



# **CENTRO UNIVERSITÁRIO LUTERANO DE PALMAS**

*Redeenciado pela Portaria Ministerial nº 1.162, de 13/10/16, D.O.U nº 198, de 14/10/2016*  
ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL LUTERANA DO BRASIL

Nathália Gomes Marasca

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL SOB A PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Palmas – TO

2018

Nathália Gomes Marasca

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL SOB A PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS  
DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) II elaborado e apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Psicologia pelo Centro Universitário Luterano de Palmas (CEULP/ULBRA).

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Me. Carolina Santin Cótica Pinheiro

Palmas – TO

2018

Nathália Gomes Marasca

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL SOB A PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS  
DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) II elaborado e apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Psicologia pelo Centro Universitário Luterano de Palmas (CEULP/ULBRA).

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Me. Carolina Santin Cótica Pinheiro

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup>. Me. Carolina Santin Cótica Pinheiro  
Orientadora

Centro Universitário Luterano de Palmas – CEULP

---

Prof<sup>ª</sup>. Me. Thais Moura Monteiro

Centro Universitário Luterano de Palmas – CEULP

---

Prof. Me. Sonielson Luciano de Sousa

Centro Universitário Luterano de Palmas – CEULP

Palmas – TO

2018

Dedico este trabalho a minha mãe, Hirlândia Maria da Conceição Gomes, cujo amor e amparo constituem um porto para que minha existência ocorra no caminhar incessante pela busca da realização dos meus sonhos. Amo você, mãe!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por sempre iluminar meus caminhos e por fazer com que mais esse sonho se realize. A minha família que sempre me deram força, coragem e constante apoio para seguir meus objetivos e aos meus amigos pela compreensão, que mesmo distantes estavam presentes em minha vida.

Agradeço ainda aos professores mestres e doutores que a mim repassaram seus conhecimentos, fazendo que meu desenvolvimento fosse o melhor possível. Aos meus colegas de curso que compartilharam comigo seus conhecimentos. E a todos aqueles que de alguma forma torceram e contribuíram para concretização deste trabalho e de mais uma etapa vencida. Obrigada!

## RESUMO

MARASCA, Nathália Gomes. **Recrutamento e Seleção de Pessoal sob a perspectiva das práticas da gestão por competência**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Psicologia, Centro Universitário Luterano de Palmas, Palmas/TO, 2018.

No mundo corporativo são notórios os avanços nas técnicas de gestão, principalmente no âmbito da área de pessoas, sendo a gestão por competências reconhecida no meio organizacional como um progresso da gestão de pessoas, setor que vem ganhando reconhecimento dentro das organizações. A psicologia está inserida neste processo para auxiliar no recrutamento, na gestão e no desenvolvimento da área. Isso é necessário para que possam ser planejadas estratégias e ações organizacionais contextualizadas e eficazes através do profissional psicólogo. Este trabalho discorre sobre os principais conceitos orientadores deste modelo de gestão, por meio de pesquisa bibliográfica, e tem como objetivo investigar os métodos e processos de recrutamento e seleção através da gestão por competência, método de seleção inovador e que aumenta a eficácia e rapidez, gerando diminuição de custos e aumentando a assertividade do processo. Obteve-se resultados que apresentam os procedimentos adotados no recrutamento e na seleção de pessoal sob a perspectiva da gestão por competências, bem como os desafios do psicólogo dentro da Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Competências. Gestão. Psicologia.

## ABSTRACT

MARASCA, Nathália Gomes. **Recruitment and Selection of Personnel from the perspective of competency management practices.** 2018. Course Completion Work (Undergraduate) - Psychology Course, Lutheran University Center of Palmas, Palmas / TO, 2018.

In the corporate world, advances in management techniques are noticeable, especially in the area of people, and management by competencies is recognized in the organizational environment as a progress of people management, a sector that has gained recognition within organizations. The search for the professional with the appropriate profile for organization has become a subject much discussed by the managers, because a process of recruitment and selection systematized through the competences brings good results for the company and for the collaborators. A psicologia está inserida neste processo para auxiliar no recrutamento, na gestão e no desenvolvimento da área. Isso é necessário para que possam ser planejadas estratégias e ações organizacionais contextualizadas e eficazes através do profissional psicólogo. This work discusses the main guiding concepts of this management model, through bibliographic research, and aims to investigate methods and processes of recruitment and selection through management by competence, innovative selection method that increases efficiency and speed, generating reducing costs and increasing the assertiveness of the process.

Keywords: Recruitment. Selection. Skills. Management. Psychology.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Imagem 1 – Campos da Psicologia organizacional e do trabalho.....	18
Imagem 2 – Alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional.....	22
Imagem 3 – Níveis de competências organizacionais.....	25
Imagem 4 – Fluxograma do Recrutamento Externo.....	28
Quadro 1 – Competências para o profissional.....	23
Quadro 2 – Modelo de Competências.....	24
Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo.....	29
Quadro 4 – Diferenças entre Recrutamento Interno e Externo.....	30

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CHA	Conhecimento, habilidades e atitudes
CHAO	Conhecimento, habilidade, aptidão e outras características pessoais
GPPC	Modelo de Gestão por Competência
RH	Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção
QVT	Qualidade de vida no trabalho

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E OS ARRANJOS ORGANIZACIONAIS MODERNOS.....	13
2.2 GESTÃO DE PESSOAS SOB A PERSPECTIVA DAS COMPETÊNCIAS.....	19
2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL SOB A PERSPECTIVA DAS COMPETÊNCIAS.....	26
2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS REALIZADO PELO PSICÓLOGO .....	31
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo a respeito da gestão por competências na área de gestão de pessoas é para transformar o departamento pessoal estratégico, isso se dá a partir da crescente busca e interesse em torno de métodos de gestão que proporcionem resultados e desenvolvimento organizacional. A área de gestão de pessoas passou por transformações significativas e profundas e com isso foi possível notar o valor que as pessoas e suas competências agregam no mercado de trabalho.

Segundo Chiavenato (2009), as evoluções ocorreram através de três eras: era da industrialização clássica, que teve início nos anos de 1900 e foi até 1950; era da industrialização neoclássica, que percorreu de 1950 até 1990 e a era da informação, que iniciou em 1990 e se estende até os dias de hoje.

Para que haja um setor voltado para gestão de pessoal estratégico, é fundamental contar com a contribuição positiva de cada colaborador, que cria novas técnicas e procedimentos e que são capazes de originar grande parte do sucesso da organização. Esse sucesso está ligado à qualificação e competências das pessoas que ali atuam.

O formato de gestão de pessoas também auxilia no desenvolvimento dos colaboradores, ajudando-os a demonstrarem suas habilidades e capacidades, ocasionando um maior engajamento profissional por parte deles. A gestão por competências é “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias” (PRAHALAD; HAMEL 1998 *apud* CARBONE et al., 2005, p. 34).

Para Psicologia Organizacional as competências também estão ligadas ao comportamento do homem frente ao trabalho (GILBERT, 1978). Esta área estuda a relação do sujeito com o seu trabalho e também com a sociedade, uma vez que o emprego é fonte de renda e sobrevivência, realização pessoal e profissional. Desta forma, percebe-se que as competências não são apenas um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes fundamental para execução das atribuições, mas também está relacionado ao desempenho de cada profissional no seu contexto organizacional. A Psicologia Organizacional e do trabalho argumenta sobre fenômenos e processos pertinentes ao mundo do trabalho e das organizações, contribuindo em melhorias de produtividade e condições de trabalho dos colaboradores.

O desenvolver das competências é o que media a relação com o comportamento. Bandura (1969) esclarece que toda atitude tomada pelo sujeito pode ser escolhida pela própria condição, pelos estímulos externos ou até mesmo por fatores inerentes ao sujeito. A natureza das competências é compreendida através do comportamento no trabalho e seus resultados que exprimem as competências profissionais de cada um (DURAND, 2000).

Para Fleury e Fleury (2004), a gestão por competências tem entre seus objetivos adquirir, usar, mobilizar, integrar, desenvolver e transferir conhecimentos, recursos, habilidades e experiências que agreguem valor à organização e ao indivíduo. Isso nos mostra que este formato de gestão está além da forma de administração, mas sendo apontada como uma filosofia de desenvolvimento de pessoas das empresas.

A gestão baseada nas competências deve ser orientada em duas linhas, onde de um lado deve-se assumir o importante papel no desenvolvimento da estratégia organizacional e de outro, cuidar com muita atenção da atração, da manutenção e do desenvolvimento das competências essenciais para o alcance das metas da organização (FLEURY E FLEURY 2004).

Neste sentido, a parte de recrutamento e seleção, subsistema da área de recursos humanos, com técnicas e métodos da gestão por competências visa selecionar os profissionais mais qualificados que atendem as necessidades do cargo. Uma possível falha neste processo pode ocasionar comprometimento na produtividade e desempenho no trabalho e suas equipes.

O processo de recrutamento e seleção está sempre em um progressivo aperfeiçoamento para identificar de modo mais criterioso o candidato e suas competências e habilidades. Por isso, a metodologia elencada nestas particularidades tem sido usada no RH e denominada de Recrutamento e Seleção por Competências. Baseado nisso, percebe-se que a seleção bem definida, ágil e objetiva é fundamental para o progresso e o avanço das equipes e, conseqüentemente, da empresa.

Leme (2005) diz que um dos objetivos da seleção por competências é criar um perfil de competências, sendo isto a elaboração de um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho da empresa. O mapeamento diz respeito às competências organizacionais e vai até a delimitação da definição do perfil dos indivíduos que irão fazer parte do quadro de funcionários da empresa. Esse mapeamento faz atualização sempre que necessário, conforme o cenário e realidade da organização.

Neste contexto, observa-se que a gestão por competências ganha ênfase por se destacar como um instrumento que auxilia na promoção do desenvolvimento dos profissionais, para que então estes possam atender as expectativas do empregador e atingir as metas que são propostas pela organização.

Então, este trabalho teve como problema de pesquisa o questionamento de quais são os desafios e as possibilidades do recrutamento e seleção de pessoal sob a perspectiva da gestão por competência para organização? Visando responder a esse questionamento, teve como

objetivo geral investigar os procedimentos adotados no recrutamento e seleção de pessoal sob a perspectiva de gestão por competências.

