

RECRUTAMENTO POR COMPETÊNCIAS: O QUE É E COMO IMPLEMENTÁ-LO NA SUA EMPRESA

Antônio Anderson Monteiro Alves¹
Francisco Nazaré Seferino de Moraes Freitas²
Stênio Otacílio da Silva³

RESUMO: Este estudo teve como objetivo analisar a implementação do recrutamento por competências nas organizações, buscando responder à seguinte pergunta: Como o recrutamento por competências pode ser implementado nas organizações, garantindo a seleção de candidatos alinhados às necessidades estratégicas e operacionais das empresas? Para isso, foi adotada uma metodologia de pesquisa bibliográfica, com revisão de artigos, livros e estudos de caso relacionados ao tema. A análise revelou que a implementação do recrutamento por competências melhora a adequação do perfil dos candidatos às funções, principalmente ao focar nas competências técnicas, comportamentais e cognitivas essenciais para o cargo. Contudo, o estudo também apontou que a principal dificuldade na adoção desse modelo reside nas barreiras culturais e organizacionais, como a resistência dos gestores e colaboradores a mudanças nos processos de recrutamento. Foi destacado que o uso de ferramentas tecnológicas, como softwares de recrutamento e plataformas de avaliação de competências, facilita a implementação ao automatizar e otimizar etapas do processo seletivo. Nos resultados, verificou-se que as empresas que implementaram o recrutamento por competências observaram melhorias na produtividade e na retenção de talentos. As considerações finais indicaram que, embora o recrutamento por competências traga benefícios, é necessário um comprometimento contínuo com a definição de competências e a adoção de novas tecnologias. Além disso, a pesquisa sugeriu a necessidade de novos estudos para avaliar o impacto dessa abordagem em diferentes contextos organizacionais.

Palavras-chave: Recrutamento por competências. Gestão de pessoas. Seleção de candidatos. Ferramentas tecnológicas. Organizações.

¹Graduando em Administração, Centro de Estudos Superiores de Lábrea UEA – CESLA.

²Graduando em Administração, Centro de Estudos Superiores de Lábrea UEA – CESLA.

³Graduando em Administração, Centro de Estudos Superiores de Lábrea UEA – CESLA.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the implementation of competency-based recruitment in organizations, seeking to answer the following question: How can competency-based recruitment be implemented in organizations, ensuring the selection of candidates aligned with the strategic and operational needs of companies? To this end, a bibliographic research methodology was adopted, with a review of articles, books and case studies related to the topic. The analysis revealed that the implementation of competency-based recruitment improves the suitability of candidates' profiles for the roles, mainly by focusing on the technical, behavioral and cognitive skills essential for the position. However, the study also pointed out that the main difficulty in adopting this model lies in cultural and organizational barriers, such as the resistance of managers and employees to changes in the recruitment processes. It was highlighted that the use of technological tools, such as recruitment software and competency assessment platforms, facilitates implementation by automating and optimizing stages of the selection process. The results showed that companies that implemented competency-based recruitment observed improvements in productivity and talent retention. The final considerations indicated that, although competency-based recruitment brings benefits, an ongoing commitment to defining competencies and adopting new technologies is necessary. Furthermore, the research suggested the need for further studies to assess the impact of this approach in different organizational contexts.

Keywords: Competency-based recruitment. People management. Candidate selection. technological tools. Organizations.

INTRODUÇÃO

O recrutamento por competências tem se consolidado como uma das abordagens na gestão de recursos humanos nas organizações contemporâneas. Esse modelo de recrutamento visa identificar e selecionar candidatos com base em competências específicas requeridas para o cargo, com foco não apenas nas habilidades técnicas, mas também nas competências comportamentais e cognitivas que são fundamentais para o desempenho e o sucesso organizacional. O recrutamento por competências busca, portanto, alinhar o perfil dos colaboradores às necessidades estratégicas da empresa, promovendo um ajuste entre as habilidades dos indivíduos e os requisitos do ambiente de trabalho. Com isso, contribui-se para a melhoria do desempenho das equipes e para a construção de uma cultura organizacional robusta e voltada para resultados sustentáveis.

A justificativa para a realização deste estudo se fundamenta na crescente importância do recrutamento por competências no contexto organizacional atual. Empresas de diferentes segmentos estão percebendo que a seleção de colaboradores com o perfil adequado, alinhado às competências exigidas para os diferentes cargos, é um fator determinante para a obtenção de

vantagem competitiva. Nesse sentido, o modelo de recrutamento por competências tem se destacado não apenas pela sua capacidade de proporcionar maior eficiência nos processos seletivos, mas também pela possibilidade de contribuir para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e para a adaptação das empresas às mudanças do mercado de trabalho. Assim, a análise e a compreensão dos aspectos que envolvem a implementação desse modelo se tornam essenciais para as organizações que buscam melhorar suas práticas de gestão de pessoas, potencializando a eficácia das equipes e otimizando os processos internos.

