

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

ÁQUILA VANDERLEI SANTANA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Possibilidades e desafios no processo de
recrutamento e seleção nas organizações**

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2022

ÁQUILA VANDERLEI SANTANA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Possibilidades e desafios no processo de recrutamento e seleção nas organizações

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Profa. Me. Maria Aparecida Trindade Pereira

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2022

ÁQUILA VANDERLEI SANTANA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Possibilidades e desafios no processo de recrutamento e seleção nas organizações

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Data da Apresentação: 07/12/2022

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Profa. Me. Maria Aparecida Trindade Pereira

Membro: Profa. Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues / UNILEÃO

Membro: Esp. Ítalo Pereira Coêlho

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2022

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Possibilidades e desafios no processo de recrutamento e seleção nas organizações

Áquila Vanderlei Santana¹
Maria Aparecida Trindade Pereira²

RESUMO

Pensar no ser humano enquanto indivíduo participativo da construção e elaboração do trabalho em empresas tem se tornado cada vez mais campo de investimento em diversas organizações, possibilitando ao colaborador o ressignificado do conceito de trabalho e a sua atuação no mesmo. Neste viés, o presente trabalho tem como objetivo analisar as possibilidades e desafios durante o processo de recrutamento e seleção nas organizações que fazem a sua gestão através de competências. São abordados tópicos sobre a gestão de pessoas e como ela se dá através do mapeamento de competências, vislumbrando a assertividade de contratações nas empresas. E para além do processo de introdução do funcionário ao meio de trabalho, a trajetória do que pode ser desenvolvido na sua trajetória dentro da organização. A pesquisa foi realizada com cunho descritivo e cita referências bibliográficas publicadas desde o ano de 1999. Com esse estudo, foi possível perceber como alguns processos podem ser melhor executados e os resultados positivos que podem lhe impactar na gestão e no desempenho das atividades propostas, e caso divergente, os conflitos e a rotatividade que pode ser ocasionada no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gestão por competência. Seleção de pessoas. Gestão de pessoas. Recrutamento e seleção. Seleção assertiva.

ABSTRACT

Thinking about the human being as a participatory individual of the construction and elaboration of work in companies has become increasingly a field of investment in several organizations, enabling the employee to re-sign if the concept of work and its performance in it. In this bias, the present work aims to analyze the possibilities and challenges during the recruitment and selection process in organizations that manage them through competencies. Topics about people management and how it is done through skills mapping are addressed, envisioning the assertiveness of hiring in companies. And in addition to the process of introducing the employee to the work environment, the trajectory of what can be developed in his trajectory within the organization. The research was conducted with a descriptive nature and cites bibliographic references published since 1999. With this study, it was possible to understand how some processes can be better executed and the positive results that can impact on the management and performance of the proposed activities, and if divergent, the conflicts and turnover that can be developed in the work environment.

Keywords: Competency management. Selection of people. People management. Recruitment and selection. Assertive selection.

¹Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: santanaaquila9@gmail.com

²Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: mariaaparecida@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Refletir sobre as organizações de trabalho é abrir-se a conhecer a relevância que ela tem na vida dos indivíduos. Em seu escrito, Santos e Caldeira (2014) comentam sobre o significado do trabalho na sociedade contemporânea, apontando o seu surgimento junto com o capitalismo, onde devido às mudanças causadas pela revolução industrial, se colocou como condição essencial, visando geração de economia, fontes de riqueza, crescimento populacional e autorrealização. E foi nesse cenário de mudanças, as quais englobam questões práticas e técnicas nas organizações, que houve a inserção da Psicologia Organizacional e do Trabalho (SAMPAIO; GOULART, 1998 apud LAGO, 2008).

