89).

Segundo Gramigna (2007, p.110) a metodologia abordada, STAR:

Apoia o entrevistador no momento de verificar o nível de experiência, domínio ou dificuldade nas competências definidas no perfil. Baseada na experiência vivida pela pessoa, o entrevistador tem uma visão geral do comportamento progresso na competência em evidência. [...] Preparar as perguntas com antecedência, sendo que para cada competência sondada a sigla STAR deverá ser roteirizada.

Quando se fala que a metodologia STAR deve ter um roteiro, significa que o recrutador necessitará de um guia para aplicação do método, com perguntas pertinentes relacionadas a cada um dos itens. Podendo ser dividida em duas partes a metodologia: Estrutura do STAR (composta pela Situação e Ação) e a Influência na atuação profissional (que leva em consideração a Tarefa e o Resultado), sendo observada tal informação na Figura 18.

Figura 18 - Roteiro da metodologia STAR

Estrutura Star	Influência na atuação profissional
<p>SITUAÇÃO O que aconteceu? Onde aconteceu? Como aconteceu? Quando aconteceu? Quem estava envolvido?</p>	<p>TAREFA Qual era seu papel? O que você devia fazer? Para que fazer tal coisa? Que resultados eram esperados de você?</p>
<p>AÇÃO O que você fez? Como fez? Como foi a ação? O que os outros fizeram?</p>	<p>RESULTADO Qual o efeito da sua ação? De que forma percebeu os resultados (indicadores)? Como soube dos resultados? O que ocorreu depois?</p>

Fonte: Extraída de Gramigna (2007, p.110).

O recrutador que utiliza a metodologia STAR, no processo de entrevista comportamental pode aplicar o modelo de registro de resultados para cada candidato, podemos verificar o modelo na Figura 19. Esse documento tem o objetivo de analisar e avaliar adequadamente as respostas dos candidatos com o nível da competência.

Figura 19 - Modelo de registro de resultados da metodologia STAR

Situação:
Tarefa:
Ação:
Resultado:
Nível da competência (pontuar ou conceituar):

Fonte: Extraída de Gramigna (2007, p.111).

Para aplicar a análise e avaliação das respostas dos candidatos com o nível da competência, pode utilizar o modelo de mensuração e avaliação da Figura 20, ou seja, um trabalho em conjunto utilizando o modelo de registro STAR com o modelo de mensuração e avaliação do STAR, assim consegui atingir o objetivo principal da metodologia STAR.

Figura 20 - Modelo de mensuração e avaliação da metodologia

ESCALA	Indicadores
0-1	Ausência ou exemplo fora do âmbito da competência.
2-3	Situação que evidencia a competência, ações adequadas, função pouco significativa, resultados médios ou ausentes. Evidências de domínio e ausência de relato de resultados.
4-5	Situação que evidencia a competência, ações adequadas, função significativa para o contexto organizacional, obtenção de resultados. Nível de domínio.
6	Mais de uma situação que evidencia a competência, ações adequadas, função significativa e obtenção de resultados. Nível de excelência.

Fonte: Extraída de Gramigna (2007, p.111).

De acordo com Leme (2005, p.89) “o CAR completo auxilia a perceber se a resposta apresentada é verdadeira ou não, e se é do candidato ou se ele se apropria de alguma situação, ocorrida com um colega de trabalho”.

Sendo um excelente exercício, para que o recrutador esteja atento a todas as respostas do candidato, verificando assim se existe um contexto compreensível, deixando clara a ação que foi tomada pelo mesmo, diante dos problemas enfrentados e informando os resultados obtidos com a ação para que houvesse solução para os problemas. (LEME, 2005, p.89).

2.3.4 Entrevista Técnica

A entrevista técnica vai averiguar se o candidato possui realmente conhecimento técnico, que serão abordadas no cargo que está concorrendo ou na área onde o mesmo irá atuar, isto é, saber desempenhar as funções necessárias, alguns exemplos de requisitos técnicos que poderão ser avaliados são idiomas, sistemas, ferramentas, etc. (CHIAVENATO, 2015, p. 15)

2.3.5 Dinâmica de grupo

Segundo Carvalho; Passos e Saraiva (2008, p. 82 e 83) as dinâmicas de grupos e seus exercícios são instrumentos de que se utiliza o observador passa a estudar e avaliar a natureza do grupo e a dinâmica que rege seu desenvolvimento, assim como as relações individuais/grupo, grupo/grupo e grupos/instituições.