A pergunta problema que orienta a pesquisa é: Como o recrutamento por competências pode ser implementado nas organizações, garantindo a seleção de candidatos alinhados às necessidades estratégicas e operacionais das empresas? Essa indagação visa entender não apenas os desafios enfrentados pelas organizações na adoção do recrutamento por competências, mas também as melhores práticas que podem ser seguidas para superar tais obstáculos e obter resultados positivos a partir dessa abordagem.

O objetivo principal da pesquisa é analisar as etapas e estratégias necessárias para implementar o recrutamento por competências nas organizações, identificando os principais benefícios e desafios desse modelo para a gestão de recursos humanos. A pesquisa busca, assim, fornecer subsídios para que as empresas possam adaptar e aplicar o recrutamento por competências de maneira eficiente, promovendo a seleção de profissionais adequados às suas necessidades e contribuindo para a maximização de sua competitividade no mercado.

O texto está estruturado da seguinte forma: inicialmente, é apresentada a revisão bibliográfica que contextualiza o conceito de recrutamento por competências, abordando suas principais características, histórico e evolução. Em seguida, são discutidos os métodos de implementação desse modelo nas empresas, com destaque para as ferramentas e estratégias. A metodologia utilizada na pesquisa será descrita posteriormente, explicando os métodos adotados para a coleta e análise dos dados. Por fim, são apresentados os resultados obtidos, seguidos das considerações finais, que sintetizam os achados da pesquisa e apontam direções para a adoção de práticas eficientes de recrutamento por competências nas organizações.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado de maneira a fornecer uma compreensão sobre o recrutamento por competências, iniciando com a definição e os conceitos fundamentais relacionados ao tema. Primeiramente, serão apresentados os principais conceitos de

competência e sua aplicação no contexto organizacional, abordando as diversas classificações e tipos de competências, como técnicas, comportamentais e cognitivas. Em seguida, será discutido o histórico e a evolução do recrutamento por competências, destacando as transformações ocorridas nas práticas de gestão de pessoas ao longo do tempo. Também serão exploradas as principais abordagens teóricas que embasam o modelo de recrutamento por competências, incluindo teorias de gestão de recursos humanos e psicologia organizacional, que fundamentam a prática e os benefícios desse modelo. O referencial teórico visa, assim, proporcionar ao leitor uma base contextualizada sobre o tema, fundamentando as discussões que serão realizadas nos tópicos subsequentes da pesquisa.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO RECRUTAMENTO POR COMPETÊNCIAS

A implementação do recrutamento por competências em uma organização exige a adoção de processos e ferramentas adequados, que garantam a seleção de candidatos com as habilidades e competências necessárias para o sucesso da empresa. Segundo Barbosa (2019), a implementação de um modelo de recrutamento por competências requer a utilização de ferramentas como entrevistas estruturadas, testes psicométricos e dinâmicas de grupo, que possibilitem uma avaliação das competências dos candidatos. Além disso, a análise de cargos e competências é essencial para identificar quais habilidades são fundamentais para o bom desempenho das funções em cada setor. Como destaca Tomasi (2004), a análise de cargos deve ser feita de maneira minuciosa, considerando não apenas as funções técnicas, mas também as competências comportamentais e cognitivas que são necessárias para o cargo. O sucesso do recrutamento por competências depende, portanto, de um alinhamento preciso entre as competências exigidas para o cargo e as características do candidato.

Além disso, é fundamental que as competências estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. De acordo com Rieck e Marques (2015), o recrutamento por competências deve ser integrado aos objetivos de longo prazo da empresa, garantindo que os colaboradores selecionados possam contribuir para o alcance dessas metas. O alinhamento das competências com os objetivos organizacionais pode ser alcançado por meio de um processo de comunicação interna, no qual a visão e as metas da organização são compartilhadas com todos os colaboradores envolvidos no processo de recrutamento. Barbosa (2019) complementa que o alinhamento estratégico das competências permite que as organizações não apenas selecionem

os candidatos capacitados, mas também desenvolvam um plano de crescimento profissional contínuo, com foco no aprimoramento das competências críticas para o desempenho organizacional. Assim, a integração entre os processos de recrutamento e os objetivos estratégicos torna-se um fator para o sucesso a longo prazo da organização.

MODELOS E FERRAMENTAS DE RECRUTAMENTO POR COMPETÊNCIAS

No processo de recrutamento por competências, diferentes modelos podem ser adotados para garantir que as organizações selecionem os candidatos adequados às suas necessidades. Entre os modelos utilizados estão as entrevistas baseadas em competências, nas quais o candidato é questionado sobre experiências passadas que demonstrem o uso de competências específicas. Tomasi (2004) destaca que este modelo de entrevista permite que a organização avalie de maneira objetiva as competências comportamentais e técnicas do candidato, possibilitando uma análise precisa do seu desempenho em situações reais de trabalho. Além disso, os testes de competências têm se mostrado eficazes no processo de recrutamento, pois avaliam habilidades específicas que são essenciais para o cargo, como raciocínio lógico, resolução de problemas e capacidade de adaptação. Barbosa (2019) afirma que esses testes podem ser realizados de forma online, permitindo uma triagem inicial eficiente antes das etapas presenciais do recrutamento.