Dentro desse contexto, as contribuições mais atuais da POT buscam lidar com o comportamento humano dentro do trabalho. As empresas contemporâneas buscam no seu quadro empregatício eficiência, qualidade e excelência em suas atividades para obterem vantagens competitivas no mercado. Chiavenato (1999) pontua que o processo de agregar pessoas é um meio de servir as necessidades organizacionais em longo prazo, visto que a estruturação da empresa transcende cada cargo e envolve a organização em sua totalidade.

Para que melhores resultados apareçam, é preciso que haja identificação dos funcionários com a empresa, em que eles possam compartilhar experiências em comum com as quais eles possam aproximar o trabalho à sua vida. Logo, a seleção de pessoas que vão compor a empresa, é composta por diversas etapas para que se confirme o perfil mais próximo daquele que se adapta ao perfil solicitado para preencher a vaga e ter um bom desempenho nela.

Diversas organizações já utilizam da gestão por competência como o seu modelo de gestão, com o intuito de obterem orientações para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências que são necessárias serem cumpridas para atingirem seus objetivos. Para além da forma de administrar, a gestão por competências tem como viés o desenvolvimento de talentos dentro de uma empresa. A gestão por competências tem como objetivos adquirir, usar, mobilizar, integrar, desenvolver e transferir conhecimentos, recursos, habilidades e experiências que agreguem valor tanto a organização quanto ao indivíduo (FLEURY, 2001 apud OLIVEIRA, 2008).

Surge, portanto, frente aos processos de seleções nas organizações atuais, novos desafios e possibilidades da seleção por competências, perpassando pela gestão de pessoas na

gestão por competências, indo de encontro aos resultados que as empresas podem se deparar. Nesta perspectiva, o que se encontra como positivo e/ou negativo nesse processo?

Neste propósito, vê-se como objetivo analisar as possibilidades e desafios existentes no processo de recrutamento e seleção no modelo de gestão por competências, investigar a aplicação desse tipo de gestão na prática dentro das organizações, examinar a participação da gestão específica durante o processo de recrutamento e seleção e entender o quais são as possibilidades e os desafios que são encontrados durante o recrutamento e seleção das organizações.

2 METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de um estudo bibliográfico descritivo, ao qual será realizada uma revisão bibliográfica, a fim de verificar quais as possibilidades e desafios encontrados dentro das organizações nos processos de recrutamento e seleção. A pesquisa bibliográfica é escrita através de materiais já construídos e publicados anteriormente, comumente através de livros e artigos. Esse tipo de pesquisa permite uma ampla visualização acerca do tema escolhido através de fatos já relatados por outras pessoas (GIL, 2002).

Mediante a pesquisa, serão utilizados livros, artigos científicos, monografias, teses e dissertações publicadas, dando margem a uma releitura dos estudos já feitos possibilitando o levantamento de novas conclusões acerca do tema. Serão utilizados documentos cujas palavras chaves sejam: *gestão por competência, seleção por competências, seleção de pessoas, gestão de pessoas, competências, recrutamento e seleção, seleção assertiva*. O material englobou trabalhos de língua portuguesa, inglesa e espanhola, publicados a partir do ano de 1999 como contribuição para as análises.

3 O QUE É COMPETÊNCIA?

Falar sobre competência nos dias atuais, refere-se aos novos modelos de gestão que visam a incorporação ao ambiente das organizações, e adquirem novas conotações (BRANDÃO; BAHRY, 2005). A competência traz consigo a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes, que pontuados por Bittencourt e Barbosa (2004), são expressados através

dos comportamentos que as pessoas manifestam no trabalho, e também como se dão os comportamentos antes, durante e após a realização de algum feito ou visualização de resultados. Nesta percepção, as competências humanas são descritas através dos comportamentos observáveis em âmbito laboral (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A competência apareceu como forma de nomear o uso da inteligência desenvolvida através dos conhecimentos adquiridos na prática vivenciada por cada indivíduo em cada lugar que atua, e também na construção dos valores que são postos na organização e valores que também são sociais, carregados no cotidiano de cada um (SOUSA; VASCONCELOS, 2021). Os mesmos autores mencionam que tal conceito foi desenvolvido com três pressupostos principais, onde as pessoas possuem conhecimentos, habilidades e atitudes, também conhecidos como CHA, que norteiam e direcionam as competências para cada caso.

