

Recrutamento e Seleção por Competência.

Allan Fernandes Camargo

Bruno Pereira Leite

Caio Henrique Basilio Martins

Eduardo Presciliano Rodrigues

Larissa Castro da Silva

Rayana Mery de Souza Vargas

Rosemeire Teodoro Melo

Resumo

Um dos principais processos realizados pelo departamento de RH (Recursos Humanos) é o processo de recrutamento e seleção, logo, conhecer o que é o recrutamento, o que é a seleção e consequentemente o recrutamento e seleção por competências, suas técnicas e como aplica-las, irá nos trazer evidentemente e comprovado por pesquisas e estudos, quais são seus desafios e a sua importância, que é a contratação de colaboradores com as competências assertivas para os cargos disponibilizados, ascendendo em sua satisfação profissional, e como consequência, mostrado através de resultados, o desenvolvimento da empresa.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Competências; RH (Recursos Humanos); CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).

Abstract

One of the main processes carried out by the HR department (Human Resources) is the recruitment and selection process, therefore, knowing what recruitment is, what selection is and consequently recruitment and selection by skills, their techniques and how to apply it, will clearly bring us, proven by research and studies, what their challenges are and their importance, which is hiring employees with assertive skills for the positions available, rising their professional satisfaction and as a consequence, shown through results, the development of the company.

Keywords: Recruitment; Selection; Competencies; HR (Human Resources); KSA (Knowledge, Skills and Abilities).

Introdução.

Realizar um processo de recrutamento e seleção nunca foi simples e/ou fácil, e isso é devido a inúmeros fatores do nosso cotidiano, que são internos, externos, muito voláteis e estão além do controle da gestão, o que torna o processo de recrutamento e seleção bastante complexo, porém, a presença destes fatores não significa que se trata de algo que não se pode ser estudado, afim de tornar o processo de recrutamento e seleção mais assertivo, que tende a desenvolver não só as empresas, mas também os seus colaboradores, ou seja, não é ruim ou bom para as empresas, isso irá depender da estratégia e conceitos aplicados logo quando os primeiros contatos entre a empresa e os candidatos acontecerem, conceitos e estratégias estes que são feitos pelo setor de RH (Recursos Humanos), e são conhecidos como parte do processo de Recrutamento e Seleção por Competência.

Visando a necessidade e importância desse conhecimento para todos que almejam entrar e/ou voltar ao mercado de trabalho e assim como os que desejam iniciar o seu próprio negócio, e anseiam em ter seus objetivos profissionais e pessoais atingidos, nesse artigo traremos conceitos bibliográficos e pesquisas científicas que mostrarão a definição e a aplicação desse processo, e a sua importância, pois com esse conhecimento é possível entender melhor não só sobre os processos e conceitos de um dos principais departamentos de uma empresa, mas também a forma — como o próprio nome já diz — mais competente de realiza-lo em busca dos resultados almejavéis que se pode alcançar.

1. Conhecendo o recrutamento e a seleção por competência

O recrutamento e seleção é um processo utilizado pela equipe de recursos humanos para atrair candidatos e selecioná-los para atuar em funções dentro da empresa, e com a seguinte definição escrita por Chiavenato (2009, p.154): “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.” Sendo essa apenas a definição de recrutamento, isso demonstra nitidamente que o recrutamento e seleção não são a mesma coisa, sendo assim, logo possuímos também a sua definição para a seleção, e é onde ele também justamente descreve sobre o recrutamento e seleção serem dois momentos do processo.

A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recurso humanos na organização.

Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva. (CHIAVENATO, 2009, p. 172).

De maneira mais simples, consiste em encontrar candidatos que possam ter o que é preciso para a empresa e então escolher os que mais se adequarem. E prosseguimos então para a competência, dessa vez de forma mais extensa Chiavenato define como:

Competência significa um repertório de comportamentos que certas pessoas ou empresas dominam melhor que outras & que as torna eficazes e competitivas em face de determinada situação Na verdade, a competência constitui um conjunto de conhecimentos, práticas, comportamentos e tipos de raciocínio adquirido em função de aprendizado e vivência; um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e interesses que diferenciam pessoas ou organizações. Assim, as competências são observáveis em situações do cotidiano do trabalho ou em situações de teste.” (CHIAVENATO, 2009, p.73).

Com isso, podemos entender que o recrutamento e seleção por competência vai além de apenas realizar um processo comum de recrutar e selecionar candidatos, mas de se aprofundar em suas competências, visando contratações mais assertivas para as empresas e os candidatos.