Os objetivos específicos deste trabalho consistiram em apresentar as principais características e conceitos relacionados com a gestão de pessoal por competências, verificar quais são os procedimentos para implantação da seleção por competências, identificar os resultados decorrente da utilização de recrutamento e seleção por competência e também identificar quais são os resultados do recrutamento e seleção por competência através do profissional psicólogo.

A relevância acadêmica, social e pessoal do presente trabalho justificou-se a partir das premissas que se seguem. A competitividade presente no mundo globalizado e as conseqüentes mudanças no ambiente empresarial geram preocupações e por isso as empresas procuram por inovações a fim de administrar sua gestão de pessoas.

Diante da nova condição exigida pelo mercado, a gestão por competências realça o atual modelo de organizar os recursos humanos presente na empresa, impulsionando a própria empresa e seus colaboradores. A psicologia está inserida neste processo para auxiliar no recrutamento e seleção dos colaboradores, na gestão e no desenvolvimento da área. Isso é necessário para que possam ser planejadas estratégias e ações organizacionais contextualizadas e eficazes através do profissional psicólogo.

De acordo com a Resolução N° 010/05 do Conselho Federal de Psicologia (2005), em seu primeiro princípio fundamental informa que “o psicólogo baseará o seu trabalho no respeito e na promoção da liberdade, na dignidade, da igualdade e da integridade do ser humano, apoiado nos valores que embasam a Declaração Universal dos Direitos Humanos” (CFP, 2005).

Ainda para o CRP, o psicólogo do trabalho – em sentido amplo – atua:

[...] individualmente ou em equipe multiprofissional, onde quer que se deem as relações de trabalho, nas organizações sociais formais ou informais, visando à aplicação do conhecimento da Psicologia para a compreensão, intervenção e desenvolvimento das relações e dos processos intra e interpessoais, intra e intergrupais e suas articulações com as dimensões política, econômica, social e cultural. (BRASIL, 1992, p. 3).

Os autores Bastos e Galvão-Martins (1990) ressaltaram que além do crescimento da atuação do psicólogo dentro das organizações ser um processo lento, o mesmo é alvo constante de críticas. Entretanto, esse cenário vem sendo modificado e já é possível verificar que o papel do psicólogo organizacional e do trabalho está sendo ampliado e reconhecido.

Por isto, a psicologia organizacional tem como proposta explorar as características do trabalho que ajudam no aumento da eficiência do ambiente organizacional (ZANELLI, 2004).

Para Zanelli (2004), a principal responsabilidade do psicólogo organizacional é identificar as necessidades advindas das atividades do trabalho bem como as suas implicações.

A preocupação com as competências surge em resposta a um ambiente altamente competitivo em que as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar seus colaboradores às suas estratégias de negócios. O objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais (BANOV, 2010, p. 27).

Ettinger (1980) afirmou que a mudança de pessoal gera gastos, devido ser necessário treinar os empregados para que eles tenham bons desempenhos e, por isso, nenhuma empresa é melhor do que as pessoas que nela trabalham. Dentre as rotinas da organização, a seleção e o recrutamento possuem uma importância significativa no progresso das equipes e na execução do ofício dentro da empresa.

Esta importância se dá através da adequação dos comportamentos aos valores presentes na organização, que são essenciais para escolha de um método de seleção mais assertivo. Retornado para o eixo de competências comportamentais, correspondente pelo desempenho passado em constituir um melhor indicativo de desempenho futuro, a seleção através das competências tem obtido positivos e amplos resultados, uma vez que as pessoas são escolhidas para o cargo levando em consideração os três pilares da gestão por competências: Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA).

Segundo Lopes (2007), o conhecimento diz respeito ao saber, enquanto a habilidade é o saber fazer e a atitude é o querer fazer. A sinergia existente entre as três características, que juntas formam o pilar da gestão por competências, constitui no desempenho profissional que reflete diretamente no comportamento das pessoas no ambiente organizacional.

Portanto, este trabalho desenvolveu-se a partir de um referencial teórico que tange os aspectos integrantes da área organizacional, por meio de revisões bibliográficas de livros, periódicos, artigos e site da Internet sobre as principais teorias que orientam o trabalho científico. Ou seja, o presente trabalho consistiu no modelo de pesquisa que realiza levantamento de algumas bibliografias já publicadas e teve como intuito aproximar o pesquisador com o material já escrito sobre o determinado assunto (MARCONI; LAKATOS 1992).

Foram feitas revisões literárias a respeito das vantagens do processo de seleção por meio das competências e suas consequências, foram expostos temas a respeito da evolução histórica e os arranjos modernos das organizações, gestão de pessoas por meio das competências, recrutamento e seleção de pessoal sob a perspectiva das competências e o recrutamento e seleção por meio das competências realizado pelo psicólogo.

O método de pesquisa é considerado como um instrumento que ajuda na identificação, compreensão e entendimento do estudo, assim como na sua estrutura. Um dos seus principais objetivos é o detalhamento a serem expostos a fim de esclarecer todo o processo e conseqüentemente os resultados. Toda pesquisa deve ser estruturada de acordo com o desenvolvimento do projeto, sendo necessário examinar qual é o melhor método a ser utilizado para conseguir desenvolver e analisar todo o estudo (MARCONI 2005).

Bocato (2006, p. 266) disse que:

a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Embora algumas pessoas confundam a revisão de literatura com a pesquisa bibliográfica, é importante ressaltar que ambas são distintas uma da outra. A revisão de literatura é o início para realizar qualquer ação relacionada a pesquisa, seja ela bibliográfica ou não, e pode ser aleatória, já a pesquisa bibliográfica está estritamente ligada ao levantamento de teorias.

Uma das vantagens da pesquisa bibliográfica é permitir o pesquisador ter uma maior visão sobre os fenômenos da pesquisa e é uma pesquisa indispensável para a realização de estudos históricos. Além disso, a própria pesquisa bibliográfica auxilia na escolha do tema, definição do problema de pesquisa, dentre os demais tópicos.

De acordo com o objetivo geral deste estudo, foi uma pesquisa de caráter exploratória. Esse modelo de pesquisa é importante, pois fornece maiores informações ao pesquisador.

Uma pesquisa exploratória é pouco ou nada estruturada em procedimentos e seus objetivos são pouco definidos. Seus propósitos imediatos são os de se ganhar maior conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e ao aprofundar questões a serem estudadas. (MARCONI, 2005, p. 82).

A análise realizada no material foi fundamentada na abordagem qualitativa, uma vez que este não apresentará dados estatísticos, o que vem ao encontro com o objetivo do presente estudo. Esta pesquisa não pôde ser traduzida somente em números, considerando a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o objetivo de pesquisa.

Segundo Luciano (2001), abordagem qualitativa torna-se mais apropriada para este tipo de pesquisa, uma vez que dão importância com o significado dos fenômenos e processos sociais, levando em conta as motivações, crenças, valores, representações sociais e econômicas, que permeiam a rede de relações sociais.

Foram utilizados como embasamento teórico materiais que possuem temas relacionados com o objetivo deste estudo: gestão de pessoas, competências, gestão e seleção por competências. Deste modo, serão estudados artigos e bibliografias da respectiva área, levando em consideração as principais ideias sobre gestão de pessoas com eixo voltado para competências, o conceito de competências, gestão por competências, seleção por competências e arranjos modernos.

Em seguida, aponta-se as considerações finais, nas quais são explanadas as concepções gerais desta investigação, bem como as sugestões para possíveis trabalhos futuros. Por fim, é apresentada as referências utilizadas neste trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados temas relevantes sobre gestão por competência e seus impactos no recrutamento e seleção. Será abordado ainda, sobre o desenvolvimento do mundo corporativo e da área de gestão de pessoas, bem como a atuação do psicólogo em recrutamento e seleção através das competências comportamentais.

### 2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E OS ARRANJOS ORGANIZACIONAIS MODERNOS

Após as transformações que ocorreram nas áreas sociais, econômicas, culturais e políticas, a globalização da economia juntamente com a chegada das tecnologias, acarretou influências na evolução do mundo corporativo. A competitividade e a incessante busca por um mercado atualizado e mais tecnológico, faz com que o mundo das organizações esteja sempre atualizado no seu modelo de gestão organizacional e o modelo de gestão de pessoas.

Neste contexto, a psicologia é inserida por estudar o comportamento e o pensamento do homem e evidenciar as principais características do relacionamento interpessoal. Brondani (2010) reforça a importância das relações humanas uma vez que sem elas não haveria produtividade nas empresas, pois sempre existirá relação entre o homem e o trabalho.

Torna-se indispensável para qualquer empresa possuir em seu quadro funcional pessoas com habilidades mais apuradas, talentos específicos, para que possam desenvolver o que os outros não sabem, não querem e ainda não fizeram, tornando-se dessa forma únicas frente à concorrência. De fato, o que faz a diferença para as empresas são aqueles capazes de tomar decisões e atitudes, e somente estes serão capazes de provocar mudanças vitais tornando-as aptas para melhorar continuamente. E, é através dessa capacidade que profissionais excelentes se diferenciam dos que são simplesmente bons, tendo visão e tomando decisões corretas frente às mudanças que precisam ser feitas em relação aos objetivos, processos e mentalidade das pessoas.

As práticas psicológicas desenvolvidas desde a regulamentação da profissão vêm modificando-se ao longo dos últimos vinte anos. Segundo Ferreira Neto (2010), em 2000 foi realizado a primeira Mostra Nacional de Práticas em Psicologia, onde foi apresentado mais de 1.500 trabalhos que contemplaram as mais diversas áreas de atuação do psicólogo, com temas que abrange a área organizacional: saúde mental no trabalho, violência no trabalho, portadores de deficiência, trabalho em instituições e etc.

Segundo Rodrigues et al. (2001, p. 127) “a organização se constitui numa rede de relações tecidas por indivíduos dotados de ideias, necessidades e sentimentos que estão, a todo

o tempo, presentes nas interações sociais, refletindo como estes indivíduos percebem e vivenciam a realidade”

Até então, a função de gestão de pessoas era apenas de planejar, organizar e controlar, mas com as mudanças, surge a necessidade de estudar a respeito das relações humanas. Compreende-se como relação humana, na Abordagem Clássica, o estudo dos movimentos, arranjo físico, contabilidade de custos e descrição do trabalho (KHANDWALLA apud CHIAVENATO, 1994, p. 19).