2.3.6 Testes psicológicos e específicos

O termo teste é designado como um conjunto de provas que se aplica a pessoas para apreciar seu desenvolvimento mental, aptidões, habilidades, conhecimentos, etc. (CHIAVENATO, 2015, p.189)

É uma medida de desempenho ou execução, realizada com operações mentais ou manuais, o teste psicológico só pode ser aplicado e analisado por um psicólogo, podendo ter um formato objetivo ou projetivo

Já os testes objetivos ou específicos são apresentados em formato de questionário, onde o candidato escolhe a alternativa que mais expressa seus pensamentos ou modo de atuar. Tendo que ter uma padronização e apuração Das respostas, que não pode ser nada subjetiva, e sim buscar um resultado eficiente.

2.4 A empresa Bosch e o seu modelo de competências

2.4.1 História da empresa

O início do Grupo Bosch foi em Stuttgart, na Alemanha, em 1886, após o engenheiro Robert Bosch instalar na cidade uma pequena oficina de reparos elétricos e mecânicos. Em 1887, Bosch desenvolve e inicia a produção do magneto de baixa voltagem, transformando a oficina em fábrica. Esse produto tornou-se um componente fundamental para o desenvolvimento do automóvel, impulsionando a empresa a se tornar uma das maiores fabricantes independentes de autopeças do mundo. No início do século XX a Bosch já se transformará em grupo internacional, com fábricas fora do seu local de origem. Além da fabricação, o desenvolvimento de novos produtos e a geração contínua de novas tecnologias, tornaram-se pontos de destaque da marca e até hoje representam o principal diferencial competitivo da organização. (BISPO, 2005, p.7)

No Brasil, em 1954 começa a fabricação local de produtos Bosch, com a instalação de um escritório na praça da República, em São Paulo. Esse escritório serviu de base para a prospecção de áreas, para a instalação da primeira fábrica brasileira. A cidade escolhida para a implantação foi Campinas, SP e começando a operar em 1958, abastecendo a incipiente mais potencialmente promissora indústria automobilística nacional. Hoje, a Bosch mantém seis fábricas na região do MERCOSUL: uma em Aratu (Bahia), outra em Curitiba (Paraná), duas em Campinas e uma em São Paulo (SP), além da fábrica de Buenos Aires (Argentina).

Sua cartela de produtos é formada por sistemas e componentes automotivos, ferramentas elétricas, máquinas, componentes e sistemas de automação industrial, além destes, ainda mantêm atividades associadas com as empresas Siemens (eletrodomésticos), Ishida (máquinas de embalagens), Magnetti Marelli (faróis) e ZF (direção eletrônica). A Bosch MERCOSUL oferece perto de dez mil empregos diretos e, além de abastecer o mercado regional, exporta para mais de 35 países das Américas, Ásia, África e Europa. (BISPO, 2005, p.7)

2.4.2 O Modelo de aplicado pela Bosch

As buscas pelas competências por parte das organizações e das pessoas vêm aumentando cada vez mais ao longo dos anos. A empresa Robert Bosch Limitada que tem unidades em Curitiba (PR), Aratu (BA), São Paulo (SP) e em Campinas (SP), também está correndo atrás das mudanças que as organizações necessitam aplicar nas suas gestões. (BISPO, 2005, p.2 e 7)

Iniciando sua implantação de adoção de estratégia da gestão por competências no final do ano de 2001, na unidade de Sistemas de Chassis da Robert Bosch, em Campinas (SP), que possui cerca de 1.200 profissionais e desenvolve no país gama de produtos de freios para o mercado nacional e para exportação, atendendo às principais montadoras. A empresa percebeu a necessidade de criar um programa de competências, capaz de identificar as prioridades de desenvolvimento, utilizando um processo objetivo para verificação de desempenhos individuais. O foco inicial era preparar pessoas para carreira e sucessão na empresa. O projeto seria a chave de inguinição que faltava, para um programa voltado para um banco de talentos da organização. (BISPO, 2005, p.2)

