

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS: AS PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

**CAMARGO, Ana Laura Paes de<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Acadêmica do curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

**Orientador: AZEVEDO, Brian Castelli<sup>2</sup>**

<sup>2</sup>Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

### RESUMO

O processo de recrutamento e seleção pode ser um diferencial para as empresas que sabem escolher candidatos certos para os cargos certos. Diante disso, este artigo foi elaborado com o objetivo de demonstrar a importância do processo de recrutamento e seleção baseado nas competências, destacando suas particularidades. Tal processo possibilita uma escolha mais assertiva por procurar no candidato a perspectiva de resultados que o cargo requer. Para tanto foi realizada uma pesquisa de revisão bibliográfica, a fim de apresentar conceitos para embasamento do tema. Constatou-se que competências individuais se referem a conhecimentos e habilidades em ação, enquanto as organizacionais envolvem os atributos da organização. Com a pesquisa pode-se dizer ainda que empresas que utilizam as competências em seus processos aumentam sua produtividade e diminui custos com treinamento e desenvolvimento e ainda diminui a rotatividade de pessoal.

**Palavras chave:** Diferencial, competências, gestão de pessoas.

**Linha de Pesquisa:** Seleção por competências.

### ABSTRACT

The recruitment and selection process can be a differentiator for companies that know how to choose the right candidates for the right loads. Thus, this article was designed to demonstrate the importance of the recruitment process and the selection based on competencies, highlighting its particularities. This process enables a more assertive choice to look for no candidate for a results perspective than or load requests. To this end, a literature review research was conducted, with a final presentation of concepts to support the theme. It was found that individual competencies refer to knowledge and skills in action as organizations involved in the attributes of the organization. Research shows that companies that use competencies in their processes increase their costs and decrease training and development costs, while reducing staff turnover.

**Keywords:** Differential, competences, people management.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao iniciar um estudo sobre competências é necessário reconhecer que houve constantes transformações no que se refere à gestão de pessoas. Mudanças no

cenário econômico e social, intensificadas pela globalização crescente na década de 80, o avanço nas tecnologias e ainda o reconhecimento do fator humano como fonte de estratégia para organizações fomentaram a disputa pelo mercado e por vantagens competitivas, vantagens que poderiam ser obtidas com um modelo de gestão que realmente soubesse lidar com o potencial das competências (CARMO, 2015).

O recrutamento e seleção baseado em competências surgiu num momento de constantes transformações, onde as empresas precisam de colaboradores com comunicação, habilidade de solucionar problemas, visão estratégica e ainda possuam liderança. (ARAÚJO, 2012).

São diversos os desafios e oportunidades presentes no processo de recrutar e selecionar, busca-se profissionais competentes que se adaptem aos objetivos da empresa. Utilizar métodos que permitam a escolha mais adequada e que apontem de maneira mais clara os pontos negativos e positivos de um candidato é de suma importância para a empresa (CASANOVA, 2013).

Portanto, o presente artigo tem os objetivos: compreender competências, analisar o processo de recrutamento e seleção e definir como o recrutamento e seleção, baseado em competências, gera vantagens competitivas.

Este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória, visando desenvolver familiaridade com o tema. As fontes de pesquisa foram livros, revistas eletrônicas, e artigos científicos. As palavras chaves utilizadas foram “competências, recrutamento e seleção, gestão de pessoas”. O material utilizado foi separado de acordo com a abrangência do tema e o critério inclusão foi trabalhos que abordassem a seleção por competências e tivessem como foco as vantagens competitivas, já os critérios de exclusão foram trabalhos que não envolviam a gestão de competências e também trabalhos em outros idiomas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 Competências

Inicialmente, as competências foram definidas por McClelland como uma característica subjacente que permite um desempenho superior na realização de tarefas ou em uma determinada situação, e depois, em uma revisão, Richard Boyatzis identificou os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) como sendo o motivo desse desempenho superior (FLEURY; FLEURY 2004).

Carmo (2015), alerta que devido à utilização rotineira da expressão, ela se relaciona com a capacidade de uma pessoa ter aptidão em fazer ou em desenvolver algo, o que cometeria risco de padronizar como competente somente aquele que tem habilidade e técnica, por isso a definição de “CHA” é o conceito mais utilizado, pois engloba o comportamento humano nas organizações.