A ideia de competência se vê intrinsecamente ligada também ao âmbito em que o indivíduo atua, onde quanto mais restrito for o ambiente de atuação, mais fácil encontram-se as características que definem e exemplificam a competência necessária para a sua estrutura (MACHADO, 2002). A pessoa competente para determinados âmbitos laborais consegue ter uma visualização das suas atribuições, correspondendo a tudo o que lhe é exigido para a realização (MACHADO, 2002).

Para a retenção de pessoas certas numa empresa, é necessário que se invista e retenha aqueles que possuam os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho, segundo Barboza, Campos e Bonini (2022). Ainda defendidos pelos autores, a gestão atual deve manter como proposta o planejamento, a captação, a organização e o desenvolvimento das competências necessárias para cada colaborador individualmente para alcançar os objetivos da empresa.

O mundo está em constantes mudanças, e hoje encontra-se a necessidade de manter talentos dentro das organizações, e mapeando as competências humanas ali existentes, partindo das competências essenciais, com conhecimentos e técnicas, de modo a alcançar resultados positivos como capital financeiro para a empresa, e capital social para a manutenção das relações existentes (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 apud BARBOZA; CAMPOS; BONINI, 2022).

Tem sido em um viés consensual que qualificar-se para além da construção de atributo do trabalho, tem referências também com operações sociais que confrontam os trabalhadores

com o mercado de trabalho e com a construção de hierarquização das empresas, nisso, operar a qualificação dos colaboradores e investir nas características que individualmente podem desenvolver, irá lhe trazer um retorno de classificação e também um lugar mais bem visto em âmbito salarial (ALMEIDA, 2012).

4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Trazendo a competência para dentro da gestão, é necessário que se entenda a funcionalidade das competências dentro de uma organização. Pensar nas competências dos colaboradores dentro de uma empresa pode apresentar duas possibilidades, segundo Lana e Ferreira (2007): a primeira é que a depender de como a gestão dessas competências é feita pelos seus líderes, que podem contribuir positivamente na empresa, tornando-a um diferencial no mercado; a segunda acontece quando a organização observa e reconhece as competências que tem dentro do seu corpo de trabalhadores, mas se acomoda com o status de possuí-las e acaba por não desenvolvê-las continuamente e garantir as vantagens que pode apresentar.

Carbone et al. (2005) apresentam algumas características das competências de forma multidimensional, sendo elas quatro: Dinâmicas, levando em conta a constância de interação que se deve haver entre as pessoas e grupos dentro da organização; Sistêmicas: considerando a busca lógica por estratégias buscando a integração e influência de ambientes internos e externos entre si; Cognitivas: relacionam-se com os conhecimentos de gerência que são importantes para a identificação das competências essenciais para cada tipo e modelo de organização; Holísticas: induzindo o foco da análise para além de indicadores financeiros, favorecendo uma visão mais integradora dos fenômenos ocorridos na organização.

A gestão por competência traz consigo portanto, a vantagem de definir com mais clareza quem são os profissionais que podem elevar os índices de produtividade, clarificar os esforços de desenvolvimento nas equipes, entender as necessidades do perfil dos funcionários, e priorizar os investimentos em capacitações para retornos mais consistentes dentro da organização (GRAMIGNA, 2002 apud LANA; FERREIRA, 2007).

Com a expectativa da melhora no alcance de resultados, buscou-se uma forma de institucionalizar sistemas de organização e mensuração através da implementação de

instrumentos que sistematizam as entregas, ampliando o entendimento sobre o efeito na mudança nos funcionários (SANTOS et al., 2014).