A prática da gestão por competências foi adequada e um sucesso para a unidade em questão, sendo uma grande oportunidade para complementar e fortalecer o sistema de gestão *Lean* da Bosch, cujo foco está voltado para o resultado do negócio, através da gestão de pessoas. Esse sistema obrigava a empresa a quebrar paradigmas funcionais e direcionava a organização para um trabalho processual, em times. (BISPO, 2005, p.2)

Para fins de conhecimento, o *Lean* mencionado anteriormente é uma filosofia de gestão baseada em quatro pilares: orientação por processo (seqüência de atividades), com foco na agregação de valor e resultado; trabalho em equipe; desdobramento de metas; e melhoria contínua. Tradicionalmente é aplicado na área produtiva, modelo de gestão baseado no sistema Toyota de Produção, criado no início da década de 1970, com enfoque no "*Lean Thinking*" ou "Mentalidade Enxuta". O *Lean* é voltado para as atividades básicas envolvidas no negócio, identificando o que é desperdício e o que é valor a partir da visão de clientes (intermediários usuários ou acionistas). (BISPO, 2005, p.2)

Retornando ao modelo de competências, o diretor de Recursos Humanos, Antônio Rangel, da Unidade de Sistemas de Chassis da Robert Bosch, afirma que a gestão *Lean* não aplica mais em primeiro lugar o cargo da pessoa e sim quais são as competências necessárias de cada membro do time, para que o processo evoluísse e apresentasse os resultados esperados pela companhia. (BISPO, 2005, p.2)

Iniciou-se o processo de definição das competências necessárias para o negócio atual, e quais seriam os diferenciais que garantiriam o sucesso para o futuro. “Foi então, adotado como conceito de competência o tradicional CHA - conhecimento, habilidade e atitude, para atender às demandas do modelo *Lean*, o primeiro passo da unidade foi implementar uma consultoria interna de Recursos Humanos, para dar suporte à gestão de pessoas. (BISPO, 2005, p.2)

Figura 21 - Fases de implantação da Gestão por Competências na Bosch

- Fases da implantação da gestão por competências:**
- ☐ Implantação do Plano de Desenvolvimento Individual que objetivou desenvolver as competências complementares necessárias nas pessoas.
 - ☐ Elaboração da matriz de competências que identificou as competências necessárias para atendimento às demandas dos clientes e dos processos.
 - ☐ Mapeamento das pessoas *versus* os processos que apontou as competências existentes para o atendimento às demandas.
 - ☐ Definição da régua que revelou os níveis de entrega das competências a serem trabalhadas.
 - ☐ Adoção da avaliação de desempenho para verificar as performances individuais.
 - ☐ Aplicação da *Competence Check* que teve o objetivo de avaliar os potenciais da organização.
 - ☐ Valorização do *feedback*, que visou levar o colaborador a refletir e agir sobre as suas possibilidades de desempenho.
 - ☐ Estimulo ao *feedback* 360° para auxiliar no desenvolvimento pessoal.
 - ☐ Incorporação do *coaching* com a finalidade de desenvolver nos gestores competências complementares para a liderança dos times.

Fonte: Extraída de Bispo (2005, p.2)

Para implantar a gestão por competências, a unidade de Campinas dividiu o processo de gestão em dois grandes blocos: *front office* e *back office*. (BISPO, 2005, p.3)

Segundo o CCM, os termos *front office* (na frente) e *back office* (nos bastidores), servem para descrever as partes da empresa dedicadas, respectivamente, à relação direta com o cliente e à própria gestão da empresa. O *front office*, designa a parte frontal da empresa, aquela visível pela clientela e que tem contato direto com ela. Sendo parte integrante do *front office*, as equipes de marketing, de atendimento ao cliente e o serviço de pós-venda. Já o *back office*, designado como o conjunto das partes que o usuário não tem acesso, portanto, refere-se aos processos internos da empresa (produção, logística, estoque, contabilidade, gestão dos recursos humanos, etc.) (CCM.net, 2017)

No primeiro bloco, ficaram as atividades tradicionais da área. Já no segundo, foram concentradas as atividades que envolvem o desenvolvimento de pessoas, realizadas por competências em vários níveis, desde o vice-presidente ao operador de fábrica, uma vez que o conceito de gestão *Lean* todos são importantes para o processo, ainda que existam dois papéis distintos: líder do processo ou membro do time.