O investimento na sociedade [...] não é em máquinas e ferramentas, mas no conhecimento do trabalhador [...] – o trabalhador industrial precisava infinitamente mais do capitalista do que o capitalista precisava dele [...] Na sociedade do conhecimento [...] as empresas precisam mais dos trabalhadores do que eles precisam delas. (DRUCKER, 2003, p. 95)

Com a chegada desta abordagem no mundo empresarial, o capital intelectual foi reconhecido como o maior ativo das organizações, sendo um diferencial competitivo e agregando valor a gestão de pessoas. No século XX, o departamento de Recursos Humanos era responsável por controlar as admissões e as demissões e se reportar ao setor de pagamentos e benefícios.

Aos poucos surgiu a necessidade do RH estender seu papel, adentrando ao mundo da seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Em 1930 houve também o surgimento dos sindicatos e sua legislação, dando ênfase à proteção da empresa em sua interação com os sindicatos. Observa-se que gerir pessoas é um grande desafio para as empresas que tem como finalidade gerenciar não somente os próprios interesses, mas também dos seus empregados.

Para Gil (2001, p. 13), a gestão da área de recursos humanos é considerada uma esfera especializada da Ciência da Administração e tem como principal objetivo a inclusão do profissional trabalhador nas práticas da organização. Esta área envolve todas as ações que tem como finalidade a integração do integrante para que haja aumento de produtividade do empregador. Este mesmo autor ainda enfatiza que a área de recursos humanos envolve os seguintes ramos: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Dessler (2003, p. 9,10), diz que o RH é entendido como planejador e agente de mudanças. Isso significa que a responsabilidade de contratar pessoas certas através de processos de contratação altamente seletivos, treiná-las e motivá-las efetivamente são fundamentais para o sucesso e competitividade empresarial.

Chiavenato (1994) completa dizendo que os assuntos tratados pela administração de Recursos Humanos fazem referência aos aspectos internos da organização, os aspectos externos e também os ambientais. O autor ainda afirma que administração de recursos humanos ganhou uma nova abordagem, a Gestão de Pessoas, que consiste em “as pessoas deixaram de ser simplesmente recursos e passam a ser abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, recepções dentre outros” (CHIAVENATO, 1994, p. 143,144).

Para Gil (2001), a chegada da administração de recursos humanos deve-se a introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal. Ainda para este mesmo autor, o conceito de sistema é:

1. Um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência;
2. Uma combinação de partes formando um todo unitário;
3. Um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar uma relação;
4. Uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada (GIL,2001, p.21).

Isto significa que cada conjunto de partes ligadas entre si é considerado como um sistema. Desse modo, uma organização é vista como um sistema, principalmente quando ela é construída através de elementos que interagem entre si, com a finalidade de funcionar como uma estrutura organizadora.

A Gestão de Recursos Humanos ganha um novo papel dentro da organização e passa a ser fonte de competitividade para as empresas tornando-se parceiras nos negócios (ULRICH, 1997). Com isso, o capital intelectual passa a ser o maior ativo da companhia, tornando-se um diferencial competitivo agregando um valor maior a gestão de pessoas.

Neste sentido, abrem possibilidades da atuação do psicólogo organizacional na área, que se somam ao trabalho multiprofissional, à consolidação de espaço e como o maior envolvimento em questões decisórias nas organizações. Além disso, a disponibilidade de tecnologias, configura-se como fatores que requerem uma definição deste profissional de forma mais abrangente, exigindo também do mesmo, a discussão dessa nova realidade e de seu papel.

Com isso, é necessário empenho na caracterização do que realmente o psicólogo organizacional realiza na gestão de recursos humanos, compreendendo esse momento de transição e considerando o processo de industrialização e urbanização do Brasil. Mas apesar disso, apresenta um crescimento lento e a atuação do psicólogo, neste setor, que possui um papel em processo de consolidação, é alvo de críticas devido a questões da Psicologia Industrial que aos poucos estão se dizimando (BASTOS, 1992).

As organizações também são vistas como fenômenos socialmente construídos, onde percorrem pelos sistemas sociais de relação, alcançando, desta forma, os objetivos específicos. Para que a empresa seja consolidada e satisfaça as necessidades de bens e serviços é necessário ter precaução com as manifestações dos fenômenos sociais que dentro dela estão. Isso viabiliza a consolidação da identidade individual do trabalhador (ZENELLI; SILVA, 2008).

Zanelli e Silva (2008) acreditam que para se compreender melhor a organização é sempre necessário estar atento aos resultados das interações humanas. É este sistema social formado através desta interação que ajuda na adaptação do indivíduo no seu ambiente e na criação das estruturas e regras da organização.

Para Chiavenato (2009), a área de Recursos Humanos passou por três fases distintas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Estas nomenclaturas foram ajustadas a padrões conforme a época e de acordo com as necessidades das organizações. A revolução industrial que iniciou na Inglaterra no século XVIII teve como ponto positivo o acúmulo de capital que ajudou o sistema de capitalismo ser consolidado, pondo fim ao predomínio do capital mercantil sobre o industrial (ARRUDA; PILETTI, 2007).

Banov (2011) afirmou que Revolução Industrial foi uma demarcação para a sistematização da área de Recursos Humanos, entretanto, não há nada que aponta o início do profissional dessa área. Já o autor Tonelli et al (2002) faz uma análise mais ampla, afirmando que o RH teve início no século XIX justificando através da figura do capataz, onde ele contratava, demitia, supervisionava e pagava, além de selecionar o pessoal de forma improvisada no intuito de escolher quem contrataria para o trabalho daquele dia.

Somente no século XX é que o modelo de organização racional do trabalho foi consolidado através de Taylor, que estruturou a administração de recursos humanos, que não foi o modelo ideal, porém foi o marco da teoria e da prática das noções de gestão.

Conforme Delinder (2005), taylorismo foi a estratégia discursiva pertinente à tecnologia de poder, que apresenta como pressupostos a divisão do trabalho pelo tempo de movimentos regulares e controlados, por meio da separação das atividades executadas pelo trabalhador.

As relações humanas são importantes uma vez que cria um contexto harmonioso entre funcionários gerando vitalidade para eles (Carvalho, Passos e Saraiva 2008). Esse movimento de relações humanas, segundo Marras (2003), é desafiante para o novo modelo de gestão, que tem como principal objetivo aumentar a produtividade, eliminando conflitos e custos. Um exemplo disso é o recrutamento que passa a ser feito de maneira mais rigorosa, tendo a responsabilidade de fazer a captação e também a triagem de profissionais (ZARIFIAN, 2001).

Gestão de Pessoas passou a ser um agente transformador na sociedade, tendo a qualificação indispensável para atender os diversos nichos de mercado. O novo ofício do RH é voltado para utilização de ferramentas que oferecem resultados eficazes.

No mercado atual, a gestão de pessoas passou ser um fator transformador para sociedade organizacional. O novo ofício do RH é voltado para utilização de ferramentas que oferecem resultados eficazes. Nem todo o trabalho possibilita desafios aos seus funcionários, principalmente anteriormente, onde as limitações dos problemas internos de produção eram vistos como recurso de produção. Um dos grandes desafios para a área de gestão de pessoas é abordar as pessoas como seres humanos, e não como um simples recurso organizacional.

Os departamentos de relações industriais atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre a organização e as pessoas – o capital e o trabalho – no sentido de aparar as arestas dos conflitos trabalhistas, como se ambas as partes fossem compartimentos estanques e separados. Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho, e os empregados deveriam ajustar-se a eles. Tudo para servir à tecnologia e à organização. O homem era considerado um apêndice da máquina e deveria tal como ela ser padronizado na medida do possível (CHIAVENATO, 2004, p. 35).

Através das necessidades de mudanças e as demandas que surgiam dentro do mercado, as exigências em todos os processos que competem à área de pessoas foram alteradas. A visão do negócio como um todo proporcionou uma preocupação maior com a motivação e com o desenvolvimento dos seus funcionários, uma vez que se percebeu que era necessário um setor que se preocupasse com questões ligadas às pessoas.

Ainda para Chiavenato (2004, p. 4), as práticas gerenciais continuam mudando, pois as empresas estão investindo mais em seus colaboradores, preparando-os para o prestamento de serviço com qualidade, sendo um ponto diferencial do mercado concorrente. A consequência disso é a satisfação do cliente que resulta de modo direto no lucro da empresa.

Portanto, Gestão de Pessoas pode ser caracterizada como ponto chave de transformação do negócio, sendo um setor que promove ações que tem como consequência principal a produtividade, uma vez que o capital mais significativo é humano e o cliente mais importante, antes de qualquer coisa, é o próprio colaborador.

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização (CHIAVENATO, 2000, p. 2).

Uma estratégia de Gestão de Pessoas muito utilizada pelas organizações que investem em seu capital intelectual é o esquema de Subsistemas Organizacional, que subdivide em cinco áreas, a gestão de pessoas, com suas funções e atributos. São os subsistemas de Provisão,

Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitoramento, que são interligados e interdependentes.

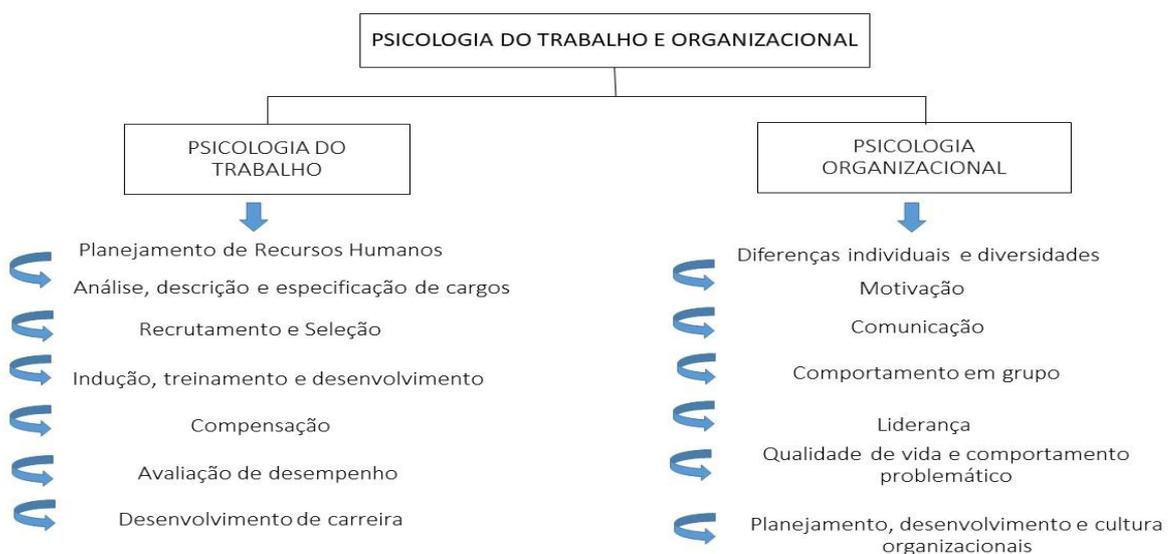
Os cinco subsistemas de uma empresa devem funcionar em conjunto, buscando alcançar o êxito de uma empresa bem aproveitada e eficiente, na produção financeira e social. “Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente” (CHIAVENATO, 2004, p. 172).