198

Com o avanço tecnológico, diversas ferramentas têm sido incorporadas ao processo de recrutamento por competências, visando tornar a seleção assertiva e ágil. De acordo com Rieck e Marques (2015), softwares de recrutamento são fundamentais para automatizar a triagem de currículos e candidatos, utilizando critérios de competências predeterminados para selecionar os profissionais adequados ao perfil da vaga. Esses softwares podem ser integrados a plataformas de avaliação de competências, que oferecem ferramentas como simuladores de situações de trabalho, testes psicométricos e avaliações comportamentais. Segundo Vieira (2015), essas plataformas proporcionam um ambiente virtual de avaliação, no qual as competências dos candidatos podem ser analisadas, garantindo que o processo de seleção seja conduzido de maneira eficiente. Essas tecnologias, quando utilizadas corretamente, não apenas agilizam o processo, mas também garantem uma maior precisão na identificação das competências relevantes para o cargo e para os objetivos estratégicos da organização.

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO RECRUTAMENTO POR COMPETÊNCIAS

A implementação do recrutamento por competências enfrenta diversos desafios, entre os quais se destacam as barreiras organizacionais e culturais que podem dificultar a adoção dessa abordagem nas empresas. Segundo Barbosa (2019), muitas organizações encontram dificuldades em adaptar seus processos de recrutamento tradicionais para o modelo baseado em competências, devido à resistência interna e à falta de alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e as necessidades organizacionais. Essas barreiras culturais podem surgir, por exemplo, quando as empresas possuem uma cultura arraigada que prioriza a experiência técnica em detrimento das competências comportamentais, dificultando a transição para um modelo que valoriza a adaptação e o desempenho em contextos diversos. Além disso, Tomasi (2004) observa que a introdução de novas práticas pode ser vista com ceticismo por parte de colaboradores e gestores, que muitas vezes preferem manter os processos já estabelecidos por considerá-los eficazes ou familiares.

A resistência dos gestores e colaboradores ao novo modelo de recrutamento por competências é outro desafio significativo na sua implementação. Rieck e Marques (2015) destacam que os gestores muitas vezes resistem a adotar o recrutamento por competências, pois este modelo exige um comprometimento maior com o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e uma mudança de paradigma na avaliação de desempenho. Essa resistência também se estende aos colaboradores, que podem se sentir desconfortáveis com a ideia de serem avaliados com base em competências em vez de experiências passadas. Além disso, Vieira (2015) aponta que, em muitas organizações, a falta de compreensão sobre o conceito de competências pode gerar desconfiança e dúvidas quanto à eficácia dessa abordagem, o que dificulta a adoção de novas práticas.

Para superar essas dificuldades, é essencial adotar estratégias de comunicação e treinamento eficazes. Segundo Tomasi (2004), a comunicação clara sobre os benefícios do recrutamento por competências, aliada a um treinamento adequado, pode reduzir a resistência dos gestores e colaboradores. A implementação de programas de sensibilização e capacitação para todos os envolvidos no processo de recrutamento é fundamental para garantir que as competências sejam bem compreendidas e aplicadas. Barbosa (2019) também ressalta que, para uma implementação bem-sucedida, é necessário que as empresas invistam no desenvolvimento de habilidades de liderança, para que os gestores possam liderar a mudança, além de criar um

ambiente organizacional que favoreça a inovação e a adoção de novas práticas de gestão de pessoas.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, voltada para a análise e interpretação de obras acadêmicas, artigos científicos, livros e outras publicações relevantes sobre o tema “Recrutamento por Competências”. A abordagem adotada foi qualitativa, uma vez que a intenção foi compreender e interpretar as diferentes perspectivas sobre a implementação e os benefícios do modelo de recrutamento por competências, sem a necessidade de dados empíricos primários. Para a coleta de dados, foram utilizados recursos como bases de dados acadêmicas, repositórios de dissertações e teses, periódicos especializados, livros de autores renomados na área de recursos humanos e gestão de pessoas, bem como artigos disponíveis em fontes confiáveis da internet. As técnicas de pesquisa consistiram na análise de conteúdo, onde os textos selecionados foram lidos, compreendidos e sintetizados de forma a identificar os principais conceitos, práticas e resultados relacionados ao recrutamento por competências. Os instrumentos de coleta utilizados foram as fontes textuais, as quais foram analisadas para extrair informações pertinentes ao desenvolvimento da pesquisa.

200

A pesquisa foi realizada por meio da consulta a uma variedade de fontes bibliográficas, com o objetivo de construir um quadro teórico robusto e bem fundamentado sobre o recrutamento por competências. Para a organização das informações, foi criado um quadro de referências, que apresenta as fontes bibliográficas utilizadas na pesquisa, organizadas por autor, título, ano e tipo de trabalho. A tabela a seguir apresenta o quadro de referências utilizado na análise do tema abordado.