No âmbito de gestão organizacional também é necessário que se haja padronização de atividades, sendo essa, através de instrumentos como modelos, procedimentos, processos e sistemas de informações, a fim de obter o apoio dos gestores em todos os níveis de hierarquia dentro da empresa, para manter o controle econômico e de manutenção de atividades a serem executadas (PADOVEZE; DE BENEDICTO, 2005). Ainda defendido pelos autores, os instrumentos utilizados precisam ser coerentes com a cultura organizacional predisposta. O gestor de cada departamento deve estabelecer modos de operação que estejam alinhados com a cultura e a missão da empresa, disseminando e mantendo junto com os demais gestores da empresa entre todos os colaboradores, segundo Padoveze e De Benedicto (2005).

5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O mapeamento de competência tem como proposta identificar dentro de um grupo de pessoas quais as discrepâncias de competências existentes que impedem a concretização das estratégias nas corporações (BITTENCOURT; BARBOSA, 2004). Identificar as competências necessárias dentro da organização se dá como pontapé inicial nesse processo. É necessário que para a obtenção desses dados se realize pesquisas documentais analisando as visões e os objetivos estratégicos.

Em seguida, as autoras Bittencourt e Barbosa (2004) trazem a necessidade da coleta de dados com pessoas específicas dentro da organização através de observações, grupos focais e questionários, a fim de descrever as competências que se encontram dispostas e avaliando quais comportamentos são apresentados.

Aos profissionais faz-se necessário que se pontue os comportamentos esperados, e os indique quais eles são capazes de fazer. Ofertar condições para que isso ocorra é de fundamental importância, avaliando o padrão de qualidade esperado como satisfatório no retorno (BITTENCOURT; BARBOSA, 2004).

Obtendo-se a descrição de cargo como base para a construção do mapeamento de competências organizacionais, é fundamental que se divida as habilidades nos seus âmbitos técnicos e comportamentais. Segundo Ferreira (2015), as competências técnicas são aquelas são

classificadas como os conhecimentos e habilidades que se é demandado pelo cargo, e as competências comportamentais são representadas pelas atitudes que o indivíduo deverá apresentar para um posicionamento no cargo. A autora supracitada aponta a importância de cada empresa desenvolver o seu mapeamento organizacional de forma particular, de forma a levar em consideração todas as especificidades da sua empresa e dos seus demais colaboradores (FERREIRA, 2015).

Para que o processo ocorra de maneira mais eficiente, a participação dos gestores é imprescindível, visto que são eles que possuem todos os conhecimentos acerca do cargo e podem direcionar o recrutador a um perfil mais parecido com aquele que se é desejado (SOUZA, 2013). Deter tal responsabilidade ao gestor, aparece como dificuldade por algumas das vezes, visto a sua não capacitação para a função. Souza (2013) ainda cita, a importância da identificação desse potencial em cada um deles e o investimento nessa área, para que possam ser treinados a alinhar e traçar estrategicamente a montagem de sua equipe de acordo com a solicitação da empresa.

6 CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS

Captar talentos, ou Recrutamento e Seleção, é uma das etapas iniciais e mais importantes da gestão de pessoas. Basear-se na seleção através das competências viabiliza o aumento da objetividade e o foco mais direcionado ao que se deseja a equipe. Rabadio (2001) apud Lana e Ferreira (2007) apontam como resultados de uma captação de talentos bem executada vantagens como: adequação dos trabalhadores aos cargos, conhecimento individual de características e potenciais, estabelecimento de relações duradouras entre organização e colaboradores, redução de *turnover* e redução de treinamentos. Ao contrário, podendo ter como consequências: comprometimento das atividades, baixa produtividade, insatisfação e desmotivação, gastos com rescisões, novos processos seletivos e de treinamento.

Uma dificuldade que é aparece com recorrência no processo de recrutamento, é a ausência de fontes adequadas de divulgações de vagas, de modo que os candidatos com os perfis específicos que estão sendo buscados recebam o anúncio e se candidatem para concorrer (SOUZA, 2013). Ao distribuir ao mercado anúncios de vagas, é notório que nem todas as pessoas que se candidatam tem perfil aderente, e por isso, é importante que o recrutador utilize-

se de diversas plataformas e meios de comunicação para uma maior eficácia na busca (SOUZA< 2013).