O papel do psicólogo também passou por mudanças significativas, assim como a área de pessoas. Inicialmente, tinha-se a psicologia industrial (trabalho), que dizia respeito somente a parte recrutamento e seleção, posteriormente surgiu a psicologia organizacional que uniu a parte de treinamento e desenvolvimento com ReS. E por último, a psicologia organizacional e do trabalho que tem como finalidade atribuir ao psicólogo o papel de realizar a mediação entre empregado e empregador.

Então, Kompier e Cooper (1999), traduziram os cinco subsistemas de Chiavenato para psicologia, denominando-os como macrossistemas e microssistemas, sendo que os processos denominados macro pertencem à psicologia do trabalho enquanto os processos micro pertencem à psicologia organizacional.

Para Zanelli (2010), os processos que são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas, são para obter a melhor compatibilização entre si. Embora sejam processos distintos, conforme figura abaixo, eles se completam e fazem parte da atuação do psicólogo no setor organizacional.

Imagem 1 – Campos da Psicologia organizacional e do trabalho:



Os autores Rothmann e Cooper (2009) afirmam que a psicologia do trabalho está preocupada com os assuntos de natureza molecular, isto é, assuntos de pequenas unidades. Entretanto, a psicologia organizacional prioriza os assuntos considerados molares, mantendo o foco em unidades grandes, que são comportamentos que envolvem o indivíduo, grupos e organização.

Nos últimos anos a Psicologia Organizacional e do Trabalho vem crescendo tanto que, os profissionais da área, de todos os lugares, viram a necessidade da expansão e consolidação deste ramo. Com isso, psicólogos em conjunto com pesquisadores e professores, resolveram criar uma associação que tem como objetivo de consolidar e fortalecer politicamente a Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil.

Em 2001 foi criada a Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, que tem como finalidade promover a produção e divulgar o conhecimento científico e tecnologias na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Através desse trabalho, posteriormente, foram criados outros meios para disseminar o conhecimento e fortalecer a relação dessa área (SBPOT, 2001).

As mudanças contínuas vão surgindo, deve-se haver uma preparação para que se possa lidar de uma maneira mais eficaz com as situações que envolvam o indivíduo na organização. Nesse contexto, o Psicólogo Organizacional e do Trabalho desenvolve ações, criando condições adequadas para que as pessoas possam desenvolver o seu potencial e sua criatividade, evitando situações que geram estresse e que prejudicam a qualidade de vida do trabalhador.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS SOB A PERSPECTIVA DAS COMPETÊNCIAS

A Gestão de Pessoas é essencial dentro de uma organização, visto que desenvolve um conjunto de políticas e práticas voltadas a administrar pessoas, uma vez que essas são consideradas parceiras estratégicas da empresa. Segundo Gil (2001), essa relação de parceria entre empresa e funcionário resulta no comprometimento de ambas as partes e isso possibilita a identificação de fatores que são capazes de promover no colaborador uma motivação.

Cada pessoa desfruta de suas próprias motivações, que são forças geradas a partir de diversas necessidades e estímulos:

Motivar quer dizer “mover para a ação”, mobilizar energias e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade (MEDEIROS, 2006, p. 96).

Para o bom funcionamento da área de Gestão de Pessoas os processos precisam estar interligados e Zanelli (2010) acredita que, para o sucesso empresarial, é necessário delegar aos sujeitos suas funções, desenvolvendo-os em seus cargos e os monitorando, para então encontrar um ponto de equilíbrio para o funcionamento adequado da organização.

A gestão de pessoas deve ser organizada de modo que, em concordância com Fernandes (2013), tenha tempo, estratégia ao longo e curto prazo, foco e administração de processos e de pessoas, paralelamente. A concentração principal deve ocorrer em cima de metas e resultados, tornando uma organização de sucesso. “Na visão da Volvo para uma organização ser bem-sucedida, não basta possuir a melhor tecnologia, instalações modernas, estrutura organizacional bem definida e um planejamento estratégico, tem que possuir profissionais qualificados (RABAGLIO et all, 2001, p. 87) ”.

O papel do psicólogo organizacional é importante e não pode ser individualizado e descontextualizado do ambiente onde a organização está inserida. Ele deve atuar como um profissional que desenvolve atividades que venham ao encontro das necessidades dos trabalhadores e das organizações, auxiliando-as a tornarem-se competitivas e a sobreviverem neste mercado globalizado, onde o capital humano e a qualidade de vida são os pontos chaves para o sucesso organizacional. Por isso, considera-se o papel do psicólogo organizacional como fundamental para a melhoria da qualidade de vida dos membros organizacionais.

Lopes (2007) afirmou que se faz necessário um modelo de gestão mais estratégico, que oportuniza o alinhamento dos objetivos da organização junto das ações do RH. É assim que surge o modelo de Gestão por competências, que valoriza a função do departamento de recursos humanos dentro sua capacidade de alcançar retornos significativos não para empresa, mas para o colaborador.

O termo competência, até a Idade Média, cabia somente à linguagem jurídica e que segundo Carbone (2006), era um termo que dizia respeito à possibilidade de atribuir a alguém ou alguma instituição para apreciar e julgar certas questões. Posteriormente este termo passou a ser utilizado para qualificar pessoas ou sujeito que tivesse capacidade de realizar determinado trabalho. Somente com a chegada do Taylorismo é que este termo foi introduzido ao meio organizacional, passando a ser utilizado para caracterizar alguém que desempenhasse determinada atividade da organização de maneira eficaz.

A aplicação do conceito de competência foi apresentada no campo organizacional associada ao discurso de direcionar pessoas de modo que acrescente valor à organização, tendo alinhamento entre as práticas do RH e os objetivos organizacionais. Por isso, gestão por competências tem como eixo principal a definição de competências da empresa e dos

colaboradores, pois a partir disto é que o setor de gestão de pessoal estratégico busca os resultados esperados pois a partir disto é que o setor de gestão de pessoal estratégico busca os resultados esperados. A frequente utilização deste termo fez com que autores fizessem diferentes definições.

A Psicologia organizacional e do trabalho intervém sobre fenômenos e processos relativos ao mundo do trabalho e das organizações, contribuindo em melhorias de produtividade e condições de trabalho dos funcionários. O psicólogo organizacional e do trabalho tem a tarefa central de explorar, analisar, compreender como interagem as múltiplas dimensões que estejam ligadas à vida das pessoas, dos grupos e das organizações (ZANELLI; BASTOS, 2004).

Competência é utilizada para atribuir qualificações na habilidade de execução de uma atividade:

Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa. (FLEURY; FLEURY, 2011, p. 28)

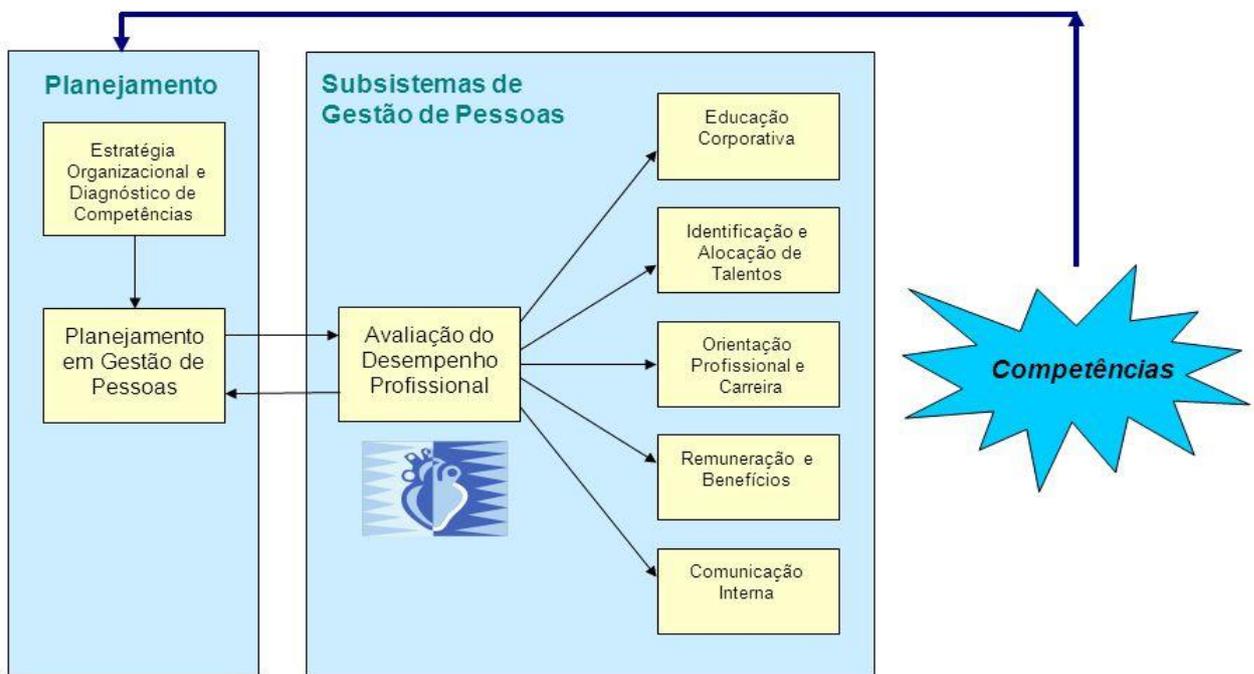
Os autores Dutra (2004), Fischer (2002) e Zarifian (1990), acreditam que a teoria de competência também está ligada a utilização adequada dos profissionais acerca de suas qualidades: conhecimento, habilidade e atitudes. Quando o profissional utiliza as qualidades de maneira adequada, ele está alinhado com a perspectiva da organização, sabendo fazer e ser.