"Por essa razão, trabalhamos no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada papel de forma diferenciada", complementa Antônio Rangel. (BISPO, 2005, p.3)

2.4.3 Perfil de Competências da Bosch

Todas as unidades da Bosch no Brasil assumiu o seguinte perfil de competências básicas: as estratégias, as técnicas e as de gestão. Sendo essas competências primeiras, visão de negócios, *profit oriented* (Administração por resultados), espírito empreendedor; gerador de mudanças; líder *coaching*; facilitador; motivador; e comunicador. (BISPO, 2005, p.3)

Os aspectos considerados para a definição das competências, trabalhadas pela unidade da Bosch em Campinas (SP), forma as demandas de mercado, avaliação de ameaças e oportunidade para o sucesso do negócio e a retenção de talentos; as necessidades dos processos internos, onde se avaliou os pontos fortes e fracos da organização para atendimento a essas demandas. As competências trabalhadas pela organização dividem-se de acordo com os níveis. (BISPO, 2005, p.3)

Figura 22 - Competências trabalhadas na Bosch em Campinas (SP)



Fonte: Extraída de Bispo (2005, p.3)

2.5 Conclusões Relevantes

Quando questionado se a gestão por competências é difícil de ser implantada, o diretor de RH da empresa, afirma que não existem grandes dificuldades de se adotar o processo. No entanto, a mudança cultural na implantação da gestão *Lean*, demanda investimentos em comunicação e na sensibilização dos colaboradores, pois inicia uma ruptura de barreiras funcionais e departamentais. Como exemplo, ele mesmo cita que nesse processo, ao invés de um líder dirigir um departamento com colaboradores diretos, ele convive com um time de trabalho formado por funcionários de diversos setores, mas que possuem competências específicas e de interesse do processo trabalhado pela equipe. É possível encontrar pessoas da área de finanças ou de montagem atuando num time de comunicação interna, desde que suas competências contribuam para o bom andamento do trabalho e o cumprimento dos objetivos na cadeia de agregação de valor. Para vencer essas barreiras, a organização realizou campanhas aprendizado e motivacionais. No que se refere aos investimentos, a empresa destinou internamente e em parcerias cerca de dois milhões de reais, entre os anos de 2002 e 2004. A maior parte desse montante foi para o desenvolvimento da consultoria interna de RH - um forte aliado para a gestão competências. (BISPO, 2005, p.4)

Uma comparação realizada pelo mesmo, entre a gestão por competências e as demais metodologias disponíveis mercado, o diretor de RH acredita que não exista uma melhor ou pior. Por outro lado, é necessário entender visão de futuro do negócio e conhecer claramente o estado atual da empresa e traçar um plano de

desenvolvimento, das carências de atendimento e necessidades do negócio. (BISPO, 2005, p.4)

As vantagens conquistadas pela unidade de Campinas da Bosch foram a maior competitividade e melhores resultados, uma vez que todas as competências dos profissionais passaram a serem utilizadas com foco no valor. Além disso, para as pessoas, o processo resultou em benefícios que ultrapassaram o âmbito profissional. (BISPO, 2005, p.4 e 5)

De acordo com Dênia Rodrigues, consultora interna de RH na unidade de Sistemas de Chassis da Bosch, possibilitou o conhecimento sobre um determinado processo imprescindível para a organização, o desenvolvimento das competências na busca de criar habilidade para conciliar a que reflita em atitudes, que geram resultados positivos para a pessoa, para a organização e para a sociedade onde se vive. (BISPO, 2005, p.4)