Na área da administração, o RH é o que mais sofre mudanças, e isso porque a sociedade em si está em constantes mudanças econômicas, sociais e culturais, e isso faz com que as organizações tenham a obrigação de estarem atentas a essas mudanças, e adequando seus processos, afinal, isso afeta diretamente a existência da organização, porque por exemplo, quando uma cultura social muda, as pessoas passam a ter novos valores e/ou opiniões diferentes dos que tinham antes e os bens e serviços vendidos pela empresa precisam estar de acordo ou não venderão, e o mesmo é válido para as demais mudanças.

E como não temos controle dessas mudanças, o RH precisa ser estratégico na aplicação dos processos de recrutamento e seleção, pois isto é o que irá determinar a sustentabilidade dos negócios e gerar a competitividade e solidez às organizações ao buscar a pessoa certa no lugar certo, para atingir os objetivos necessários e de desenvolvimento, buscando isto com estratégias que surgem a partir dos conceitos da realização do recrutamento e seleção por competências, onde se pode aplicar e analisar minuciosamente as competências do candidato e adequá-lo para as necessidades da empresa e também as suas necessidades, afinal, sabemos por conhecimento empírico que um dos motivos da felicidade está ligado a satisfação de necessidades, e quando uma empresa se preocupa em atingir não só as suas necessidades mas também as necessidades profissionais de seus colaboradores, selecionando os candidatos mais assertivos possíveis para uma vaga, ela está contribuindo para a felicidade destas pessoas e conseqüentemente o desenvolvimento da empresa, e isso pode ser comprovado por um estudo realizado pela *Harvard Business Review* que mostrou que um colaborador satisfeito é 31% mais produtivo, e sabendo-se que uma empresa é formada de pessoas para pessoas, isso impacta de forma certa no sucesso da empresa.

Portanto o recrutamento e seleção por competência é a criação de estratégias aliadas a utilização de conceitos que visam o desenvolvimento das empresas e ao mesmo tempo atender as necessidades profissionais dos futuros colaboradores logo no seu primeiro contato com a empresa, no recrutamento ao criar e divulgar um anúncio claro e objetivo para uma vaga e quais os processos a serem utilizados para a seleção no momento de escolher o candidato, fazendo com que o candidato já saiba do que se trata de forma bem nítida sobre a vaga e se ela vai atender as suas necessidades profissionais antes de se recrutar ou aceitar ser recrutado, e a empresa consiga identificar se aquele profissional tem realmente as competências para a vaga, afinal, segundo dados do IBGE a taxa de desemprego no Brasil encerrou o primeiro trimestre de 2023 em 8,8% que são cerca de 9,4 milhões de pessoas desempregadas, e sabendo-se da cultura comum existente em nosso país onde as pessoas tendem a se candidatar para qualquer vaga disponível quando estão em busca de um emprego, o recrutamento e seleção é o que vai guiar todo esse processo.

2. O conceito C.H.A. e sua aplicação

Um dos métodos de avaliação de candidatos usado pelo setor de RH das empresas é o conceito CHA que se fundamenta em três pilares de competências: conhecimentos, habilidades e atitudes. A primeira publicação referente ao conceito foi um artigo escrito por David McClelland em 1973 intitulado *Testing for competence rather than for "intelligence"* e publicado na *American Psychologist*, a revista oficial da Associação Americana de Psicologia, onde comprovou a importância da análise de competências individuais das pessoas com um estudo feito a partir da comparação das competências de profissionais bem e malsucedidos. O CHA surgiu para facilitar e nortear as organizações sobre as competências necessárias que devem se embasar ao recrutar e selecionar um novo colaborador.

...a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2009, p. 172).

Assim é de extrema importância analisar os conhecimentos dos candidatos para identificar qual beneficiará positivamente a organização. Outro aspecto a ser analisado são as habilidades do aspirante, observando quais são necessárias para adesão à vaga e que agregarão à empresa. Além das habilidades já exercidas do candidato, ele poderá adquirir novas habilidades ao longo do tempo, colaborando para o crescimento da corporação e aumento do capital intelectual. Chiavenato diz que se deve desenvolver as habilidades do administrador para que assim ele possa desempenhar todos os papéis dentro da empresa. "As habilidades do administrador devem ser aprimoradas de modo que ele possa desempenhar todos os papéis dentro da sua organização." (CHIAVENATO, 2004, p. 27).