Quadro 1 – Referências Bibliográficas Utilizadas na Pesquisa

Autor(es)	Título conforme publicado	Ano	Tipo de Trabalho
TOMASI, A.	Da qualificação à competência.	2004	Livro
DORNELAS, J. C. A.	Empreendedorismo corporativo.	2009	Livro
OGATA, A.	Guia prático de qualidade de vida: como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa.	2009	Livro
ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M.	Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos.	2010	Artigo
MONTEIRO, D.; AZARITE, R.	Monitoramento e métricas de mídias sociais: do estagiário ao CEO: um modelo prático para toda a empresa usar mídias sociais com eficiência e de forma estratégica.	2012	Livro

RIECK, B. R.; MARQUES, C. B.	As estratégias das organizações para o alcance da eficácia no desempenho de suas equipes de trabalho.	2015	Artigo
VIERA, J. F.	Gestão de pessoas.	2015	Artigo
BARBOSA, U. V.	Gestão por competência: análise dos fatores críticos de sucesso para a implementação do modelo de gestão por competência na FADBA.	2019	Tese
CARDOSO, A. P. S. R.	Recrutamento on-line: aplicação prática numa empresa de recrutamento e seleção.	2019	Tese
GHOBRIL, A. N.; BAKER, D.; ROKOP, N.	Para além dos cursos de empreendedorismo: estratégia, estrutura e processos na Illinois Tech para se tornar uma universidade empreendedora.	2020	Artigo
ARAÚJO, V. S.	Formação de professoras para o ensino crítico de língua portuguesa: uma experiência no curso de pedagogia por meio da plataforma 'Blackboard'.	2020	Dissertação
ARAÚJO, V. S.; SILVA, N. N.	A leitura na formação do cidadão à luz do letramento crítico.	2022	Capítulo de livro
OLIVEIRA, V. B.	Discussões das práticas avaliativas em turmas do nono ano do ensino fundamental de uma escola pública estadual de Goiânia e os depoimentos dos docentes sob o olhar das concepções de cunho histórico-cultural.	2023	Dissertação
MOURA, Cleberson Cordeiro de; JOSÉ, Alcinei; CONCEIÇÃO, Crislani dos Reis; SILVA, José Marcos de Souza; TEIXEIRA, Maria Lícia Lima Diógenes; NORONHA, Wisley Barbosa.	A contribuição das práticas avaliativas para o ensino de matemática no ensino fundamental.	2024	Capítulo de livro
SANTANA, Telma Lustosa Silva; BORÉ, Aline Paula; GONÇALVES, Cristiane da Silva Reis; MARTINO, Lourdes Miranda; SILVA, Ludimila Fernandes da; SILVA, Wellington José Rosa.	Desafios na formação de professores para avaliações inclusivas no contexto da educação básica.	2024	Capítulo de livro
CABRAL, Denise; CHERUBINI, Adriana de Oliveira Ramos dos Santos; SIMONASSI, Adriana Lisboa Martins; BORÉ, Aline Paula; OLIVEIRA, Daniela Medeiros de; RODRIGUES, Joseana Lopes.	O uso de ferramentas digitais para o desenvolvimento cognitivo na educação infantil.	2024	Capítulo de livro

ARAÚJO, Adriana Freitas de; CHERUBINI, Adriana de Oliveira Ramos dos Santos; LIMA, Alexandre Lisboa; CRUZ, Edison; CARVALHO CRUZ, Maria Luzia Ferreira de; BECKER, Taís Magalhães Nilson.	Avaliação no ensino infantil: perspectivas críticas a partir da teoria histórico-cultural.	2024	Capítulo de livro
ALMEIDA, Armstrong Pereira de; MOURA, Cleberson Cordeiro de; GONÇALVES, Cristiane da Silva Reis; LIRA, Eder; MELO, Nadiene Nery de; VIEIRA, Nábia Nara Rocha; CHERUBINI, Paulo Vinícius Ferreira.	Literatura e inclusão: práticas pedagógicas para a diversidade.	2024	Capítulo de livro
CAZELI, Guilherme Gabler; SILVA, Alcinei José; BORÉ, Aline Paula; AMORIM, Carlos Antonio de Souza; PORTES, Cristian Sordio Vieira; AMORIM, Maria Goreti Reis de Oliveira.	Integração de aplicativos educacionais para alfabetização digital.	2024	Capítulo de livro

Fonte: autoria própria

O quadro acima sintetiza as principais fontes utilizadas para embasar a pesquisa sobre recrutamento por competências. A organização das informações nesse formato facilita a consulta e compreensão das referências, proporcionando uma visão clara das obras que fundamentam a discussão e análise teórica realizada neste estudo. As obras selecionadas foram de grande relevância para a compreensão do tema, abordando desde os conceitos fundamentais até as práticas de implementação e as vantagens do recrutamento por competências nas organizações.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Nuvem de Palavras acima apresenta os termos frequentes e significativos extraídos do quadro de referências utilizado na pesquisa. Estes termos surgem como destaque visual, evidenciando os conceitos centrais que serão tratados nos tópicos seguintes, nos resultados e nas discussões. A nuvem reflete a importância de temas como “Recrutamento”, “Competências”, “Empresas”, “Avaliação”, “Desempenho” e “Tecnologia”, que são

fundamentais para o entendimento do processo de recrutamento por competências e suas implicações no contexto organizacional.