"Hoje, entendemos a visão do futuro do negócio e conhecemos claramente o estado atual da empresa. A partir daí, traçamos um plano para o desenvolvimento das carências, para atendimento às necessidades do negócio. As metodologias aplicadas foram decorrentes da cultura e da abertura da organização para os processos de mudança", afirma a consultora interna de RH, ao fazer uma análise do investimento que tem sido feito nas competências dos colaboradores. Ela ainda ressalta que alguns fatores foram do projeto ter sido totalmente apoiado, desde o início, pela alta administração da companhia. Complementado o pensamento, Dênia Rodrigues, afirma que a metodologia é vista internamente como um grande suporte ao novo conceito de gestão - *Lean Management*. (BISPO, 2005, p.4)

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha realizada do tema, Gestão por Competências, para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso, foi a verificação e averiguação da aplicação das ferramentas e procedimentos que um processo seletivo, com bases no modelo de competências, tem de importante e valioso para a organização e para o candidato que participa deste processo bem estruturado. Existem várias situações, que no momento da tentativa de recolocação no mercado de trabalho, algumas empresas aplicam o processo seletivo tradicional e muitos destes processos não são nada objetivos e nenhum um pouco eficiente. Mediante a tais experiências, nasceu essa busca pelo aprofundamento, de como seria um processo seletivo baseado nas competências.

Ao decorrer do trabalho foram expostos os conceitos e aplicações da Gestão por Competências, para o maior entendimento das suas ferramentas no que tange o Recrutamento e Seleção de pessoas. Resaltando a importância que as pessoas têm para a organização, como ativos intangíveis e de alta vantagem competitiva e como elas podem prover suas competências individuais em conjunto com as competências organizacionais, a fim de atingir o objetivo em comum. As organizações e o RH têm o dever e precisam aprender a empreender, seus esforços e recursos para atrair, captar, e principalmente manter profissionais mais competentes e preparados na organização. O mercado dispõe de um leque de ferramentas para utilização no processo seletivo, algumas foram citadas no trabalho (mensuração de competências, mapeamento das competências, entrevista comportamental, entrevista técnica, testes psicológicos, etc), uma forma de demonstrar suas vantagens, benefícios e os ganhos que a organização começa a ter, porém, sabemos que os profissionais de RH, precisam estar sempre se atualizando, mediante as atuais e novas concepções e conceitos, para conseguir uma vantagem competitiva maior no mercado atuante. Reafirmando que um processo de recrutamento e seleção quando bem estruturado, planejado e desenvolvido baseado no modelo das competências, ele vem para agregar valor para a organização.

Concluí que o sucesso não depende de apenas competências individuais isoladas, mas de um esforço de sinergia que irá requerer a mobilização de outros

mecanismos de gestão, além do recrutamento e seleção de pessoas eficazes e eficientes. (CARVALHO; PASSOS E SARAIVA 2008, p. 12)

REFERÊNCIAS

BISPO, Patrícia. **Gestão por Competências**: Bosch comemora o investimento. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Reportagem/4061/gestao-por-competencias-bosch-comemora-o-investimento.html>. Acesso em 10 out. 2017.

_____, Reportagem Especial, **Gestão por Competências**: Bosch comemora o investimento. Disponível em: <http://www.rh.com.br/pdf/93edju/bosch.pdf>. Acesso em 10 out. 2017.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARVALHO, Iêda M.V.; PASSOS, Antônio E.V.M.; SARAIVA, Suzana B.C. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar. 10. Ed.-Rio de Janeiro: Elsevier, 2015

_____, **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa.- 7. ed. .rev.atual. - - Barueri, SP: Manole, 2009.

Front office e back office: o que são front office e back office. Disponível em: <http://br.ccm.net/contents/209-front-office-e-back-office>. Acesso em 20 out. de 2017.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson, 2007.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de Gestão de Pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____, **Seleção e Entrevista por Competências com Inventário Comportamental**: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MATOS, Patrícia Pires de. **A importância da Seleção por Competências**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento/Seleção/Artigo/4625/a-importancia-da-seleção-por-competencia.html> Acesso em 27 fev. 2016.