O último pilar do conceito é a atitude, que é a aplicação dos dois conceitos anteriores, onde continuando com os conceitos de Chiavenato (2003, p.5) ele define a atitude como a competência pessoal mais importante: "A atitude representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar as coisas para a frente".

Logo, atitude é o uso dos conhecimentos e habilidades em sinergia visando a resolução de problemas, criação de novos projetos e desenvolvimento em equipe para

máxima eficiência; tomadas de atitudes de forma inteligente e eficaz trazem resultados benéficos à corporação, podendo otimizar o tempo.

A aplicação da metodologia CHA na organização deve ser iniciada designando uma pessoa que esteja habituado com tal conceito, assim, o recrutador designado ao cargo, organizará o fluxo de contratações para então iniciar a análise das competências e habilidades dos candidatos.

Para que a implementação seja eficiente, definir quais são as competências e habilidades que o candidato deve possuir para garantir sua aptidão a vaga facilitará no processo e diminuirá os riscos de uma contratação malsucedida. Sobre a definição das competências, podemos usar a seguinte citação:

Na base de qualquer sistema eficaz de seleção deve estar a noção exata das características essenciais para um alto desempenho. Nesse momento, fica mais evidente o papel crítico da análise de cargos, uma vez que durante o processo de análise são identificadas as características que nessa fase devem ser expostas com precisão na especificação do cargo. Assim, do ponto de vista do desempenho, a meta de qualquer sistema de seleção deve ser determinar com precisão os candidatos dotados de conhecimento (C), habilidades (H) e atitudes (A) bem como de outras características exigidas ao cargo. (IVANCEVICH, 2011, Pág. 216)

Para auxiliar na análise é possível determinar certos indicadores de avaliação que vão de acordo com as necessidades da empresa, com isso o recrutador terá uma base sobre quais são os conhecimentos e habilidades necessários que os candidatos devem possuir que assim satisfará as necessidades da empresa.

Um exemplo dos benefícios do uso da metodologia na prática é no setor de Service Desk, onde fornece apoio à fornecedores, clientes e colaboradores em possíveis problemas, sendo assim, como esta é uma área de comunicação direta entre empresa e *stakeholders*, a escolha de colaboradores deve ser efetiva e consciente. Portanto definir competências aplicando o CHA facilitará na escolha, como, por exemplo, a definição de conhecimentos, logo, mesmo o RH sendo um departamento de *staff*, ou seja, que recebe as demandas dos setores de linha, que são os que produzem, através dele pode-se criar formulários específicos muito bem elaborados e estratégicos para a solicitação de uma contratação, impactando plenamente para a definição minuciosamente do perfil de competências desejado pelo setor de linha, e uma vez que o RH possui essas exatas informações das

competências necessárias para a vaga, fazendo com que muito antes da vaga ser anunciada, o perfil de competências já esteja desenvolvido e muito bem estruturado para se dar o início no processo de recrutamento e seleção por competência.

3 . A importância do recrutamento e seleção por competência

Para introduzir a importância do recrutamento e seleção por competência, devemos ver o que Chiavenato escreve sobre o tema:

A seleção, a admissão, a transferência e a promoção dos funcionários são baseadas em critérios de avaliação e classificação válidos para toda a organização e não em critérios particulares e arbitrários. Esses critérios universais são racionais e levam em conta a competência, o mérito e a capacidade do funcionário em relação ao cargo. Daí a necessidade de exames, concursos, testes e títulos para admissão e promoção dos funcionários. (Chiavenato, 2003, p.284).

Entretanto o recrutamento e seleção vai desenvolver de formas técnicas, possibilitando atingir êxito na contratação de um colaborador.

Todavia na prática as contratações não funcionam como o desejado, segundo o livro: “Gestão de pessoas: Práticas de recrutamento e seleção por competências” (CAMILO et al., 2018, p.19), em 2017 foi divulgado uma matéria no site G1, que de 1.242.429 vagas, oferecidas pelo Serviço Nacional de Emprego (Sine) entre Janeiro de 2015 e Janeiro de 2016, 139.310 não foram preenchidas devido à falta de qualificação dos candidatos, logo, captar novos talentos que desenvolvam de forma produtiva, para que possam ser o diferencial competitivo do mercado continua sendo um desafio, por isso a importante gestão por competências vai usar as estratégias certas para evitar tais cenários. Pensando em solucioná-las e deixar o clima organizacional mais eficiente. “Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferem uma organização da outra” (ROBBINS, 2002, p. 240).