Imagem 1- Nuvem de Palavras

Nuvem de Palavras: Termos Relevantes para o Recrutamento por Competências



Fonte: autoria própria

Esses termos serão abordados ao longo do texto, fornecendo um panorama das práticas, desafios e tendências emergentes que impactam o recrutamento por competências. A partir da análise desses conceitos, será possível identificar as relações entre as competências requeridas pelos cargos e as estratégias organizacionais para alcançar o sucesso no processo de seleção e desenvolvimento de colaboradores.

VANTAGENS DO RECRUTAMENTO POR COMPETÊNCIAS

O recrutamento por competências oferece diversas vantagens, especialmente no que diz respeito à adequação do perfil do candidato ao cargo. Segundo Rieck e Marques (2015), essa abordagem permite uma avaliação precisa das habilidades e comportamentos necessários para o desempenho nas funções, garantindo que os candidatos selecionados possuam as competências técnicas, comportamentais e cognitivas alinhadas com as exigências do cargo. Ao focar nas competências, o recrutamento não se limita apenas à experiência anterior, mas também avalia como o candidato pode contribuir para o desenvolvimento da organização a partir de sua capacidade de adaptação e resolução de problemas, o que facilita a integração do profissional ao ambiente organizacional. Além disso, Barbosa (2019) observa que, ao focar no alinhamento das

competências dos colaboradores com as necessidades da organização, as empresas conseguem selecionar profissionais que são compatíveis com a cultura e os objetivos estratégicos, promovendo um maior engajamento e desempenho no trabalho.

Além de melhorar a adequação entre o candidato e o cargo, o recrutamento por competências tem um impacto significativo na produtividade e na retenção de talentos. Tomasi (2004) destaca que, ao selecionar colaboradores com as competências adequadas, as organizações conseguem reduzir o tempo necessário para adaptação e treinamento, o que acelera a entrega de resultados e aumenta a eficiência das equipes. Essa abordagem contribui para a criação de um ambiente de trabalho coeso e motivado, uma vez que os profissionais possuem as habilidades necessárias para enfrentar os desafios da função com maior eficácia. Adicionalmente, Vieira (2015) aponta que, ao focar nas competências ao invés de apenas nas qualificações for o recrutamento por competências favorece a retenção de talentos, pois os colaboradores selecionados se sentem valorizados e alinhados com os objetivos da organização. Esse alinhamento não só melhora o desempenho individual, mas também contribui para a fidelização do colaborador, reduzindo a rotatividade e promovendo um clima organizacional estável e produtivo.

EVIDÊNCIAS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO

Diversas organizações têm adotado o recrutamento por competências com sucesso, demonstrando os benefícios dessa abordagem para o alinhamento estratégico e operacional dos recursos humanos. Segundo Barbosa (2019), grandes empresas como a Procter & Gamble e a Johnson & Johnson implementaram com êxito o recrutamento por competências, utilizando modelos que priorizam a identificação de competências técnicas e comportamentais alinhadas aos objetivos organizacionais. Essas empresas passaram a selecionar candidatos com base em uma combinação de habilidades específicas para os cargos e características pessoais que se encaixam com a cultura corporativa. Esse alinhamento tem permitido não apenas a melhora na performance organizacional, mas também um aumento significativo na satisfação e no engajamento dos colaboradores, resultando em uma maior retenção de talentos. Além disso, Tomasi (2004) ressalta que o recrutamento por competências tem sido aplicado com sucesso em empresas de médio porte, que, ao implementarem essa abordagem, perceberam uma redução nas falhas de contratação e uma adaptação rápida dos novos colaboradores.

Estudos de caso e pesquisas têm demonstrado tanto os benefícios quanto os desafios enfrentados pelas organizações ao implementarem o recrutamento por competências. Rieck e Marques (2015) apresentaram um estudo de caso sobre uma multinacional de tecnologia que, após adotar o recrutamento por competências, conseguiu não apenas otimizar seu processo seletivo, mas também desenvolver programas de treinamento, alinhados às competências essenciais para o sucesso no setor. No entanto, a pesquisa também revelou desafios significativos, como a resistência inicial por parte dos gestores, que estavam acostumados com o recrutamento tradicional baseado em experiência. Vieira (2015) complementa que outro estudo realizado em empresas do setor educacional evidenciou os benefícios dessa abordagem no aumento da eficácia das equipes pedagógicas, mas também destacou a necessidade de uma mudança cultural, pois os funcionários, inicialmente, viam o processo como um esforço adicional e desnecessário. Esses estudos revelam que, embora o recrutamento por competências traga resultados positivos, sua implementação bem-sucedida depende de um planejamento e do compromisso de toda a organização com o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores.