NUNES, Flávia Furlan. **Contratação malsucedida**: confira motivos e consequências. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/mobile/noticias/negocios/contratacao-malsucedida-confira-motivos-e-consequencias/26235>. Acesso em 12 mai. 2016.

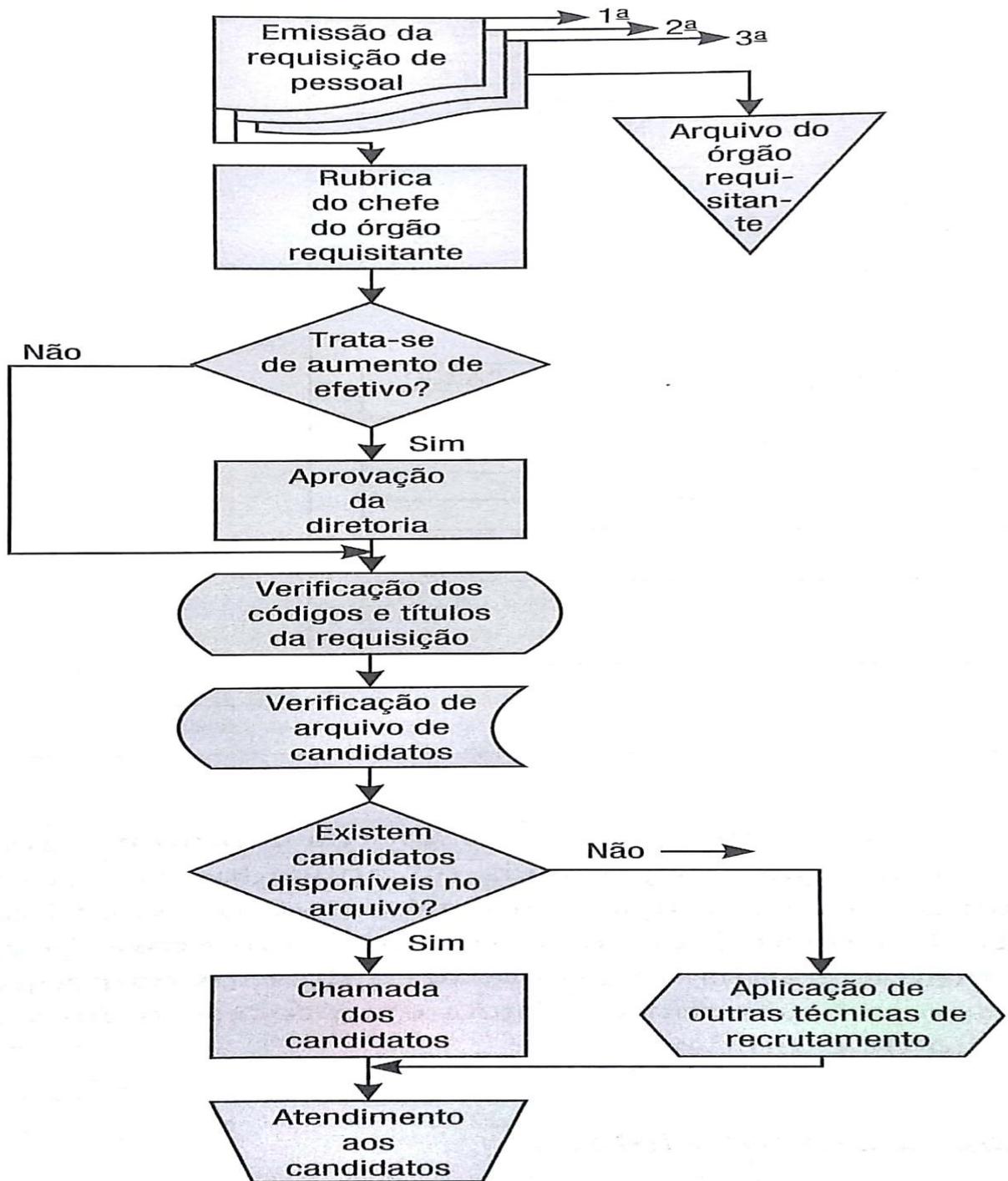
RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências**: Ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007