No processo de seleção, após a etapa de Recrutamento e Triagem, os candidatos com perfis mais próximos ao desejado pelo cargo são direcionados a avaliação de competências, por vezes coletivas e individuais. Em processos seletivos tradicionalmente escolhem-se pessoas que apresentam mais disponibilidade de adaptação ao cargo, já no processo seletivo por competências, os candidatos são avaliados pelas competências que eles apresentam individualmente, verificando-se se o seu perfil se encaixa naquelas vagas em aberto ofertadas pela empresa (SILVA, 2016).

Em âmbitos privados, os métodos utilizados para as seleções são elaboradas de forma que possa ser identificado nos candidatos aquelas características que condizem com as descrições do perfil para os cargos e também de acordo com o mapeamento de competências já realizados. Tendo em vista essa finalidade, diferente de setores públicos que precisam seguir os princípios da Constituição da República, há uma liberdade de uso de técnicas para que se alcance os objetivos com assertividade nas seleções (SILVA, 2016).

Quanto ao métodos de recrutamento interno, ele toma um caráter diferente do recrutamento externo, visto que os candidatos já estão habituados a cultura da empresa e impede que novas ideias e experiências adentrem na organização. O recrutamento interno visa a alteração de cargos e promoções dentro da empresa, mas mantém inalterado a situação de capital e patrimônio humano (SOUZA, 2013).

Para que a seleção por competência de fato aconteça, é necessário que o mapeamento de competências esteja bem estruturado de acordo com o perfil que se busca para agregar a organização. Tendo sempre a descrição de cargo como base necessária, o mapeamento deve-se conter habilidades exigidas de âmbito técnico e também comportamental que são necessários para o desempenho (FERREIRA, 2015).

As competências técnicas e comportamentais são as que devem ser trabalhadas em todo o processo seletivo, e deve-se ser analisado de forma precisa durante todo o processo de conhecimento e investigação dos candidatos. A entrevista comportamental é uma ferramenta que tem grande importância neste momento, visto o seu grau de observação e tendo como objetivo identificar um perfil com comportamentos específicos, que são os pré-requisitos para a ocupação adequada da vaga (FERREIRA, 2015).

7 APLICAÇÃO NA GESTÃO DO DESEMPENHO E OS IMPACTOS NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A gestão do desempenho por competências tem como finalidade o potencial e o nível de desenvolvimento dos colaboradores, passando para eles o desejo de irem em busca do aperfeiçoamento. Mostrar ao indivíduo as competências que ele mesmo possui e ajudá-lo a perceber os seus pontos fortes e pontos de melhoria é uma premissa básica para o seu desenvolvimento contínuo. Após estar ciente daquilo que ele possui para o cargo e saber também das suas exigências como cumprimento, o colaborador estará mais suscetível ao recebimento de avaliações e feedbacks (GRAMIGNA, 2002 apud LANA; FERREIRA, 2007)

A possibilidade de utilização das competências como forma de gestão, mudou o quadro de conceitos de uma gestão estratégica. Ao que antes tinha-se uma ideia de adaptação das organizações às oportunidades, e essas adaptações levassem em conta as forças e fraquezas da empresa de forma interna e externa, trouxe como destaque as características das competências e a visualização da sua importância para novos posicionamentos. Passando dessa forma, a demonstrar papéis de mudanças de posicionamentos e estratégias para o aporte de vantagens significativas (CARBONE et al., 2005 apud LANA; FERREIRA, 2007).

Os gestores atuais, focalizam na necessidade de organização quando buscam respostas, a fim de suprir a necessidade das suas questões para melhor realizar a sua estratégia. Deste modo, veem como saída a oferta de disponibilizar condições atrativas de desenvolvimento, ou recursos mais claros com os requisitos que cada colaborador sob sua gestão deve possuir (VELOSO, 2007).