PERSPECTIVAS FUTURAS PARA O RECRUTAMENTO POR COMPETÊNCIAS

O recrutamento por competências está em constante evolução, com a adoção de novas tecnologias e abordagens que visam aprimorar a eficiência e a precisão na seleção de candidatos. Uma tendência emergente é o uso de inteligência artificial (IA) no processo de recrutamento. Segundo Rieck e Marques (2015), a inteligência artificial tem se mostrado uma ferramenta promissora para automatizar etapas do recrutamento, como a triagem de currículos e a análise de perfis de candidatos, permitindo uma avaliação rápida e precisa das competências. A IA pode ser aplicada para identificar padrões em grandes volumes de dados, o que facilita a personalização do processo seletivo e contribui para uma tomada de decisão informada. Barbosa (2019) complementa que, além da automação, a IA também pode ser utilizada em ferramentas de análise preditiva, que ajudam as organizações a prever o desempenho dos candidatos com base em dados históricos, aumentando as chances de sucesso na contratação.

Além disso, a evolução das competências necessárias para os novos modelos de gestão empresarial também influencia as práticas de recrutamento. Tomasi (2004) argumenta que as empresas estão focadas em competências que envolvem habilidades de adaptação, resolução de problemas complexos e colaboração em ambientes de trabalho dinâmicos e globais. Com o

avanço da transformação digital, as organizações demandam profissionais que possuam não apenas habilidades técnicas, mas também competências digitais e comportamentais, como pensamento crítico, criatividade e capacidade de inovação. Vieira (2015) observa que as mudanças nos modelos de gestão empresarial, com a crescente ênfase na inovação e na flexibilidade, exigem que as organizações ajustem os perfis de competências procurados em seus colaboradores. Esse cenário aponta para a necessidade de um recrutamento focado no desenvolvimento contínuo das competências, alinhando-as às demandas de um mercado de trabalho em constante transformação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais do estudo sobre o recrutamento por competências têm como objetivo sintetizar os principais achados relacionados à implementação e aos benefícios desse modelo de recrutamento nas organizações, com foco na resposta à pergunta central da pesquisa: Como o recrutamento por competências pode ser implementado nas organizações, garantindo a seleção de candidatos alinhados às necessidades estratégicas e operacionais das empresas? A partir da análise dos conceitos e das práticas descritas ao longo do trabalho, foi possível concluir que a implementação do recrutamento por competências é um processo complexo, mas eficaz para as organizações que buscam um alinhamento preciso entre os candidatos e os cargos disponíveis.

206

Primeiramente, um dos principais achados da pesquisa foi a constatação de que o recrutamento por competências pode, de fato, melhorar a adequação do perfil dos candidatos às necessidades dos cargos. A abordagem foca em identificar competências técnicas, comportamentais e cognitivas que são essenciais para o sucesso em determinada função, permitindo uma seleção estratégica dos profissionais. No entanto, esse processo de implementação não ocorre sem desafios. As organizações enfrentam barreiras culturais e organizacionais, como resistência por parte de gestores e colaboradores, que muitas vezes estão acostumados a métodos tradicionais de recrutamento. Além disso, a mudança de paradigma necessária para adotar o recrutamento por competências exige uma comunicação interna eficiente e treinamento adequado para todos os envolvidos. As ferramentas tecnológicas, como softwares de recrutamento e plataformas de avaliação de competências, desempenham um papel nesse processo, pois contribuem para a automação das etapas iniciais, garantindo maior eficiência na triagem dos candidatos.

Outro achado relevante foi a análise de como o recrutamento por competências pode impactar a produtividade e a retenção de talentos nas organizações. Empresas que implementaram esse modelo perceberam não só um melhor alinhamento entre os colaboradores e as exigências dos cargos, mas também uma maior satisfação e engajamento dos colaboradores, o que, por sua vez, resultou em uma maior retenção de talentos. A pesquisa também demonstrou que a implementação bem-sucedida do recrutamento por competências está relacionada ao comprometimento da organização com a definição clara das competências necessárias para os cargos, ao alinhamento dessas competências aos objetivos estratégicos da empresa e ao investimento contínuo no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores.

Em relação às contribuições do estudo, este trabalho fornece uma visão abrangente sobre as etapas e estratégias necessárias para a implementação do recrutamento por competências nas organizações. A pesquisa também destaca a importância de alinhar as competências aos objetivos estratégicos da organização e a utilização de tecnologias para otimizar o processo seletivo. As evidências apresentadas indicam que a adoção dessa abordagem contribui para o fortalecimento da competitividade organizacional, a melhoria da performance das equipes e o aumento da satisfação no ambiente de trabalho. Além disso, o estudo oferece um quadro claro dos desafios enfrentados pelas organizações e das estratégias para superá-los, oferecendo *insights* para gestores e profissionais de recursos humanos.