Por sua vez, Barbosa (2008) aponta que um dos papéis da área de recursos humanos é estar próximo do cerne da organização, orientando de acordo com suas estratégias. Desta forma a gestão de pessoas e recursos humanos deve estar integrada, pois ambas possuem uma relação teórica e prática.

Para Carbone et al. (2009), a partir de um novo modelo de estratégia organizacional é possível, a área de gestão de pessoas, orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Ainda para Carbone (2009), o papel fundamental da gestão de pessoas é o foco em competências, porque é necessário alinhamento dos trabalhadores com a estratégia organizacional, conforme a figura a seguir:

Imagem 2 – Alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional

## **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**



Fonte: Carbone et. al, 2009, p.71.

No quadro acima, é possível verificar que o planejamento das estratégias organizacionais é importante para ter sucesso na visualização das competências dos colaboradores. As competências surgem à medida que atende todos esses fatores ligados ao desempenho profissional e é importante ressaltar que as competências podem não ser iguais para empresas distintas, pois elas dependem da necessidade e objetivo que cada organização almeja atingir.

Para que as competências sejam identificadas é importante verificar as necessidades existentes de todos os subsistemas e compreender os fatores fundamentais da administração das competências, que são elas: identificação das competências essenciais existentes; definição de uma agenda de aquisição de competências essenciais; desenvolvimento das competências essenciais e proteger e defender a liderança das competências essenciais a partir do planejamento de cada organização (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

É possível associar o conceito de competências com as equipes de trabalho e não somente com as pessoas. No quadro a seguir é possível verificar os diversos verbos que expressam o conceito de competências:

Quadro 1– Competências para o profissional

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.
<b>Saber se engajar e se comprometer</b>	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: FLEURY, 2002, p. 98.

As competências, conforme exposto no quadro acima, mostra que além de variáveis, elas são conjunturais, isto significa que elas estão diretamente ligadas à fatores externos (CHIAVENATO, 2005). A associação das competências entre as equipes é importante para identificar lacunas ou deficiências existentes entre os colaboradores, as competências visam a captação das necessidades organizacionais para alinhar aos seus objetivos e metas.

Desenvolver um modelo de competências com evolução funcional é um dos passos mais importantes para efetividade do processo, pois a maneira como se gerenciam e fomentam essas competências determinará os avanços da profissão. A gestão dessas competências engloba o aprimoramento do desempenho dos profissionais de RH, a avaliação do desempenho de RH e a recompensa pelos bons resultados, bem como o planejamento de programas de desenvolvimento em RH.

O Modelo de Gestão por Competências (GPPC) é destacado por ampliar conhecimentos e acrescentar valor ao indivíduo e conseqüentemente à organização. É um modelo útil, principalmente por aprimorar e inovar o gerenciamento do comportamento do profissional no ambiente de trabalho. Dentro desta nova visão organizacional as empresas acabam ficando bem-sucedidas, por valorizar os seus funcionários.

Na opinião de Banov (2010, p. 27):

A preocupação com as competências surge em resposta a um ambiente altamente competitivo em que as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar seus colaboradores às suas estratégias de negócios. O Objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais.

Fernandes (2013) afirma que o Modelo de Competências contribui para se implantar estratégias nos processos de gestão de pessoas:

Quadro 2– Modelo de Competências

<b>Recrutamento e Seleção:</b>	Estabelece o perfil das pessoas a serem buscadas no mercado ou promovidas internamente;
<b>Avaliação:</b>	Define expectativa para as pessoas e instrumentos para avaliação que captam a diferença entre o que a pessoa faz e que se espera dela;
<b>Treinamento e Desenvolvimento:</b>	Fornecer à empresa subsídios para estruturar programas de treinamento formais ou informais, a fim de desenvolver nas pessoas as competências necessárias;
<b>Carreira:</b>	O modelo estabelece as competências necessárias a cada carreira e os critérios para mudança;
<b>Remuneração:</b>	As competências e os níveis de maturidade profissional necessários para entregá-las são de uma base consistente para se construir faixas e regras de remuneração;
<b>Sucessão:</b>	O modelo ajuda a compor e preparar as pessoas para a sucessão em posições críticas ao negócio

Milkovich (2000) diz que o crescimento de estudos sobre pessoas tem como objetivo compreender a dimensão humana dentro das organizações através das suas atitudes e comportamentos em relação ao trabalho. Entretanto, Marques et al (2015) evidencia que o engajamento organizacional depende do processo de gestão do conhecimento. Essa relação entre organização e pessoas faz com que haja muitas mudanças na estrutura da organização e uma dessas mudanças é o progresso do departamento de pessoal para gestão estratégica de pessoas.

Fleury e Fleury (2011) afirmaram que nos resultados dos trabalhos de consultorias desenvolvidas há pouco tempo em empresas onde a competência foi instituída, foi possível

observar alterações nas práticas que envolvem gestão de pessoas. Os processos de recrutamento e seleção mais antigos estão sendo substituídos por instrumento mais recentes e com novas técnicas, que tem como objetivo detectar pessoas com potencial de crescimento e flexibilidade para encarar as novas ações e propostas das empresas.

Foram identificados quatro graus de competências organizacionais e estas são apresentadas Fleury e Fleury (2011) por: competências essenciais, competências distintivas, competências organizacionais e competências individuais. Conforme figura abaixo, três destas competências fazem referência à empresa e a outra ao empregado.

Imagem 3 – Níveis de competências organizacionais

<b>Competências essenciais</b>	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresas e centrais para sua estratégia.
<b>Competências distintivas</b>	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
<b>Competências organizacionais</b>	Competências coletivas associadas às atividades meio e às atividades-fim.
<b>Competências individuais</b>	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: Fleury e Fleury, 2011, p. 34

Este modelo de gestão sugere que as aptidões humanas fazem com que as competências organizacionais tenham o sucesso de atingir as ações vislumbradas pela organização. Diversas empresas querem introduzir a gestão por competências, porque é um programa que traz benefícios e, conseqüentemente, produtividade ao espaço de trabalho.

De acordo com Leme (2005), o ambiente de trabalho participativo e motivado gera comprometimento por parte de seus colaboradores e as equipes são fortalecidas e buscam alcançar os objetivos. Um dos principais desafios da Psicologia Organizacional e do Trabalho, segundo Zanelli e Bastos (2004), é perceber o fluxo do funcionamento de cada trabalhador, grupos e organização. Eles fazem parte de uma realidade que está o tempo todo em mudança, mas que possui capacidade de promover qualidade e, também, bem-estar.

Segundo Ornelas (2008), na área de Recursos Humanos que são colocadas as maiores dificuldades e resistências que se enfrenta com a implantação deste modelo e não em outro local. Para combater estes obstáculos devem-se criar espaços de debate sobre a Gestão por Competências, em todos os níveis.

A implantação da gestão por competências não depende do tamanho da empresa ou até mesmo do seu ramo de atuação, podendo ser aplicada em qualquer organização. Esse tipo de gestão pode ser aplicado em todo tipo de cargo e função e os impactos decorrentes da aplicação deste modelo gera mudanças positivas no local de trabalho.

Para que os resultados positivos apareçam, todos devem colaborar e entender que a participação faz parte de uma das funções da empresa. Para Leme (2005) é possível implantar a gestão por competências em toda empresa e independente se é de porte pequeno, médio ou grande.

Deste modo, é possível verificar que o modelo de gestão de pessoas, com eixo em competências, é capaz de promover o desenvolvimento organizacional, desde que sua introdução seja bem estruturada, organizada e defendida pela organização.

### 2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL SOB A PERSPECTIVA DAS COMPETÊNCIAS

Com as transformações do mundo organizacional a gestão de pessoas passou adotar o uma visão mais ampla a respeito do negócio empresarial. Isso inclui o planejamento estratégico para o desenvolvimento da organização e o processo de recrutamento e seleção, sendo uma etapa importante e fundamental para se ter uma empresa bem sucedida e mais sólida.

As ferramentas da gestão ajudam na obtenção dos melhores resultados, por isso recrutamento é a primeira etapa do processo seletivo de qualquer empresa. Ao divulgar a oportunidade a empresa tenta atrair o máximo de candidatos possíveis que possuem o perfil da vaga em questão. Para isto, é necessário ter como apoio a descrição e análise do cargo que a organização utiliza.

Bleger (1984) relata que o psicólogo pode se definir como técnico de relações interpessoais. Portanto, deve agir como facilitador das relações entre pessoas e organizações, contribuindo para o desenvolvimento de ambas.

O psicólogo organizacional e do trabalho pode assumir várias atividades que auxiliem a organização a enxergar a necessidade dos funcionários e do sistema de relações da empresa. Ele também poderá contribuir para que a organização alcance altos níveis de satisfação, melhore o clima de trabalho e, conseqüentemente, atinja o sucesso organizacional (RICARDINO, 2005)

Recrutamento de pessoal, na concepção de Marras (2005), consiste numa atividade que é de responsabilidade da administração de RH, tendo como finalidade captar recursos humanos interno e externamente para aprovisionar o subsistema de seleção de pessoal. Ainda para este

mesmo autor, recrutamento de pessoal começa a partir de uma necessidade interna da organização, no que se refere à contratação de profissionais novos.

Embora o recrutamento seja uma responsabilidade da área do RH, pode ser feito pelo profissional psicólogo, que tem como papel dentro das organizações contribuir com o clima organizacional favorável, melhoras nos relacionamentos interpessoais e de equipes, identificar o perfil adequado para determinada vagas, dentre utros.

O trabalho está relacionado aos fatores como: motivação, comprometimento, envolvimento, aprendizagem, socialização, satisfação, treinamento, aconselhamento, estresse e qualidade de vida no trabalho. Referente a este contexto, a qualidade de vida da sociedade depende fortemente de como as organizações funcionam e da participação ativa da psicologia para gerenciar estes fatores (ZANELLI, 2004).

Para Chiavenato, “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.” (CHIAVENATO, 1994, p.53). Para conseguir a pessoa com o perfil adequado para vaga, a primeira coisa a ser feita é avaliar o tipo de recrutamento que está sendo utilizado. Podem-se utilizar três tipos de recrutamento, o recrutamento interno, o externo ou o misto.