Trabalhará com as participações e grupos para alcançar os objetivos através da agregação valor ao conhecimento das pessoas, tornando-as mais criativas e inovadoras e aumentando a sintonia com a demanda do mercado, ou seja, o antigo

método de contratação automática deu espaço para as mudanças e todas as empresas têm essa demanda, desde as mais novas até as mais experientes.

Esse trabalho de trazer lucidez as empresas transmitindo instruções e conhecimento é feita pelo RH, porque para as organizações, é natural essa entrada e saída de pessoas, porém com essa atividade aplica-se metodologias e técnicas que funcionam e usá-las evidenciam em números e fatos onde isso tudo pode impactar ajudando a reduzir a baixa produtividade e contratações de pessoas com perfil incompatível para o cargo que não produz o que se espera, gerando perda financeira, travando o fluxo operacional de processos, ou seja a produção que será realizada por uma má contratação trava o fluxo de trabalho que acaba sendo transferido para um terceiro, deixando-o sobrecarregado, e o que ocorre é que o funcionário não é incompetente, mas sim sendo utilizado numa área equivocada e gerando maior desgaste, desconforto, e impactando no clima organizacional com a disseminação de atitudes negativas, gerando prejuízos imensos para combater este clima que pode se transformar em um péssima cultura organizacional; é importante utilizar avaliações que analisam não só as pessoas mas também as empresas onde esse cargo está inserido, a fim de saber, se os novos talentos vão se adequar a cultura organizacional, pois é necessário trazer pessoas que vão estar alinhadas com as diretrizes éticas da empresa e a sua missão, visão e valores, ética segundo Chiavenato (2003, p.604) “...constitui o conjunto de valores ou princípios morais que definem o que é certo ou errado para uma pessoa, grupo ou organização”.

Essas práticas são comuns nas empresas e cada uma possui o seu modo de trabalho afim de evitar a elevação de custos rescisórios ligados a rotatividade, treinamentos de equipes, horas perdidas em reincidências, que afetam a empresa, e se confirmando através do estudo de um artigo científico realizado em 2021 pelas autoras, Selma Santos e Amanda Santos, na Ânima Educação, que é uma organização educacional privada de ensino superior do Brasil e é a 4º maior do seguimento no país, que mostra que uma alta rotatividade nas empresas traz diversos prejuízos, sendo um deles justamente os custos com contratação e demissões. Além disso os clientes também passam a apresentar dificuldades em criar vínculo, e a empresa acaba perdendo-os, resultando em inúmeras trocas de gestores, e prejudicando a marca da empresa.

Então é notório que dado a estes fatos apresentados deixarem o recrutamento e seleção ao acaso, conseqüentemente trará perdas severas, portanto reavaliar todos

esses processos e passar valorizar a importância do recrutamento e seleção por competência trará benefícios que sem dúvidas resultarão no desenvolvimento da empresa e conseqüentemente as pessoas que fazem a empresa.

4. Os resultados que se pode alcançar

Com a finalidade de buscar dados complementares e ainda mais tangíveis sobre o recrutamento e seleção por competência, fora elaborado uma breve pesquisa de campo que contou com a participação de cerca de 19 profissionais, sendo eles da área de recursos humanos e empreendedores que já realizaram o processo de recrutamento e seleção, e com experiências entre menos de 1 ano a mais de 10 anos, conforme demonstrado nas imagens dos gráficos percentuais abaixo:

Gráfico 1 – Área de atuação.

Qual a sua relação com a área de RH?

17 respostas

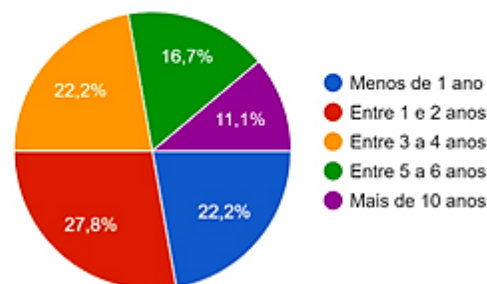


Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google elaborado pelos autores (2023).

Gráfico 2 – Experiência profissional.

Qual a sua experiência com RH?