ANEXOS

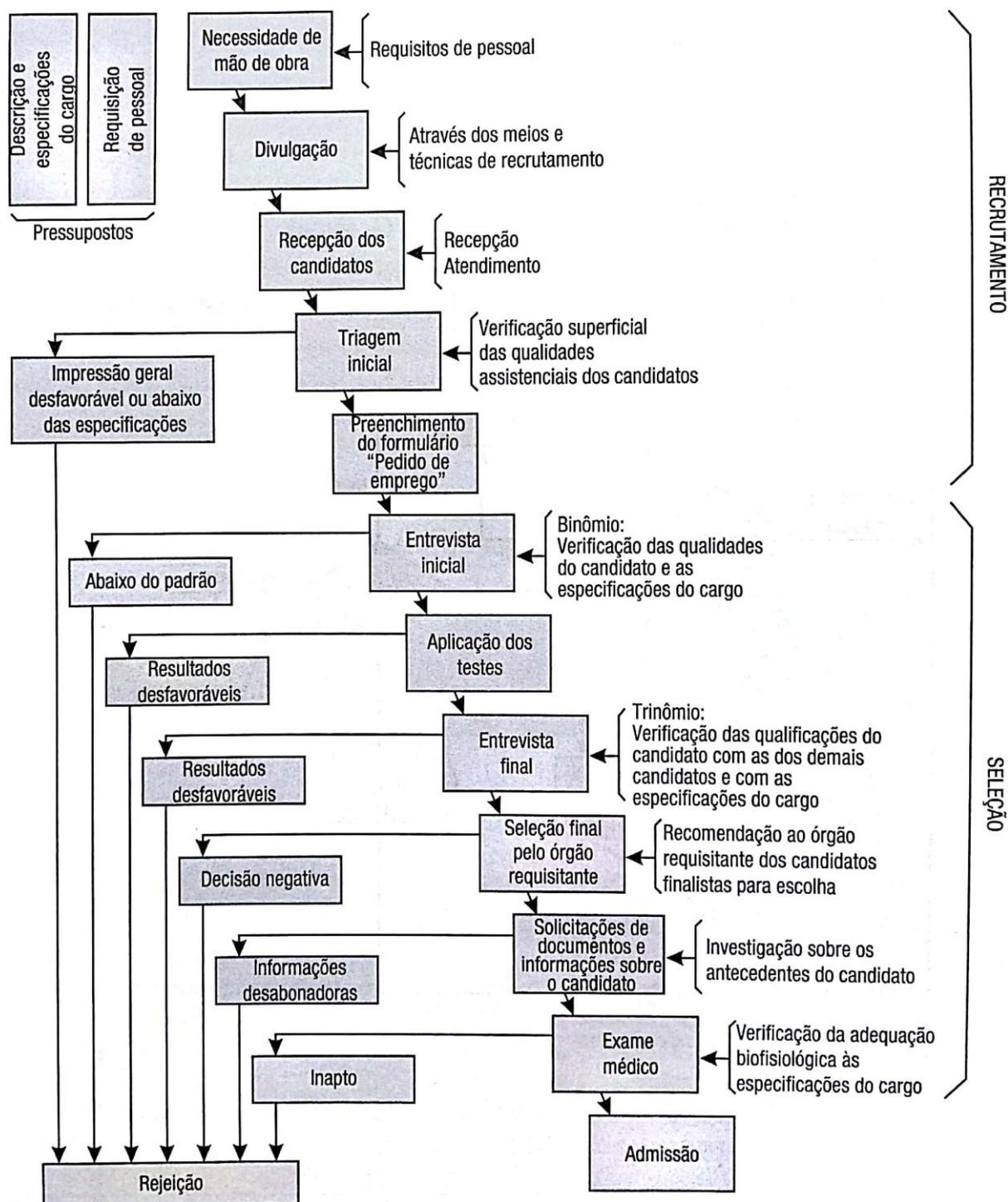
ANEXO A

Figura – Fluxograma do processamento de requisição de um funcionário.