Diante disto, Bruno (2008) acredita que ao avaliar as competências é preciso ver a pessoa em ação, suas habilidades e intenções, motivações e conhecimento com o propósito de um resultado, dessa forma, a definição de competências pelo CHA pode esclarecer e divulgar, mas também, limitar o processo de avaliação, principalmente se avaliadas separadas.

### 2.1.1 Conhecimentos, habilidades e atitudes

De maneira geral, os conhecimentos são aqueles que as pessoas acumulam de acordo com as experiências vividas, são informações e servem de base para as decisões a serem tomadas, é o saber. As habilidades são o saber fazer, a execução de determinada atividade, usar os conhecimentos adquiridos de forma produtiva e organizada, enquanto as atitudes é o saber fazer acontecer, é a determinação do indivíduo de usar seus conhecimentos e habilidades para desempenhar as tarefas a ele atribuídas (GIUDUCE, 2012).

Conhecimentos e habilidades têm relação com as técnicas e as atitudes com o fator comportamental. As competências técnicas são tudo o que um profissional

precisa saber para desempenhar sua função, sua formação, idiomas e até a rapidez e a flexibilidade em resolver as atividades de sua função. Já as competências comportamentais se referem a seu diferencial, sua capacidade de liderança e inovação, entre outros (LEME, 2005 *apud* GIUDICE, 2012).

### 2.1.2 Competências organizacionais e competências individuais

Ruano (2007) entende competências de duas formas: corporativa e individual. A dimensão corporativa está relacionada com a empresa como um todo, são competências organizacionais. Já a dimensão individual se refere a cada pessoa que trabalha na organização.

Teixeira (2007) acredita que para se agregar valor é preciso o desenvolvimento e combinação das competências individuais e estas devem resultar no desenvolvimento de competências organizacionais.

Identificar as competências (organizacionais e individuais) é um trabalho árduo e criativo, é necessário o envolvimento da gerência, a opinião de clientes, e uma conversa com colaboradores (MEDEIROS, 2007).

Fleury e Fleury (2001) acreditam que competências individuais é um conjunto de saberes, tais como: saber agir, saber o que e o porquê, julgar e decidir, mobilizar recursos, saber comunicar e transferir conhecimentos, saber desenvolver-se, aprender, saber engajar, assumir riscos, saber ser responsável e ainda ter visão estratégica. Para gerar competências é preciso comunicar e utilizar os conhecimentos.

As competências organizacionais têm relação não somente com as pessoas, mas com a gestão e com as tecnologias, é necessário alinhar os processos, as pessoas e as tecnologias, de maneira a formar competências na organização que sejam reconhecidas pelos seus *stakeholders*, ou seja, seus clientes, fornecedores, a sociedade a qual faz parte, investidores e seus colaboradores (LEAL, *et. al.*, 2018).

## 2.2 Gestão por competências

A grande competitividade entre as empresas, a instabilidade, e ainda, a rápida e constante transformação, principalmente no que se refere à tecnologia, são algumas razões para as empresas pensarem em competências que as diferencie de outras organizações, posições defensivas dão lugar a busca de vantagens competitivas, desse modo a gestão por competências se refere ao futuro da organização, e a vê como um todo, estabelecendo estratégias (BAPTISTA, 2006).

Usar as competências para se trabalhar a gestão de pessoas é ampliar as estratégias, utilizando as competências como base para todos os subsistemas de Recursos Humanos. A gestão de pessoas por competências envolve a administração de todos os processos (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e remuneração) e tem como base as competências organizacionais e individuais de forma a agregar valor e atingir objetivos (RUANO, 2007; GIUDICE, 2012; CARMO, 2015).

Gerir pessoas com base em competências tem relação direta com o desempenho profissional (conhecimentos, habilidades e atitudes) de forma a agregar valor à organização, mas também as pessoas, unindo competências existentes as necessárias para o alcance de metas, valorizando os talentos (SCHOTTEN; SOARES; FACHIN, 2017).

A gestão por competências ajuda na identificação de pontos fortes e fracos de maneira a desenvolver e fortalecer o ambiente organizacional, agregando valor econômico e social, tanto ao indivíduo como para a organização. Quando tal gestão se solidifica dentro das empresas esta gera competitividade. (LEAL *et al.*, 2018)

É importante ressaltar que as competências perdem valor ao longo do tempo, devido as constantes mudanças corporativas, tecnológicas, financeira e em todo o ambiente relacionado a empresa, por isso é indicado as empresas, além de identificar suas competências presentes, estimar suas futuras, a fim de “agir proativamente, desenvolvendo, no presente, competências que serão importantes no futuro” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p.190).