18 respostas



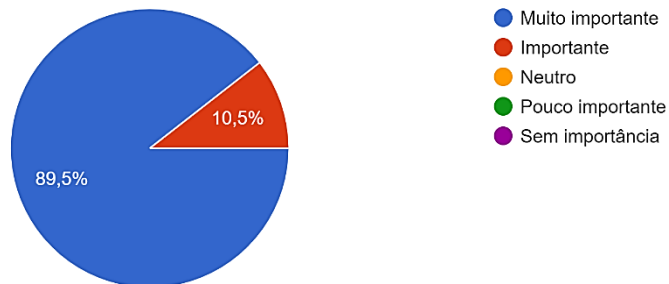
Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google elaborado pelos autores (2023)

Após demonstrar a área de atuação e experiência dos participantes, a pesquisa seguiu com o propósito de comprovar em campo o grau de importância do tema, e foi obtido essa comprovação, com 89,5% dos participantes atribuindo como sendo muito importante no processo de contratação de novos colaboradores, e 10,5% como importante, como pode ser visualizado no gráfico a seguir:

Gráfico 3 – Grau de importância

Qual o grau de importância você atribui ao recrutamento e seleção por competência no processo de contratação de novos colaboradores?

19 respostas



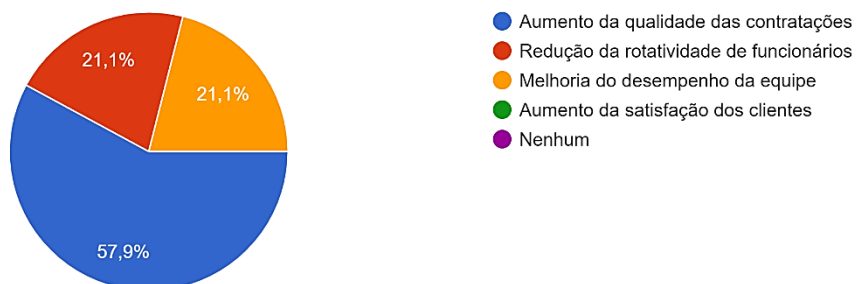
Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google elaborado pelos autores (2023).

A pesquisa também buscou demonstrar qual o é principal dentre os benefícios do recrutamento e seleção por competência, como o aumento na qualidade das contratações, redução da rotatividade de funcionários, melhoria no desempenho da equipe, aumento da satisfação dos clientes, ou nenhum destes, e trouxe como resultado 57,9% das respostas de acordo com o aumento na qualidade das contratações como principal benefício, que pode ser entendido como o mesmo que ter o colaborador mais competente para o cargo disposto, e empatado em 21,1%, a redução da rotatividade de funcionários, e melhoria no desempenho da equipe, ou seja, candidatos mais competentes tendem a se adaptarem melhor ao trabalho de equipe, e a redução de rotatividade irá resultar – como já mencionado ao longo do artigo – na redução de custos para a empresa.

Gráfico 4 – Principais Benefícios.

Em sua opinião, qual o principal benefício do recrutamento e seleção por competência?

19 respostas



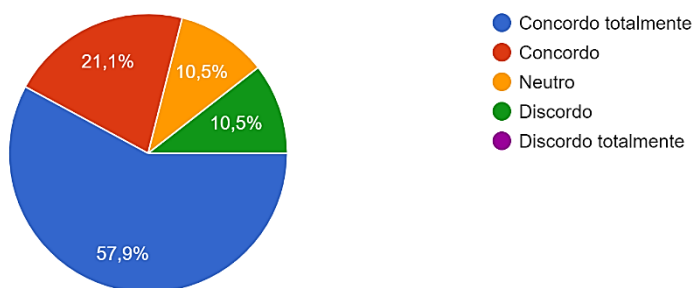
Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023).

Em relação a satisfação de clientes, como pode se verificar no gráfico anterior, não houve respostas, porém, não significa que não há um impacto, afinal é nítido que colaboradores que executam melhor o seu trabalho resulta em um produto final de maior qualidade, porém a questão da satisfação do cliente está além do produto e envolve questões de outros temas, acabando por não ser um do principal benefício, mas também, não anulando a sua relação.

Gráfico 5 – Adequação a cultura organizacional.

Você acredita que o recrutamento por competência leva a uma melhor adaptação do colaborador à cultura organizacional?

19 respostas



Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023).