O recrutamento interno é quando a empresa busca preencher a vaga através do remanejamento ou promoção de um dos seus funcionários. Não é somente a utilização dos recursos disponíveis, mas uma estratégia inteligente de motivação e estimulação dos colaboradores. É a valorização dos recursos internos.

Para Fidelis e Banov (2007), as vantagens do recrutamento interno são: indicar que a relação entre empresa e funcionário não é negativa, uma vez que a empresa oferece chances e valoriza seus empregados, além de promover funcionários com mais tempo de empresa. Outro fator de vantagem é que o recrutamento interno aumenta a produtividade pelo fato do empregado trabalhar mais motivado.

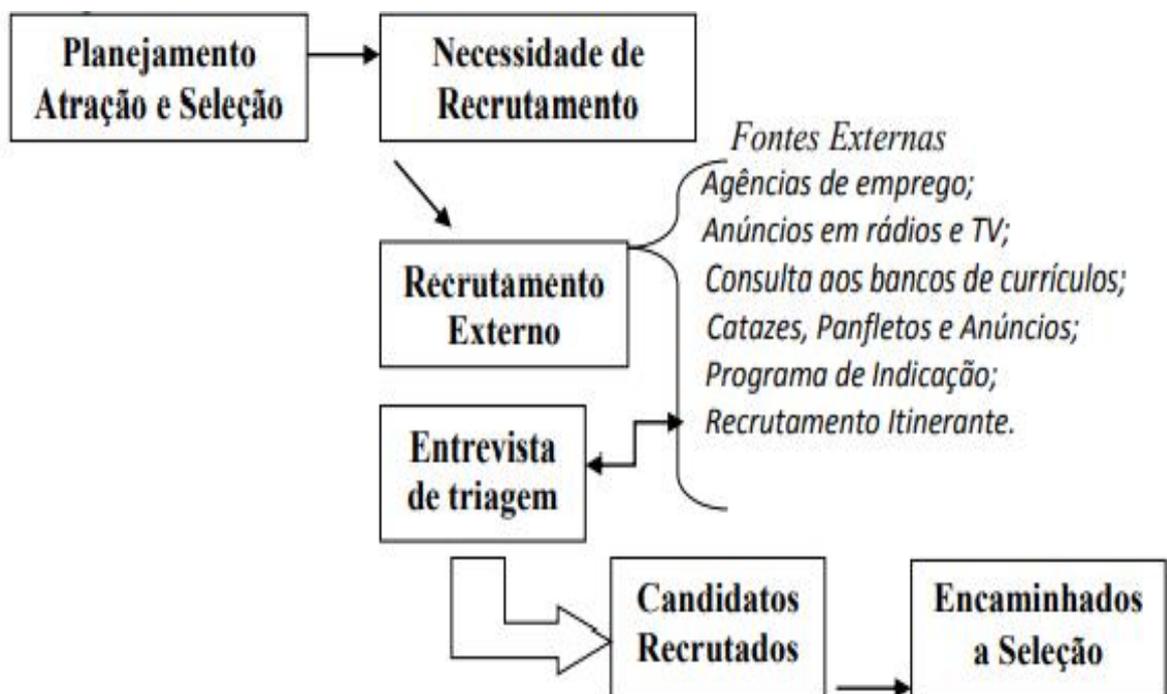
De acordo com Gil (2001), o recrutamento interno tem como objetivo principal motivar os funcionários, possibilitar o desenvolvimento de uma carreira profissional e acrescentar qualidade nos produtos e serviços da empresa. Para se ter sucesso no desenvolvimento do processo interno é preciso conhecer a cultura e a política da organização e também as necessidades de pessoas.

O recrutamento externo é caracterizado pelo preenchimento da vaga através de candidatos que estão fora da empresa. Esse tipo de recrutamento é interessante devido ter a possibilidade de levar novos talentos para dentro da organização.

Milkovich e Boudreau (2000) afirmaram que uma das vantagens do recrutamento externo é o surgimento de "sangue novo", isto é, a entrada de experiências novas dentro da empresa, que enriquece e potencializa os recursos humanos da mesma. A procura por novas ideias e novos talentos é com intuito de desenvolver o capital intelectual da empresa, que ajuda a expandir suas atividades e mantém-se atualizada para atender as exigências do mercado. Esse processo geralmente ocorre quando a organização procura recursos fora do seu meio organizacional, agregando ainda mais valor as suas experiências já adquiridas.

Limongi-França e Arellano (2002) reforçaram as diversas formas de fontes de recrutamento externo, como por exemplo, anúncios em locais visíveis da empresa; organizações institucionais como escolas e universidades; anúncios em jornais e revistas; consulta ao banco de dados da própria empresa, ou seja, cadastros de processos seletivos anteriores ou de candidatos que se apresentam espontaneamente; contato com sindicatos e associações; cadastro de outros recrutadores; sites especializados; site da própria organização ou parceiros de recrutamento.

Imagem 4 – Fluxograma do Recrutamento Externo



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

Atualmente, utiliza-se muito as redes sociais como meios de propagação de informação e as empresas utilizam deste meio de comunicação para promover seus serviços. Dentro destes serviços está incluso a divulgação das vagas externas nas redes sociais afim que conseguir

abranjer um número maior de candidatos. A grandes maiorias das empresas do ramo de consultoria criam páginas nas redes sociais com a finalidade apenas de divulgação das vagas existente.

Dentre as vantagens e desvantagens nos tipos de recrutamento Chiavenato (2005, p. 99) e Ribeiro (2005, p. 58) destacam os seguintes:

Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

RECRUTAMENTO EXTERNO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
Traz "sangue novo" à empresa;	É um processo demorado e lento;
Renova e enriquece o patrimônio e recursos humanos da empresa;	É um processo caro em tempo e custos;
Aproveita investimentos de treinamento de outras empresas;	É menos seguro e confiável que o recrutamento interno;
Promove criatividade e inovação com ideias vindas de fora;	Quando monopoliza as oportunidades, pode frustrar as expectativas do pessoal;
Sacode o <i>status quo</i> da empresa.	Pode sinalizar barreiras aos planos de carreira dos funcionários;
	Pode reduzir a lealdade à empresa;
	Pode afetar a política salarial da empresa quando o novo funcionário é admitido com salário mais alto.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 99) e Ribeiro (2005, p. 58).

O recrutamento misto ocorre quando um recrutamento interno abre espaço para um recrutamento externo, pelo fato de um funcionário ocupar uma vaga após um recrutamento interno e ser necessário sua substituição através do recrutamento externo. Este formato tem como objetivo agregar valor conforme as necessidades da empresa para tal vaga.

Na concepção de Chiavenato (2000, p.218), o recrutamento misto é aquele que aborda tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos. O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema:

- a) Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno;
- b) Inicialmente, recrutamento interno, seguido de recrutamento externo;
- c) Recrutamento externo e recrutamento interno, respectivamente.

Além dos pontos positivos e negativos de cada tipo de recrutamento, é possível destacar algumas das principais técnicas a serem utilizadas na execução do recrutamento interno e externo, conforme os autores Chiavenato (2004, p.101), Lacombe (2005, p. 70) e Ribeiro (2005, p. 60):

Quadro 4 – Diferenças entre Recrutamento Interno e Externo

RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
Informações em quadros de avisos;	Cadastro e envio de currículos;
Indicações;	Anúncios em jornais, revistas e rádios;
Postagens na intranet da empresa;	Postagens de cartazes ou anúncios;
Promoções e/ou transferências;	Contatos com universidades, instituições e escolas;
Programas de desenvolvimento de pessoal;	
Plano de carreira.	Agências de recrutamento;
	Internet.

Fonte: Chiavenato (2005, p.101), Lacombe (2005, p. 70), Ribeiro (2005, p. 60) e Chiavenato (2004, p. 176).

Ao finalizar o recrutamento dos candidatos vem o processo de seleção dos mesmos que merece uma atenção especial, já que através de diferentes modos e estratégias, vai selecionar o candidato que possui o perfil mais adequado para o cargo e, conseqüentemente, aquele que ocupará a vaga.

Gil (2012) mostra que antes de ser executado o recrutamento, é necessário primeiro ter definido qual o cargo a ser ocupado, o que deve ser feito para recrutar pessoas qualificadas e adequadas para executar a tarefa/ cargo. A seleção do candidato implica uma comparação entre as características de cada candidato, com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato. Conforme Chiavenato (2009), a seleção de pessoas tem como objetivo manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

[...] recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção que vem a seguir. A função, pois, do recrutamento é a de suprir a seleção de pessoal com a matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado (CHIAVENATO, 2004, p.55).

A seleção visa aumentar o conhecimento da organização, as habilidades e as motivações dos funcionários. Existem diversos métodos para serem utilizados na seleção e todas são adequadas, desde que utilizadas por profissionais capacitados e responsáveis. De acordo com Guimarães e Arieira (2005), o profissional responsável pela realização da seleção é a pessoa mais adequada a identificar os instrumentos a serem utilizados, tais como entrevistas individuais, testes psicológicos<sup>1</sup>, dinâmicas de grupo, etc.

Com isto é notável a importância de o profissional buscar sempre conhecer as necessidades de sua empresa, pois através deste conhecimento poderá ter condições de conduzir o processo de acordo com o que lhe é esperado. Sabendo do perfil desejado é possível recrutar a pessoa certa, pois as características pessoais e profissionais, identificados durante o processo

<sup>1</sup> Testes psicológicos são de uso exclusivo dos psicólogos.

de ReS, serão primordiais para a escolha assertiva. Para Lacombe (2005), se o candidato for ótimo, mas não tiver um perfil condizente com os valores, as expectativas e a estratégia da empresa, provavelmente não conseguirá se adaptar à organização.

O autor Gil (2012) cita em um dos seus livros que os meios de recrutamento devem ser feitos de maneira estratégica e cuidadosa, para que então a empresa não tenha problemas com um índice de rotatividade. Têm diversos meios de comunicação para a divulgação dessas vagas e cada meio representa um tipo de candidato esperado pela organização:

Recrutamento dentro da empresa; constitui um procedimento bastante econômico. E serve para mostrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. [...] como desvantagem o fato de [...] entrevistar uma pessoa e recusá-la pode prejudicar o relacionamento com ela (GIL, 2012, p.94).