### 2.3 O subsistema de gestão por competências: recrutamento e seleção

Diante da competitividade do mercado atual, escolher as pessoas certas, bem selecionadas e bem posicionadas, é essencial para o bom funcionamento da empresa. Ao começar o recrutamento e seleção de pessoal deve se compreender e definir o cargo a ser preenchido. A partir disso define se as qualificações necessárias ao cargo e estas servirão de base para todo o processo, assim como onde buscar os candidatos (fontes de recrutamento) e quais as características pessoais e profissionais que o possível ocupante deverá ter (CHIAVENATO, 2002).

Chiavenato (2002) conceitua recrutamento como os esforços de uma empresa para trazer novos colaboradores, uma atividade constante e ininterrupta por se tratar de relações externas onde se deseja atrair pessoas. O recrutamento é baseado nas necessidades presentes e futuras da organização e está relacionada com a pesquisa e intervenção de fontes que possam fornecer diferentes pessoas a empresa, e, entre elas, possa estar aquelas que mais se encaixam com a organização e seus objetivos.

Há ainda, três maneiras de se recrutar pessoas, o recrutamento interno, o externo e o misto. No recrutamento interno os funcionários que já atuam na empresa é que são selecionados para a nova vaga aberta, tal processo pode incentivar os funcionários a buscar aperfeiçoar-se e desenvolver-se, diminui custos, eleva a motivação e moral dos candidatos. Porém, como principal desvantagem, é listada a falta de renovação, considerando o mercado altamente competitivo, a constante renovação de competências é fundamental (CAXITO, 2008).

Para tal inovação empresas buscam experiências e pensamentos vindos de fora, denominado recrutamento externo, que ajudam na competitividade e atualização das tendências de mercado (FERREIRA; VARGAS, 2014).

E ainda existe a alternativa de uni-los, o recrutamento misto, que segundo Chiavenato (2002) se complementam, podendo ser utilizados simultaneamente, utilizando recursos internos ou externos para preencher a vaga existente e depois

para preencher a vaga remanescente, ou de maneira separada, quando a contratação não foi altamente eficaz e procura-se outra alternativa.

A seleção se trata de um processo de comparação entre as particularidades de cada candidato e as especificidades do cargo e por fim uma escolha (CHIAVENATO, 2002).

Baylão e Rocha (2014) ressaltam que é preciso atenção no processo de seleção, pois ao comparar candidatos para ficar com a vaga, o objetivo é manter ou melhorar a eficiência e eficácia da organização.

Bittencourt (2009) acredita que no processo de recrutamento e seleção há uma troca de benefícios entre a organização e o indivíduo, onde o indivíduo procura satisfação profissional ou ainda sustento, enquanto a organização procura colaboradores, e, essa troca é satisfatória quando tal colaborador possui os requisitos adequados.

As organizações têm focado na gestão de competências para melhorar as perspectivas quanto ao aproveitamento de mão de obra e de direcionamento do recrutamento e seleção (COSTA; COSTA, 2012).

#### 2.4 Seleção por competências

A seleção por competências tem crescido dentro das organizações por esta medir as habilidades das pessoas e assim aumentar as chances de uma seleção eficaz (BITTENCOURT, 2009).

As perguntas voltadas para as competências livram o selecionador de uma realidade não vivida, pois estas evitam respostas prontas e um pré direcionamento, onde os candidatos respondem aquilo que imaginam que o selecionador quer ouvir. Tais perguntas procuram no candidato situações vivenciadas por ele e quais foram as conseqüências, apontando assim as competências que ele possui ou a ausência delas (ABREU E CARVALHO-FREITAS, 2009).

Lana e Ferreira (2007) acreditam que a seleção por competências tem início no mapeamento do que é necessário ao cargo, o que espera ser suprido na

contratação. Dessa forma a seleção tem maior foco, as entrevistas e dinâmicas procuram evidenciar as competências que o candidato já possui.

As autoras ainda acrescentam que a entrevista deve ser personalizada de acordo com o perfil de competências desejado, pois perguntas utilizadas em seleções tradicionais, como “Quais seus pontos fortes e fracos? O que você faria se houvesse incompatibilidade com seu liderado?” são facilmente decoradas pelo candidato o que compromete a eficácia do processo seletivo.