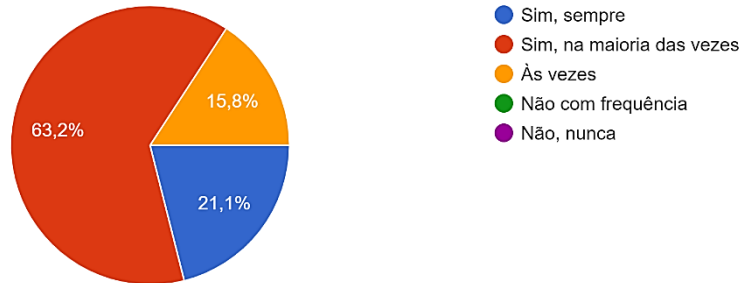
Manter um bom trabalho em equipe está sem dúvidas relacionado a adequação com a cultura organizacional, onde a grande maioria das pessoas estão alinhadas a proposta da empresa, e é o recrutamento e seleção por competência que leva a uma melhor adaptação a isso, como visto no gráfico acima, onde 57,9% dos participantes concordam totalmente, seguido de 21,1% dos que apenas concordam e empatado estão os que acreditam ser uma questão neutra ou discordam, números estes que podemos dizer que são influenciados pela complexidade humana, ou pela constante necessidade de adequação da cultura da empresa em relação ao mercado.

A partir do momento em que temos um colaborador que se adequa a cultura organizacional e desempenha um bom trabalho em equipe, devido ao recrutamento e seleção por competência, começamos a pensar se esse colaborador tende a se destacar na empresa mais rapidamente do que aqueles contratados sem esse critério, e a resposta com a pesquisa de campo é de que sim, na maioria das vezes, com 63,2% das respostas, como demonstra o gráfico seguinte:

Gráfico 6 – Destaque do colaborador.

Na sua experiência, os colaboradores contratados por competência tendem a se destacar em suas funções mais rapidamente do que aqueles contratados sem esse critério?

19 respostas



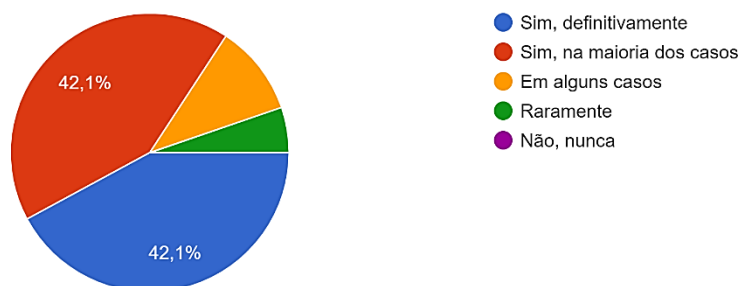
Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023).

O processo de recrutamento e seleção por competência, não se dá apenas na contratação externa, mas também é essencial na contratação interna, ou seja, na promoção de colaboradores, para cargos mais altos, como por exemplo, cargos de gestão e liderança, que é o que também mostra a pesquisa de campo, com empate em 41,1% nas respostas com sim definitivamente, e sim, na maioria dos casos, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 7 – Recrutamento e seleção para cargos de liderança e gestão.

Você acredita que o recrutamento e seleção por competência são essenciais para cargos de liderança e gestão dentro da organização?

19 respostas



Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023).

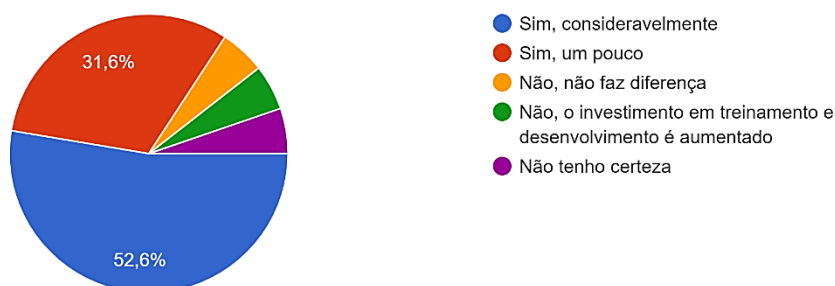
Outro resultado positivo e que impacta diretamente nos investimentos da empresa, é a redução de custos com treinamento e desenvolvimento, uma vez que

novos colaboradores contratados por recrutamento e seleção por competência, já podem ter conhecimentos, habilidades e atitudes mais direcionados para os cargos, facilitando seu treinamento, e a sua adequação a equipe e a cultura organizacional, também facilitarão o seu desenvolvimento, reduzindo custos, como mostrado no gráfico abaixo:

Gráfico 8 – Redução de custos com treinamento e desenvolvimento

Você acredita que o investimento em treinamento e desenvolvimento é reduzido quando a empresa adota o recrutamento e seleção por competência?