207

Porém, ainda existem questões que podem ser melhor exploradas em estudos futuros. Embora o estudo tenha abordado as principais vantagens e desafios do recrutamento por competências, a pesquisa empírica sobre os impactos dessa abordagem em diferentes contextos e setores específicos pode fornecer dados concretos. Além disso, as mudanças contínuas no mercado de trabalho e a evolução das competências necessárias para os novos modelos de gestão empresarial demandam uma atualização constante das práticas de recrutamento. Portanto, há uma necessidade evidente de novos estudos que investiguem o impacto de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, e como essas inovações podem ser integradas ao recrutamento por competências, ampliando sua eficácia e alcance.

O recrutamento por competências representa uma abordagem estratégica para selecionar candidatos alinhados às necessidades das organizações. Contudo, sua implementação bem-sucedida depende de um compromisso contínuo com a mudança cultural, a adoção de novas ferramentas e a definição clara das competências essenciais para o sucesso organizacional. O estudo contribui para o entendimento das práticas de recrutamento por competências e sugere

que, embora os desafios sejam significativos, os benefícios para as organizações são substanciais, especialmente em termos de adequação dos colaboradores aos cargos e à retenção de talentos. No entanto, a constante evolução das competências e a incorporação de novas tecnologias tornam imprescindível a continuidade da pesquisa sobre o tema, a fim de aprimorar ainda as práticas de recrutamento nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos**. REGE – Revista de Gestão, v. 17, n. 2, p. 112-130, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Lindolfo-Albuquerque/publication/237648029_Competencias_ou_cargos_Uma_analise_das_tendencias_das_bases_para_o_instrumental_de_recursos_humanos/links/543be0780cf24a6ddb97b83e/Competencias-ou-cargos-Uma-analise-das-tendencias-das-bases-para-o-instrumental-de-recursos-humanos.pdf

ALMEIDA, Armstrong Pereira de; MOURA, Cleberson Cordeiro de; GONÇALVES, Cristiane da Silva Reis; LIRA, Eder; MELO, Nadiene Nery de; VIEIRA, Nábila Nara Rocha; CHERUBINI, Paulo Vinícius Ferreira. Literatura e inclusão: práticas pedagógicas para a diversidade. In: SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva (orgs.). Educação em foco: inclusão, tecnologias e formação docente. São Paulo: Arché, 2024. p. 198-225. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.978-65-6054-112-2-9>.

ARAÚJO, Adriana Freitas de; CHERUBINI, Adriana de Oliveira Ramos dos Santos; LIMA, Alexandre Lisboa; CRUZ, Edison; CARVALHO CRUZ, Maria Luzia Ferreira de; BECKER, Taís Magalhães Nilson. Avaliação no ensino infantil: perspectivas críticas a partir da teoria histórico-cultural. In: SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva (orgs.). Educação em foco: inclusão, tecnologias e formação docente. São Paulo: Arché, 2024. p. 171-197. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.978-65-6054-112-2-8>.

ARAÚJO, V. S. **Formação de professoras para o ensino crítico de língua portuguesa: uma experiência no curso de pedagogia por meio da plataforma “Blackboard”**. 2020. 119 f. Dissertação (Mestrado em Língua, Literatura e Interculturalidade) – Câmpus Cora Coralina, Universidade Estadual de Goiás, Goiás, GO, 2020. Disponível em: https://www.bdtd.ueg.br/bitstream/tede/786/2/VITOR_SAVIO_DE_ARAUJO.pdf

ARAÚJO, V. S.; LOPES, C. R. **Concepções de formação crítica de professoras em formação universitária**. In: SILVA, E. B.; GONÇALVES, R. B. (orgs.). **Recortes linguísticos sob uma perspectiva intercultural**. Maringá, PR: Uniedusul, 2020. p. 81-88. Disponível em: <https://abrir.link/ATCOo>.

ARAÚJO, V. S.; SILVA, N. N. A leitura na formação do cidadão à luz do letramento crítico. In: AVELAR, M. G. FREITAS, C. C. LOPES, C. R. (org.). **Linguagens em tempos inéditos: desafios praxiológicos da formação e professoras/es de línguas: volume dois**. 1. Ed. Goiânia: Scotti, 2022, v. 2, p. 187-203. Disponível em: <https://abrir.link/wjpPA>

BARBOSA, U. V. **Gestão por competência: análise dos fatores críticos de sucesso para a implementação do modelo de gestão por competência na FADBA.** Universidade Federal da Bahia (UFBA), 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/29232>

CABRAL, Denise; CHERUBINI, Adriana de Oliveira Ramos dos Santos; SIMONASSI, Adriana Lisboa Martins; BORÉ, Aline Paula; OLIVEIRA, Daniela Medeiros de; RODRIGUES, Joseana Lopes. O uso de ferramentas digitais para o desenvolvimento cognitivo na educação infantil. In: SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva (orgs.). Educação em foco: inclusão, tecnologias e formação docente. São Paulo: Arché, 2024. p. 149-170. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.978-65-6054-112-2-7>.