Os jogos e dinâmicas devem ser escolhidos para se identificar as competências desejadas no comportamento cotidiano do candidato, procurando, no entanto, abordá-lo de forma indireta, para evitar pré direcionamentos. Dessa forma, a seleção por competências propõe um conhecimento mais profundo dos candidatos, evidenciando as características de real interesse para a organização (LANA; FERREIRA, 2007).

## 2.5 Recrutamento e seleção por competências como vantagem competitiva

Escolher candidatos pode ser uma tarefa difícil, ao selecionar pessoas erradas a empresa pode se deparar com prejuízos semelhantes ao de não contratar ninguém, dessa forma a vantagem competitiva está ligada diretamente a quem consegue identificar o real conhecimento das pessoas (GUIMARÃES; ARIREIRA, 2005).

Diante disso, Guimarães e Arireira (2005) analisaram os procedimentos e descreveram os métodos de recrutamento e seleção na empresa USACIGA Açúcar, Álcool e Energia Elétrica Ltda., os processos realizados pela empresa são a divulgação da vaga, a triagem, que é realizada pelo setor de RH, os testes de conhecimento e entrevistas onde os gestores participam, uma entrevista técnica aplicada por chefes imediatos e por fim, a comparação e escolha, todos estes processos são baseados nas competências necessárias ao cargo, visando diminuir riscos de contratação. A análise mostrou que o método utilizado é uma ferramenta de gestão, onde se garante a entrada de pessoas com grande potencial, diminuindo



os custos com treinamento e desenvolvimento, além de selecionar pessoas de qualidade, que trabalham mais e melhor e ainda pessoas que necessitam de menos supervisão e motivação.

Já Abreu e Carvalho-Freitas (2009) em uma pesquisa de caráter exploratório, analisaram a seleção por competências na visão dos profissionais de recursos humanos, a pesquisa contou com a participação de 14 profissionais de empresas de ramos distintos, o que aumentou a amplitude de resultados, os profissionais preencheram um questionário onde 13 dos entrevistados concordaram que o método é melhor do que a seleção tradicional, pois se baseia naquilo que o candidato já viveu, podendo prever como será a atuação do candidato e ainda permite a visualização das competências futuras, ajudando a definir como devem ser os novos profissionais e assim agindo com estratégia, além disso, 10 deles afirmam que a permanência dos candidatos escolhidos através das competências é maior. Em relação a motivação e mobilização de conhecimentos, apenas um discorda que existe maior ênfase. E todos concordam que o processo é mais prático, objetivo e seguro.

### **3. CONCLUSÃO**

Diante do exposto acima, pode-se concluir que competências individuais são um conjunto dos conhecimentos e habilidades percebidas nas pessoas em suas ações. Isso promove um comportamento superior agregando valor a empresa por identificar no indivíduo características que são indispensáveis para o bom funcionamento da empresa como a liderança, a visão estratégica, a comunicação adequada, o maior desenvolvimento, a capacidade de tomar decisões e ao unir essas características particulares de cada pessoa aos atributos da organização, as tecnologias, estrutura e o modelo de gestão é possível evitar gastos com treinamento, aumentar a produção, diminuir a rotatividade e ainda permite prever

como será a atuação do indivíduo, estando um passo a frente, pensando de maneira estratégica.

Ao usar as competências para escolher os candidatos é possível alcançar melhores resultados, a empresa agrega valor por meio dos talentos obtidos e ainda gera vantagens competitivas, pois pessoas bem selecionadas darão melhor suporte a empresa, aumentando também o valor percebido pelos *stakeholders*.

#### 4. REFERÊNCIAS

ABREU, Cristina Valadares; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. **Seleção por competências: A percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências. Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João Del-rei- MG, v. 3, n. 2, p.225-235, mar. 2009. Disponível em: <[https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/Abreu\\_e\\_Carvalho-Freitas.doc](https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/Abreu_e_Carvalho-Freitas.doc)>. Acesso em: 20 jul. 2019.

ARAÚJO, Marcos Cesar de. **Recrutamento e seleção com base em competências**. 2012. 39 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Empresarial, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro: 2012. Disponível em: <[https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k216277.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k216277.pdf)>. Acesso em: 02 set. 2019.