As vantagens competitivas fazem com que a gestão de pessoas garanta com que o seu quadro de colaboradores possuam as características necessárias para o desenvolvimento do seu espaço. Atrair e adotar formas eficazes de encontrar pessoas com perfis alinhados aos seus interesses, ganha lugar na discussão tomando significativa importância, entendendo-se que as medidas necessitam estar interligadas para a produção de bons resultados (LANA; FERREIRA, 2007).

Ao apresentar os ritos, crenças, valores, rituais, normas, rotinas e tabus da organização que eles estão adentrando, pretende-se buscar identificações em comum com os padrões a serem

seguidos, fornecendo desse modo um senso de direção aos novos colaboradores (FERNANDES; ZANELLI, 2006). Os autores comentam ainda que o comportamento dos seres atuantes poderá perder parte da sua individualidade, visto que agora eles passam a ser uma extensão do grupo ao qual se estão se inserindo, podendo adotar comportamentos que podem transformar-se em atitudes externas também à organização.

8 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados pontuados foram organizados no Quadro 1 com a especificação do título, autores, ano de publicação e tipo do trabalho, sendo apresentados abaixo:

Título	Autor(es)	Ano	Especificação da Publicação
Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências	BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.	2005	Artigo Científico
Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas	LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P.	2007	Artigo Científico
Gestão por competência em empresas familiares: Uma revisão de literatura	BARBOZA, R. N. A.; CAMPOS, S. C.; BONINI, L. M. M.	2022	Artigo Científico
Recrutamento e seleção por competências: análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC	SILVA, A. C. F. et al.	2016	Dissertação (Mestrado Profissional)
Sobre a idéia de competência	MACHADO, N. J.	2002	Artigo Científico

A psicologia organizacional e do trabalho na contemporaneidade: as novas atuações do psicólogo organizacional.	SANTOS, F. C. O; CALDEIRA, P.	2014	Artigo Científico
--	----------------------------------	------	-------------------

Conforme apresentado no Quadro 1, é possível verificar que o tema acerca da gestão de pessoas e competências comportamentais não é um tema muito recente e que já vem sendo discutido entre diversas publicações. De modo geral, pode-se perceber que a maioria de publicações utilizadas no presente trabalho, encontra-se em volta de análises de campos e também publicações que explicam o tema e norteiam o desenvolvimento de práticas no âmbito de trabalho.

Em linhas gerais, o resultado da apuração da investigação, perpetuou-se sobre artigos que apresentavam suas escritas através de análises de campo, como os gestores buscam adaptar a sua equipe às técnicas de trabalho, a descrição de técnicas e instrumentos que podem ser implementados ao líder, a explicação de fatores que podem ajudar na contração assertiva e métodos que podem ser utilizados para isso.

Constata-se portanto, que as organizações têm a cada dia mais se adaptado ao entendimento de suas equipes, a inovação da forma de trabalho, e as particularidades apresentadas pelo sujeito enquanto trabalhador. Dado esse passo de visualização, tal atitude impacta diretamente no clima organizacional, permitindo maior adaptação dos funcionários a equipe, os fazendo sentir-se mais pertencentes e importantes na empresa, permitindo-os se envolverem e se engajarem mais na entrega de metas pré-estipuladas.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados encontrados, entende-se a grande importância da implementação de processos e do acompanhamento dos mesmos no funcionamento das organizações, visto a diversidade de pessoas que compõem uma empresa e quais são os valores e a missão que desejam ser implantados ali.

Toma-se como necessário neste viés, a observação da execução de atividades, a estruturação de processos, a identificação de habilidades e o mapeamento de competências precisos para cada cargo em seus devidos departamentos.