O papel do psicólogo no processo seletivo é diferenciado uma vez que este profissional é capacitado para perceber as variáveis pessoais dos candidatos, bem como sua potencialidade de adaptação para aquela empresa e funções. Utilizando as ferramentas adequadas como entrevistas, técnicas de dinâmicas de grupo e as testagens psicológicas, acredita-se que é possível obter um conhecimento mínimo do candidato, auxiliando na tomada de decisão da escolha do indivíduo com o perfil mais adequado para vaga.

Para que se auxilie na melhor escolha da empresa é evidente a necessidade de conhecer bem o perfil que está sendo procurado e que é compatível não somente com a função, mas com o próprio gestor imediato. Com a chegada das tecnologias e a facilidade de acesso as informações de mercado fazem com que algumas empresas venham a perder bons funcionários e por isso o processo seletivo tem recebido atenção especial a fim de minimizar estes possíveis impactos.

#### 2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS REALIZADO PELO PSICÓLOGO

Cascio (2001) defendeu que a psicologia organizacional e do trabalho é estabelecida como uma divisão aplicada da psicologia que está preocupada com o estudo do comportamento humano no que tange ao seu relacionamento com o trabalho, à organização e a sua produtividade. Por isto, ela tem sido a área que, depois da clínica, absorve maior contingente de psicólogos. Este dado é de um levantamento realizado pelo Conselho Federal de Psicologia, que traz a área organizacional como a segunda maior área de atuação desse profissional.

A Psicologia é muito utilizada na administração de empresas para aumentar a produtividade e melhorar a qualidade, tanto dos setores quanto da vida do trabalhador. Esta utilização se dá principalmente pela busca de qualidade no trabalho, como por exemplo

remuneração, oportunidade de crescimento e desenvolvimento, elementos ambientais e físico da instituição e relacionamentos interpessoais. Fatores como estes influenciam diretamente na qualidade de vida do trabalhador.

Por isso, é imprescindível que o psicólogo: (1) esteja preparado para atividades administrativas, sendo necessário e fundamental que os acadêmicos de Psicologia tenham conteúdos das disciplinas dos cursos de Administração e Economia, para que os profissionais possam falar a mesma linguagem que a organização; (2) tenha iniciativa para aprofundar a visão política e globalizada da empresa, enxergando-a como um todo e; (3) esteja em constante processo de atualização de conhecimentos e habilidades, bem como em constante reflexão crítica acerca de procedimentos e atitudes, de acordo com Zanelli (1994).

Na parte de gestão de pessoas, muitos são as atividades que psicólogo organizacional pode executar, tais como: realizar recrutamento e seleção interno e/ou externo, organizar o treinamento de habilidades técnicas e também habilidades de desenvolvimento pessoal/profissional, realizar pesquisas e indicadores, resolver situações de conflitos e negociações diversas, analisar cargos e salários, aplicação de testes psicológicos etc.

As organizações são caracterizadas, conforme Chiavenato (2004), como um sistema aberto composta por vários subsistemas que são representados pelos denominados departamentos, setores, áreas, dentre outros. Perceber a organização como sistema é importante para compreender o impacto que as mudanças causam nesses subsistemas e conseqüentemente a importância do papel exercido pelo profissional qualificado para cada área.

O psicólogo que adentra no contexto das organizações se depara com uma área de atuação vasta e ampla, principalmente de demandas ligadas à gestão e compreensão dos comportamentos de pessoas, grupos e estruturas organizacionais. O psicólogo tem como função produzir conhecimentos e atuar no sentido de reduzir as dificuldades nas relações, sendo capaz de aprender, desenvolver e aplicar os conhecimentos gerados através da psicologia (DURAN 1994). É o profissional responsável pelas atividades de trabalho que tem relação com assuntos relativos à adaptação, à aprendizagem e ao desenvolvimento com resultados positivos, tanto para a empresa como para o bem-estar e para saúde do colaborador.

Para Zanelli e Bastos (2004), os psicólogos são incumbidos a investigar e analisar, como ocorre as múltiplas interações relacionadas à vida dos sujeitos, dos grupos e das organizações. Este é um campo de atuação que vem aumentando e contribuindo com a promoção e melhoria da qualidade de vida das pessoas

A atuação do psicólogo entra no sistema de provisão de recursos humanos, onde está inserido os procedimentos de avaliação psicológica em processos seletivos, seja ele externo ou

interno. As mudanças que ocorrem no contexto empresarial, especialmente na maneira como as atividades estão sendo executadas e os avanços tecnológicos, fazem com que os perfis dos futuros profissionais contratados sejam repensados, principalmente porque cada vez mais as atividades são complexas e multideterminadas.

A atuação do psicólogo entra no sistema de provisão de recursos humanos, onde está inserido os procedimentos de avaliação psicológica em processos seletivos, seja ele externo ou interno.

Robbins (2005) afirma que identificar e contratar pessoas que sejam capazes de desempenhar com sucesso as atividades por meio de seus conhecimentos e habilidades passam a ser a meta do processo de seleção. Um dos principais desafios dos profissionais que estão frente ao recrutamento e à seleção, incluindo o psicólogo, é a busca pelo perfil que atende não somente as competências comportamentais do cargo em questão, mas aquele em que o perfil é compatível com as especificidades da cultura da organização.

A conduta utilizada no procedimento de avaliação do melhor candidato deve ser estrategicamente planejada, conforme Goulart Jr (2003), pois o principal objetivo é identificar entre os candidatos, aquele que através de suas características próprias, sejam elas pessoais e/ou profissionais, melhor se integrarão às exigências do cargo e com a cultura da empresa.

Para os autores Bohlander e Snell (2011), o processo de escolha de um candidato é desafiador, pois no recrutamento é necessário ampliar o número de candidatos cujas qualificações atendam aos requisitos da vaga e às necessidades da organização. E em contrapartida, na seleção é o processo de redução desse número por meio da escolha de indivíduos com qualificações relevantes.

Pontes (2004) lista as diferentes etapas do processo de seleção de pessoal: triagem (entrevista e análise de currículo); testes (conhecimentos, desempenho, psicológicos); entrevista de seleção; entrevista técnica; exame médico; referências do candidato e admissão. Dentre as muitas etapas que compõem o processo seletivo, destaca-se a Avaliação Psicológica como etapa indispensável para essa prática.

A avaliação psicológica são “os processos de coleta de dados e interpretação realizados por meio de instrumentos psicológicos, tendo por finalidade o maior conhecimento do indivíduo” (WESCHSLER, 1999, p. 134). Um dos diferenciais dos psicólogos no recrutamento é poder utilizar deste instrumento, que é uma prática exclusiva destes profissionais, conforme Lei Nacional nº 4119 de agosto de 1962. Entretanto, a avaliação psicológica se aplica nas mais diversas áreas da Psicologia, não sendo de exclusividade da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Para Cronbach (1996), Casullo (1999) e Anastasi e Urbina (2000), os testes psicológicos são definidos como uma medida objetiva e padronizada de uma amostra de comportamento, cujo objetivo é comparar os comportamentos de sujeitos. É um recurso que tem propósito de conhecer os fenômenos psicológicos dentro de um processo de avaliação (CRUZ, 2007).

O objeto de avaliação psicológica está integrado a aptidões e valores do sujeito, as suas dimensões interpessoais e a sua capacidade cognitivas e sensorial. Além da necessidade de ter domínio no material utilizado, a escolha de quais testes utilizar na avaliação é de responsabilidade do psicólogo, isto significa que este profissional precisa saber quais testes são os mais indicados para alcançar o objetivo da empresa. Outros instrumentos também são utilizados para contribuir com a assertividade do processo, tais como: entrevista psicológica, dinâmica de grupo e provas situacionais.

A entrevista comportamental, com foco nas competências, também é um instrumento utilizado pelo psicólogo no momento da seleção do candidato e ela deve ser planejada previamente com base no perfil profissional buscado pela organização. As perguntas não devem ocorrer de modo aleatórias, mas sim específica, para alcançar as respostas previamente discutida entre o recrutador e o líder imediato da vaga, com intuito de investigar as competências já definidas para o cargo.

A entrevista individualizada para cada função ajuda na assertividade da escolha do aprovado e as perguntas devem ser, preferencialmente, abertas para conseguir uma resposta completa do candidato: contexto, ação e resultado. O contexto é a situação em que ocorre, enquanto a ação faz referência as atitudes tomadas pelo indivíduo e o resultado é a consequência advinda destas duas ações anteriores, que pode ser positiva ou negativa. Importante acentuar que as perguntas devem ser sempre acompanhadas de verbos de ação no contexto passado.

Bastos (2004, p.489) deixa claro que “[...] independente do domínio específico de atuação, todo psicólogo deve ser capaz de analisar e compreender os processos organizacionais imbricados no contexto em que atua”. O autor ainda reforça que processos de seleção realizados de modo inadequados podem prejudicar ou demandar muito empenho em áreas de avaliação de desempenho, programas de QVT e desenvolvimento humano. Para Pontes (2004), o sucesso da seleção está ligado diretamente ao sucesso do recrutador, portanto o recrutamento é considerado como uma atividade ativa, onde o recrutador deve realçar a imagem da empresa de modo que os candidatos se sintam atraídos pela organização.

A inclusão do psicólogo dentro dessa atividade ajuda na organização entre as diferenças e as potencialidades de cada sujeito, a partir das habilidades, conhecimento e atitudes exigidas para a função. “O desafio do psicólogo está no binômio potencial versus complexidade do

trabalho. Há uma variedade de aptidões humanas e de modos de aproveitá-las em atividades socialmente diferenciadas” (CAMPOS; LIMA, 2008, p.124).

Zanelli (2002) afirma que conhecimento dos aspectos comportamentais, por parte dos psicólogos, pode ser priorizado no sentido de desenvolver o sujeito, promovendo mudanças planejadas e que envolvam sua participação, favorecendo a consciência e autonomia do sujeito em relação ao ambiente de trabalho.

Existem cinco métodos para avaliação e verificação do CHAOs (conhecimento, habilidade, aptidão e outras características pessoais), segundo Spector (2003), que são: testes psicológicos; inventário biográfico; amostras de trabalho; centro de avaliação e conhecimento amplos do autodesenvolvimento. O último método diz respeito a características como liderança, comunicação, proatividade, resolução de problema, criatividade etc.