BAPTISTA, José Luis de Paula. **Gestão de pessoas por competências: uma proposta para empresa de capital intelectual intensivo**. 2006. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Puc- Sp, São Paulo: 2006. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1171>>. Acesso em: 01 set. 2019.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. In: **simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2014, [s.i]. SEGET, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/123456789/109>>. Acesso em: 24 jun. 2019.

BITTENCOURT, Andréa Sales Luiz. **Gestão por competências em microempresas e empresas de pequeno porte**. 2009. 52 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Cândido Mendes, Niterói: 2009. Disponível em: <[https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/N203237.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N203237.pdf)>. Acesso em: 01 mai. 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista Do Serviço Público*. V. 56 n. 2, p. 179-194. Abr/Jun. 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>>. Acesso em: 17 jun. 2019.

BRUNO, Marcos Luiz. Selecionar por competências. In: Neri, Aguinaldo, et. al. (org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2005, cap. 4, p. 75-104

CARMO, Luiz Otávio do. Gestão de Pessoas Baseada em competências: Um modelo avançado de gestão. *Revista de Administração Geral*, [s.i], v. 1, n. 2, p.101-117, dez. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/view/2086>>. Acesso em: 03 mai. 2019.

CASANOVA, Camila Corrêa. **Gestão por competências: os desafios e possibilidades da seleção por competência**. 2013. 50 f. Monografia (Especialização) - Curso de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/70047>>. Acesso em: 24 out. 2019.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008. 128 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, Edenir Murilo da; COSTA, Alexandre Marino. Gestão por competências: Uma abordagem prática na Diretoria de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. **Tópicos Destacados na Gestão do Judiciário Catarinense**, Florianópolis- Sc, v. 1, n. 1, p.185-215, nov. 2012. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-1-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2019.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, Macapá, v. 4, n. 2, p.21-39, jun./dez. 2014. Disponível em: <<https://index.php/periodicos.unifap.br//estacao/article/view/1125>>. Acesso em: 09 jun. 2019.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. Construindo o conceito de competências. *Revista de administração científica*, p.183-196. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 44, n. 1, p.44-57, mar. 2004. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>>. Acesso em: 09 mai. 2019.

GIUDICE, Rodrigo Chagas. Desafios da gestão de pessoas por competências na administração pública federal. **Rbpo**, Brasília, v. 2, n. 2, p.188-204, dez. 2012. Disponível em: <<http://assecor.org.br/rbpo/vol-2-numero-2-2012>>. Acesso em: 03 mai. 2019.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O processo de recrutamento e seleção com ferramenta de gestão**. **Revistas Unipar**, Toledo, v. 6, n. 2, p.203-214, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/309/280>>. Acesso em: 25 ago 2019.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online**, Juiz de Fora, n. 04, p.1-18, abr./maio 2007. Disponível em: <[http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD\\_T0005\\_0312/EAC\\_Gestao\\_por\\_Competencias\\_Impactos\\_na\\_GP\\_Texto\\_2\\_18\\_p.1.pdf](http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD_T0005_0312/EAC_Gestao_por_Competencias_Impactos_na_GP_Texto_2_18_p.1.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2019.

LEAL, Adriana Pinheiro, *et al.* Gestão de competências: Competências individuais X competências organizacionais. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Brasil, v. 10, n. 03, p.72-88, ago. 2018. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/gestao-de-competencias>>. Acesso em: 28 ago. 2019.

MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. Gestão por competências: uma abordagem estratégica adaptada à pequena empresa. **INMR - Innovation & Management Review**, v.4 n.2, p.49-66. 2007. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79080>>. Acesso em: 11 jun. 2019.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2007. 96 p.

SHOTTEN, Paulo Cesar; SOARES, Rodrigo Santolini; FACHIN, Solange. Análise de processo de recrutamento e seleção com base nas competências requeridas para os cargos: Estudo de caso- Cooperativa Agropecuária do Noroeste do Paraná. In: **I encontro internacional de gestão, desenvolvimento e inovação**, 2017, Naviraí-

MS: EIGEDIN, 2017. v. 1, p. 1 - 15. Disponível em:  
<<https://periodicos.ufms.br/ojs/index.php/EIGEDIN/article/view/4399>>. Acesso em:  
16 jun. 2019.

TEIXEIRA, Eunice Sampaio Meireles. **Gestão por competências e as mudanças nas práticas da gestão de pessoas:** um estudo de caso em duas empresas mineiras. 2007. 161 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte: 2007. Disponível em:  
<[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_TeixeiraES\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_TeixeiraES_1.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2019.