19 respostas



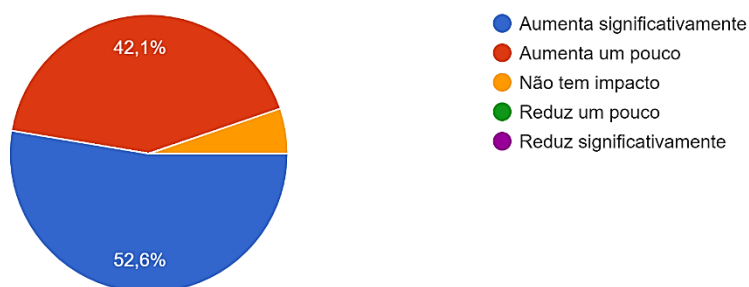
Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023).

Também foi questionado para os participantes da pesquisa sobre o aumento na motivação e engajamento dos colaboradores, a fim de complementar e reforçar os resultados, e como esperado, a pesquisa mostrou que sim, com cerca de 95% do total das respostas indicando que o recrutamento e seleção por competência tem impacto nesse aumento, vide gráfico abaixo:

Gráfico 9 – Impacto na motivação e engajamento.

Na sua experiência, qual é o impacto do recrutamento e seleção por competência na motivação e engajamento dos colaboradores?

19 respostas



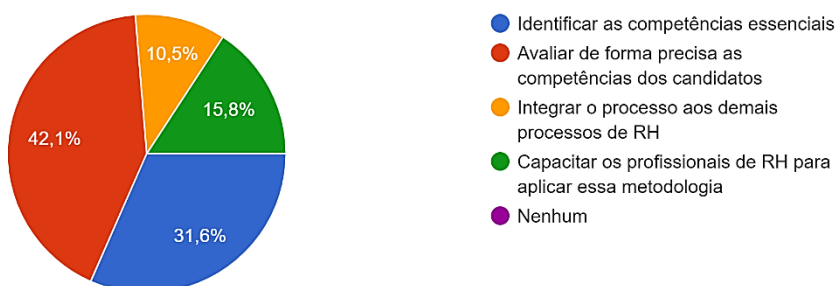
Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023).

Através dessa pequena pesquisa de campo realizada, é possível identificar a concordância com as pesquisas e os estudos realizados em maior escala e assim como as referências bibliográficas citadas, e comprovar os resultados diretamente com os profissionais experientes. Naturalmente para cada modelo de negócios, momentos do mercado e objetivos profissionais, e dado a complexidade do processo, determinados resultados citados, outros resultados não explorados ou até novos resultados, podem se sobressair ou se atenuar, porém, de forma constante estarão ali presentes, sendo assim, para concluir a pesquisa de campo, também coletamos a opinião dos profissionais participantes a respeito de qual seriam os principais desafios na implementação do processo de recrutamento e seleção por competência e obtivemos os seguintes resultados conforme demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 10 – Desafios de implementação

Na sua opinião, quais são os principais desafios ao implementar um processo de recrutamento e seleção por competência?

19 respostas



Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023).

Na pesquisa, o desafio de avaliar de forma precisa as competências dos candidatos ficou com 42,1% seguida de identificar as competências essenciais com 31,6%, demonstrando que a essência do próprio processo em si é um desafio, porém apesar disso, foi possível confirmar alguns dos seus principais resultados, que embora complexos de serem atingidos são claramente possíveis de se alcançar com a aplicação e o conhecimento do recrutamento e seleção por competência.

Considerações Finais.

O artigo nos mostra de forma simples e objetiva um dos principais e se não o principal processo realizado pelo departamento de recursos humanos em uma empresa, o recrutamento e seleção, nos trazendo as suas etapas e mostrando a importância de se incluir nesse processo e de forma muito bem estruturada, o foco no perfil de competências utilizando o conceito CHA.

Através de estudos científicos e referências bibliográficas e a pesquisa de campo, compreendemos a aplicação deste processo e assim como seus resultados, que tendem para ascender o desenvolvimento profissional dos colaboradores selecionados e conseqüentemente o desenvolvimento da empresa.