Para acompanhar a evolução do mundo empresarial é primordial a adaptação rápida ao contexto de trabalho e, por isso, cada vez mais, as empresas têm se preocupado não somente com as competências organizacionais, mas principalmente com as individuais (ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2008). Estes mesmos autores fazem a diferenciação entre capacidade e competência, enfatizando que o candidato pode ter capacidade para executar suas atividades, mas se ele não atingir os objetivos esperados não se tornará competente. Isso significa que não é suficiente ser capaz, mas sim transformar a capacidade em resultados.

A atuação do psicólogo no processo seletivo por meio das competências possibilita uma ampla compreensão acerca das exigências pessoais de cada cargo que resulta na obtenção dos resultados almejados. Além disso, a organização da área de gestão de pessoas, por meio das competências, proporcional empresa e seus funcionários acompanharem as evoluções do mercado, sendo mais flexível e perdure a competitividade.

Portanto, o processo de seleção deve ser cuidadosamente planejado pelo psicólogo, que possui recursos disponíveis para isto. É necessário que este profissional tenha consciência da sua responsabilidade e do impacto da execução do seu trabalho no mundo empresarial e na vida das pessoas enquanto trabalhadoras.

Isso enfatiza que o crescimento da empresa está diretamente ligado ao alinhamento bem sucedido entre todas as áreas. Um dos papéis da área de recursos humanos, que tem sido considerado como gestão estratégica, é traçar estratégias para que os colaboradores estejam engajados, motivados e com espírito de servir, inspirador e inovador.

Um dos principais desafios da empresa é ter um olhar para os colaboradores como agentes transformadores, com capacidades e habilidades que geram capital intelectual para empresa. É importante que o trabalhador seja visto como um ser ativo, com energia para que a

organização possa utilizá-la para motivá-los e obter os melhores resultados (CASSOL et al, 2006).

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, que teve como objetivo geral investigar quais são os procedimentos adotados no recrutamento e seleção de pessoal sob a perspectiva da gestão por competências, foram identificados, através de revisões bibliográficas, pontos de destaques na atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no recrutamento e seleção. Como desfecho, obteve-se resultados que apresentam os procedimentos adotados no recrutamento e na seleção de pessoal sob a perspectiva da gestão por competências, bem como os desafios do psicólogo dentro da Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Foi possível perceber que a atuação do psicólogo não se restringe somente em atender as demandas da empresa, mas conciliar os objetivos das empresas com os objetivos dos candidatos, tendo um olhar crítico do processo de recrutamento e seleção. O trabalho também não se limita em somente achar o candidato ideal para vaga, mas aquele que possui características que vão ao encontro com a cultura da empresa e que possui capacidade de desenvolver as mais diversas habilidades para se tornar o candidato adequado para vaga, trazendo inovações para a área de atuação.

A pesquisa bibliográfica que subsidiou o presente estudo, demonstrou que recrutar pessoas não é uma tarefa fácil, mas utilizando os instrumentos adequados e com o descritivo de cargo, torna-se mais acessível a identificação. Um ponto de destaque da atuação do psicólogo nesta área é que ele tem como diferencial a avaliação psicológica, que é um complemento do processo de recrutamento e seleção, para garantir uma assertividade maior.

Através desta pesquisa também foi possível notar o grande valor do capital humano dentro da organização e o quanto as competências mapeadas trazem benefícios para o sucesso da empresa, e por isso, é sugerido a continuidade deste estudo para se ter uma análise mais ampla e detalhada, assim como conhecer os afazeres e condições de exercício de psicólogos inseridos no âmbito de recursos humanos, local de trabalho que possui grande diversidade das atividades a serem executadas.

Através deste trabalho é esperado que ocorra a influência da inserção do psicólogo organizacional e do trabalho nas práticas de recrutamento e seleção sob a perspectiva das competências, se configurando como indispensável e fundamental às organizações diante da valorização do potencial humano que visa agregar valor às empresas.

A proposta inicial e os objetivos da pesquisa foram alcançados, visto que foi possível investigar os métodos utilizados no processo de recrutamento e seleção por meio de competências, através da pesquisa bibliográfica. Por isto, esta pesquisa possui uma relevância

acadêmica e também social, sendo possível a partir desse estudo desenvolver outras pesquisas relacionadas ao tema, como também elaborar estratégias de intervenções e atuação do psicólogo no meio organizacional, que melhor atenda às demandas da empresa.

Desta maneira, espera-se que estes profissionais possam investir neste espaço amplo e visado de atuação, evidenciando a importância dos conhecimentos em psicologia na contribuição para o crescimento e permanência das organizações no mercado de trabalho. A respeito de outras contribuições advindas desta pesquisa, também se espera que os dados reunidos sejam discutidos e avaliados por futuros e atuais psicólogos organizacionais e do trabalho, promovendo e possibilitando a reflexão crítica acerca de sua postura profissional frente à organização, aos sujeitos envolvidos no processo e frente à sua própria categoria profissional.

## REFERÊNCIAS

- ANASTASI, A.; URBINA, S. **Testagem Psicológica**. 7. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- ARRUDA, J. J. A., PILETTI, N. **Toda a História: História Geral e História do Brasil**.
- BANDURA, A. *Principles of behavior modification*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARBOSA, Catarine A. Vieira. **Aspectos críticos da implementação do modelo de gestão por competências em duas empresas de manufatura**. 2008. 145 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Gestão de Negócios. Universidade Católica de Santos.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. A psicologia no contexto das organizações: tendências inovadoras no espaço de atuação do psicólogo. In CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Psicólogo Brasileiro: Construção de novos espaços**. Campinas: Editora Tomo, 1992.
- BLEGER, J. **Psico-higiene e psicologia institucional**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1984.
- BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.
- BOLHANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011
- CAMPOS, Dinael C. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CARBONE, P. P. e tal. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.34, n. 2 mar/abr., 2009.
- CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. SARAIVA, B. C. **Recrutamento e seleção por competência**. Rio de Janeiro. Editora FGV. 2008.

CASULLO, M. M. Evaluación Psicológica. In: WESCHELER, S. M.; GUZZO, R. S. L. (Orgs.) **Avaliação Psicológica: Perspectiva Internacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 1999, p. 23-39.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição. Editora Campus São Paulo. 2004.

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

CRONBACH L. J. **Fundamentos da Testagem Psicológica**. Porto Alegre: Artes Médicas. 1996.

CRUZ, R. M. O processo de conhecer em avaliação psicológica. In: CRUZ, R. M.; ALCHIERI, J. C.; SARDÁ-JR, J. J. (Orgs.). **Avaliação e Medidas Psicológicas: Produção do Conhecimento e da Intervenção Profissional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. P. 15-26.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Contribuições do Conselho Federal de Psicologia à discussão sobre a formação da(o) psicóloga(o)**. Brasília: CFP, 2013.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Atribuições profissionais do psicólogo no Brasil**. 17 de outubro de 1992. Disponível em: . Acesso em: 29 de ago. 2014.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Resolução CFP n.010/05. **Dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Psicologia**. Disponível em: . Acesso em: 22 de ago. 2014.

DELINDER, J. V. **Taylorism**, Managerial Control Strategies and the Ballets of Balanchine and Stravinsky. *American Behavioral Scientist*. 2005. pp.1438-1452

DENCKER, A. F. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. 7 ed. São Paulo, 2003.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. Pearson Brasil, 2003.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, v. 127, p. 84-102, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ETTINGER, Karl E. **Administração do Pessoal**. São Paulo: Ibrasa, 1980.

FERNANDES, B. R. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Foco em Competências. 1ª edição. Rio de Janeiro. Elsevier. 2013

FIDELIS, José Gilson; BANOV, Regina Márcia. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **Gestão de Pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002. págs 11 à 33.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª Ed. – 6º reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2004. 169 p.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GEORGE T. Milkovich, John W. BOUDREAU; **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. - 1. ed. – 5. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

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

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GILBERT, T. F. *Human competence: engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

GOULART JR., E. **Avaliação Psicológica em Processos Seletivos: uma análise da atuação do psicólogo em consultorias de Recursos Humanos em uma cidade do interior do Estado de São Paulo**. Bauru: Unesp, 2003.

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

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico**. 2007. 31 f. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007.

LUCIANO, Fábila Liliã. **Metodologia científica e da pesquisa**. Criciúma: Ed. Do autor, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, W. L. **Recursos humanos**. Cianorte: W. L. Marques, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Do operacional ao estratégico. 7.ed. São Paulo: Futura, 2003.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MEDEIROS, Paulo H. R. Do Modelo Racional – Legal ao Paradigma pós- Burocrático: Reflexões sobre a Burocracia Estatal. **Organizações & Sociedade**. Bahia: v.13, nº37, Abril/Junho 2006.

MILKOVICH, G. T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas 2000.

ORNELAS, Marco. **Entrevista**. Disponível em: <www.rh.com.br> Acesso em 21 de Abril de 2018.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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

PONTES, Benedito R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: LTr Editora, 2004. p. 87.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICARDINO, R. N. **A percepção dos responsáveis pela área de recursos humanos sobre o papel do psicólogo no contexto organizacional**. 2005. Monografia – Graduação em Psicologia, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2005.

ROBBINS,S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 415-416.

RONDANI, JERA PORTO. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho.** 2010. Acesso: 16 de Junho de 2018.

RODARTE, Mariana. **Empresas adotam modelo de valorização diferenciada de pessoal.** Acesso em 21 de Abril de 2018.

RODRIGUES, et al. **Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho.** 2001  
Acesso: 16 de Junho de 2018

SBPOT. **SBPOT:** Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Disponível em: <<http://www.sbpot.org.br/institucional>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo, Editora Saraiva, 2003.

SKINNER, Wickham. Gestão de recursos humanos. in: **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho.** 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TONELLI, M. J; LACOMBE, B. M.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no Mundo.** Em G. Boog e M. Boog. Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Editoragente. 2002.

ULRICH, D. **Human resources champions,** Boston, Harvard Business School Press. 1997.

WESCHLER, S. M., GUZZO, R. S. (Orgs). **Avaliação Psicológica: Perspectivas Internacional.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. URBINA, S. Fundamentos da Testagem Psicológica. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ZACCARELLI, Maria I.; TEIXEIRA, Laura M. **Um lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas.** In: Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 140

ZANELLI, J.C.; BASTOS, A.V.B. **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho.** In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; & BASTOS, A.V.B. (org.) Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, p. 466-491, 2004.

ZANELLI, J.C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ZANELLI, J.C. **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências.** Porto Alegre: Artmed Editora, 2010.

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