É possível notar também a importância da construção da cultura na formação dos colaboradores, proporcionando aos mesmos momentos integrativos e que lhe sugiram o sentimento de pertença ao seu lugar de trabalho, e consigam o engajar nas atividades para maior efetividade no seu desempenho.

Sugere-se, portanto, a continuidade de estudo aos gestores e líderes de equipe quanto a formação de seus liderados e a construção de suas equipes de trabalho, permitindo assim o maior conhecimento da funcionalidade de cada departamento, buscando captar e fazer contratações que tenham características compatíveis com o que já se possui. Podendo desse modo, evitar o desgaste institucional com maus posicionamentos dentro de turmas específicas.

Em suma, tem-se que os resultados desta análise apontam evidências claras de associações relevantes entre os construtos estudados no modelo de pesquisa. E entende-se que o trabalho avança no sentido de identificar novos caminhos para o incremento do desempenho organizacional na perspectiva das dimensões críticas dos modelos atuais de gestão e como as competências podem atuar significativamente nestes âmbitos.

Por fim, notou-se no decorrer da pesquisa um grande levantamento de estudos acerca do tema abordado, mas uma carência ainda também de pesquisas recentes relacionadas aos desafios encontrados pelas empresas nos processos de seleções assertivas, sobretudo, pós-pandemia de COVID-19 e a mudança dos índices de busca de emprego, e como isso tem impactado no âmbito corporativo. Ao aumentar as investigações em volta desta temática, pode ser apresentado com mais diversidade de momentos, recomendando-se portanto, o incentivo a realização de novas pesquisas sobre o assunto podendo compreender quais outros aspectos pode influenciar de forma positiva ou negativa as organizações.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. P. **Gerir com Competência**: manual para a empresa do século XXI. Gerir com competência: manual para a empresa do século XXI, 2012.
- BARBOZA, R. N. A.; CAMPOS, S. C.; BONINI, L. M. M. **Gestão por competência em empresas familiares**: Uma revisão de literatura. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 8, n. 9, p. 112-124, 2022.
- BITTENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. **A gestão por competências**. Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre (RS): Bookman, 2004.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERNANDES, R.; ZANELLI, J. C. **O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações**. 2006.
- FERREIRA, P. I. **Gestão por competências** / Patricia Itala Ferreira; organização: Andrea Ramal. - 1. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- LAGO, A. K. M. **Relatório de Estágio Supervisionado de Psicologia Organizacional e do Trabalho**: Univali/CCS-Biguaçu/Curso de Psicologia, 2008.
- LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. **Gestão por competências**: impactos na gestão de pessoas. Estação Científica Online. Juiz de Fora, n. 04, 2007.
- MACHADO, N. J. **Sobre a idéia de competência**. As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação, p. 137-155, 2002.
- OLIVEIRA, N. C. S., **Gestão por Competências**. Belo Horizonte: Junho, 2008.
- PADOVEZE, C. L.; DE BENEDICTO, G. C. **Cultura organizacional**: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. REAd-Revista Eletrônica de Administração, v. 11, n. 2, p. 1-24, 2005.
- SANTOS, N. M. et al. **Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional**. BBR-Brazilian Business Review, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014.

SANTOS, F. C. O; CALDEIRA, P. **A psicologia organizacional e do trabalho na contemporaneidade**: as novas atuações do psicólogo organizacional. ISSN 1646- 6977. Salvador: Psicologia.pt, 2014.

SILVA, A. C. F. et al. **Recrutamento e seleção por competências**: análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC. 2016.

SOUSA, A.R.S.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Meritocracia e gestão de pessoas por competências**: seria utópico ou realidade organizacional? Cadernos EBAPE. FVG. V.19. n.1. Rio de Janeiro jan/mar/2021.

SOUZA, B. **Recrutamento e seleção**: um desafio ao psicólogo organizacional. 2013.

VELOSO, A. L. O. M. **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**. Tese de Doutorado. Universidade do Minho (Portugal), 2007.