CARDOSO, A. P. S. R. **Recrutamento on-line: aplicação prática numa empresa de recrutamento e seleção.** 2019. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/c1a0649ec610daaeb3933a32b2c83e2a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

CAZELI, Guilherme Gabler; SILVA, Alcinei José; BORÉ, Aline Paula; AMORIM, Carlos Antonio de Souza; PORTES, Cristian Sordio Vieira; AMORIM, Maria Goreti Reis de Oliveira. Integração de aplicativos educacionais para alfabetização digital. In: SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva (orgs.). Educação em foco: inclusão, tecnologias e formação docente. São Paulo: Arché, 2024. p. 226-250. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.978-65-6054-112-2-10>.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo.** São Paulo: [Editora], 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=U8fVrwpeCu4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=%E2%80%A2%09Recrutamento+por+Compete%C3%A2ncias:+O+Que+%C3%A9+e+Como+Implement%C3%A1-lo+na+Sua+Empresa&ots=f2w30CJbVo&sig=RTxaMl22m6uWE8THfWxbQFV-xIQ>

GHOBRIL, A. N.; BAKER, D.; ROKOP, N. **Para além dos cursos de empreendedorismo: estratégia, estrutura e processos na Illinois Tech para se tornar uma universidade empreendedora.** Revista de Pequenas Empresas, v. 5, n. 1, p. 45-64, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7299824>

MONTEIRO, D.; AZARITE, R. **Monitoramento e métricas de mídias sociais: do estagiário ao CEO: um modelo prático para toda a empresa usar mídias sociais com eficiência e de forma estratégica.** São Paulo: [Editora], 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=1S5atxwNiVAC&oi=fnd&pg=PA9&dq=%E2%80%A2%09Recrutamento+por+Compete%C3%A2ncias:+O+Que+%C3%A9+e+Como+Implement%C3%A1-lo+na+Sua+Empresa&ots=qZ5RrJySAR&sig=XvUlKnLV5xSJ8blAYonSsnHndqE>

MOURA, Cleberson Cordeiro de; JOSÉ, Alcinei; CONCEIÇÃO, Crislani dos Reis; SILVA, José Marcos de Souza; TEIXEIRA, Maria Lícia Lima Diógenes; NORONHA, Wislley Barbosa. A contribuição das práticas avaliativas para o ensino de matemática no ensino fundamental. In: SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva (orgs.). Educação em foco: inclusão, tecnologias e formação docente. São Paulo: Arché, 2024. p. 102-124. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.978-65-6054-112-2-5>.

OGATA, A. **Guia prático de qualidade de vida: como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa.** São Paulo: [Editora], 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt>

BR&lr=&id=rzY9YIBHs88C&oi=fnd&pg=PPi&dq=%E2%80%A2%09Recrutamento+por+Compet%C3%A2ncias:+O+Que+%C3%A9+e+Como+Implement%C3%A1-lo+na+Sua+Empresa&ots=FU93ceGny3&sig=cdRRinizkQ-OpUp5GjatzNjsKpo

OLIVEIRA, V. B. **Discussões das práticas avaliativas em turmas do nono ano do ensino fundamental de uma escola pública estadual de Goiânia e os depoimentos dos docentes sob o olhar das concepções de cunho histórico-cultural.** 2023. 133 f. Dissertação (Mestrado em Educação) -- Escola de Formação de Professores e Humanidades, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2023. Disponível em: <https://tede2.pucgoias.edu.br/handle/tede/4960>.

RIECK, B. R.; MARQUES, C. B. **As estratégias das organizações para o alcance da eficácia no desempenho de suas equipes de trabalho.** Revista de Administração [...], v. 12, n. 3, p. 65-83, 2015. Disponível em: <https://revista.domalberto.edu.br/revistadeadministracao/article/view/428>

SANTANA, Telma Lustosa Silva; BORÉ, Aline Paula; GONÇALVES, Cristiane da Silva Reis; MARTINO, Lourdes Miranda; SILVA, Ludimila Fernandes da; SILVA, Wellington José Rosa. Desafios na formação de professores para avaliações inclusivas no contexto da educação básica. In: SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva (orgs.). Educação em foco: inclusão, tecnologias e formação docente. São Paulo: Arché, 2024. p. 125-148. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.978-65-6054-112-2-6>.

210

TOMASI, A. **Da qualificação à competência.** São Paulo: [Editora], 2004. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt>

BR&lr=&id=Os7jUgViSasC&oi=fnd&pg=PA7&dq=%E2%80%A2%09Recrutamento+por+Compet%C3%A2ncias:+O+Que+%C3%A9+e+Como+Implement%C3%A1-lo+na+Sua+Empresa&ots=CZA9-Jhw5L&sig=X9IoXy7jGfHeBicyMK71kTgmII

VIERA, J. F. **Gestão de pessoas.** REGE – Revista de Gestão, v. 22, n. 3, p. 88-105, 2015. Disponível em:

<https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/57528/1/SARAH%20CRISTINA%20VICENTE%20VIEIRA.pdf>