No Brasil, conforme dados apresentados ao longo do artigo, ainda existem muitas vagas de emprego em aberto almejando serem preenchidas por pessoas com o perfil de competência correto, mas esse cenário mostra indícios de melhoria, já que segundo dados do IBGE, apesar do crescimento da taxa de desemprego no primeiro trimestre de 2023, essa taxa recuou para 7,8% no trimestre encerrado em agosto, sendo o menor índice desde fevereiro de 2015.

Nitidamente são diversos fatores que contribuem para a queda da taxa de desemprego no Brasil, porém, diante do que foi apresentado ao longo do artigo, podemos considerar que o processo de recrutamento e seleção por competências é sem dúvidas um dos fatores que contribuem para esse índice, pois colaboradores satisfeitos tendem a permanecerem na empresa, diminuindo índices de rotatividade e trabalhando para o desenvolvimento da empresa, além de que ao focar nas competências de forma minuciosa podemos encontrar colaboradores que se não passassem por esse processo, poderiam ter as suas competências despercebidas para a empresa.

Diante do apresentado, podemos então finalmente concluir que o recrutamento e seleção por competências é um passo fundamental não só para o desenvolvimento corporativo, mas é também é um passo importantíssimo para o crescimento econômico de um país.

Referências

BELANDI, Caio. Desemprego recua e fecha trimestre encerrado em agosto em 7,8%. **Agência IBGE Notícias**. 29 de set. de 2023. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de->

noticias/noticias/37990-desemprego-recua-e-fecha-trimestre-encerrado-em-agosto-em-7-8>. Acesso em: 28 de out. de 2023.

CAMILO, J. FORTIM, I. CRUZ, M. **Gestão de Pessoas**: Práticas de recrutamento e seleção por competências. 1ºed. São Paulo: Senac, 2018.

CENTOFANTI, Marcella. O peso da felicidade no trabalho. **Você RH**. 1 de abr. de 2022. Disponível em: <<https://vocerh.abril.com.br/saude-mental/o-peso-da-felicidade-no-trabalho>>. Acesso em: 28 de out. de 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: O capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ELISSANDRA DA MATA - INSTITUTO RH NA PRÁTICA. Recrutamento e Seleção por Competências | Elissandra da Mata. **Youtube**. 12 de out. de 2021. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=lwXGHWtF2RE>>. Acesso em: 28 de out. de 2023.

GOMES, Irene. Com taxa de 8,8%, desemprego cresce no primeiro trimestre de 2023. **Agência IBGE Notícias**. 28 de abr. de 2023. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/36780-com-taxa-de-8-8-desemprego-cresce-no-primeiro-trimestre-de-2023>>. Acesso em: 28 de out. de 2023.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10 ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

MADEIRA, Ismar. Cerca de 10% das vagas oferecidas pelo Sine não são preenchidas. **Jornal Hoje**. Belo Horizonte, 20 de fev. de 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2017/02/cerca-de-10-das-vagas-oferecidas-pelo-sine-nao-sao-preenchidas.html>>. Acesso em: 28 de out. de 2023.

MCCLELLAND, David Clarence. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, January 1973. Disponível em: <<https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>>. Acesso em 28 de out. de 2023.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**, 9ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

SANTOS, Selma. SANTOS, Amanda. Rotatividade de pessoal: um estudo realizado em uma empresa de terceirização de serviços. **Ânima Educação**: Repositório Universitário da Ânima (RUNA). 13 de dez. de 2020. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/21039>>. Acesso em: 28 de out. de 2023.

Gráfico 1 – Área de atuação. **Fonte:** Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023). Página 9.

Gráfico 2 – Experiência profissional. **Fonte:** Gráfico de respostas do Formulários Google elaborado pelos autores (2023) Página 9.

Gráfico 3 – Grau de importância **Fonte:** Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023). Página 10.

Gráfico 4 – Principais Benefícios. **Fonte:** Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023). Página 10.

Gráfico 5 – Adequação a cultura organizacional. **Fonte:** Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023). Página 11

Gráfico 6 – Destaque do colaborador. **Fonte:** Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023). Página 12.

Gráfico 7 – Recrutamento e seleção para cargos de liderança e gestão. **Fonte:** Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023).
Página 12.

Gráfico 8 – Redução de custos com treinamento e desenvolvimento. **Fonte:** Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023). Página 13.

Gráfico 9 – Impacto na motivação e engajamento. **Fonte:** Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023). Página 13.

Gráfico 10 – Desafios de implementação. **Fonte:** Gráfico de respostas do Formulários Google, elaborado pelos autores (2023). Página 14.