ANEXO B

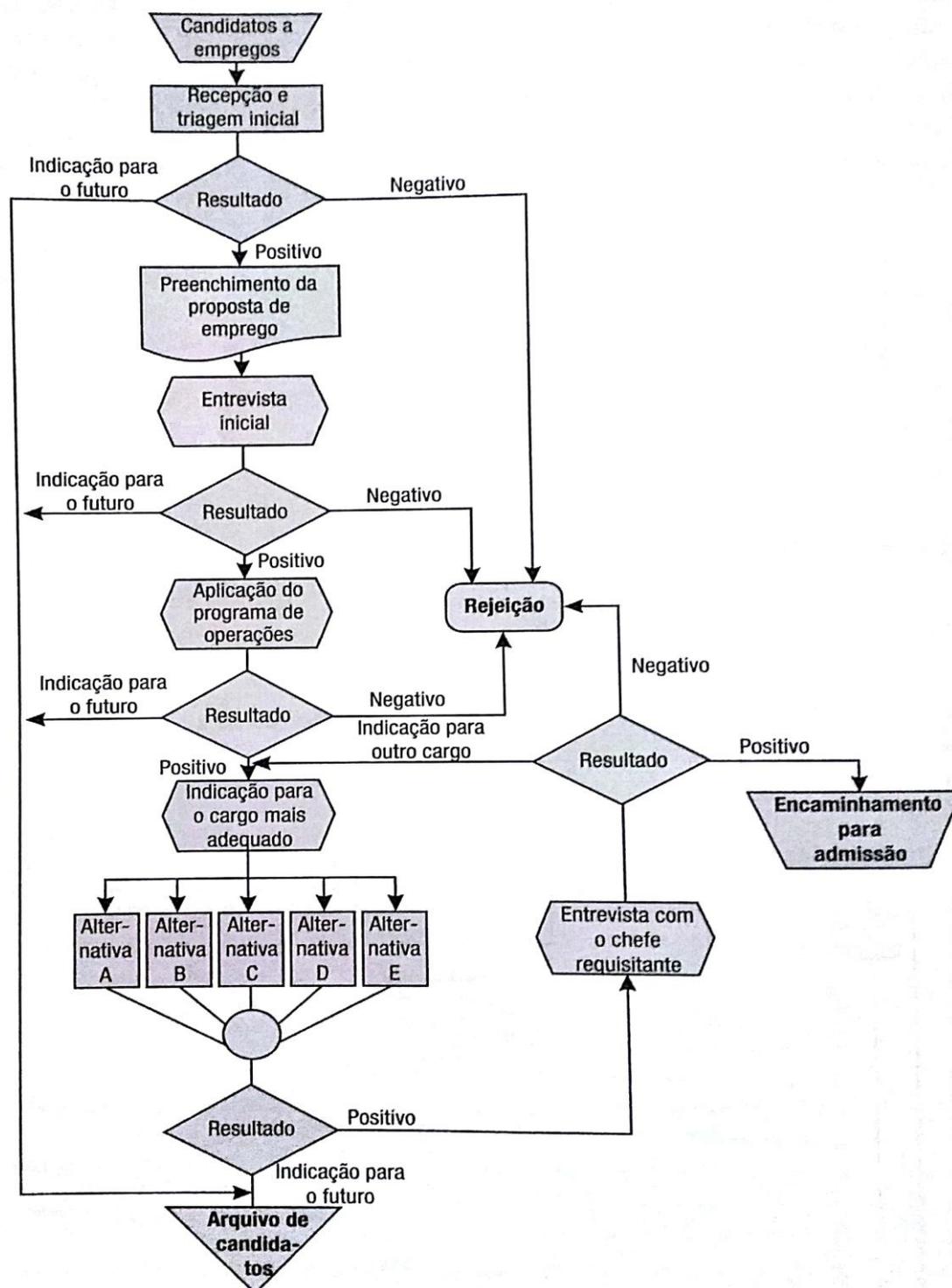
Figura – Fluxograma do processo de recrutamento e seleção de RH.



Fonte: Extraída de Chiavenato (2015)

ANEXO C

Figura - Fluxograma do sistema de recrutamento e seleção de RH, envolvendo o modelo de classificação de candidatos.



Fonte: Extraído de Chiavenato (2015)