



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 22, n. 3, art. 1, p. 3-22, mar. 2025

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

http://dx.doi.org/10.12819/2025.22.3.1

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## Recrutamento e Seleção por Competência: Uma Revisão Sistemática

## Competency-Based Recruitment and Selection: A Systematic Review

**Élida Martins Romeiro**

Graduação em administração pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
elidamromeiro@gmail.com

**Luisa Rhoden Rech**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Professora da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
luisarhodenrech@gmail.com

**Álvaro Freitas Faustino Dias**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Professor Substituto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul  
alvaro.dias@ufms.br

**Manoela Morais**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
manoelamoraes26@gmail.com

**Katia Katsumi Arakaki**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Administradora da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Grande  
Douradoskatiakatsumi.arakaki@gmail.com

---

### Endereço: Élida Martins Romeiro

UEMS, R339+GH - Rod. Dourados-Itahum, 12 -  
Dourados, MS, 79804-970, Brasil.

### Endereço: Luisa Rhoden Rech

UEMS, R339+GH - Rod. Dourados-Itahum, 12 -  
Dourados, MS, 79804-970, Brasil.

### Endereço: Álvaro Freitas Faustino Dias

IFMS - Campus Aquidauana. Rua Tadão, Rua Amelia  
Arima, 222, Vila Ycarai, 79200000 - Aquidauana, MS -  
Brasil.

### Endereço: Manoela Morais

UEMS, R339+GH - Rod. Dourados-Itahum, 12 -  
Dourados, MS, 79804-970, Brasil.

### Endereço: Katia Katsumi Arakaki

Universidade Federal da Grande Dourados, Pró-Reitoria de  
Gestão de Pessoas - PROGESP/UFGD. Rua Melvin Jones,  
n. 940, Jardim América, 79802011 - Dourados, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues**

**Artigo recebido em 05/02/2025. Última versão  
recebida em 20/02/2025. Aprovado em 21/02/2025.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar artigos científicos que abordaram o Processo de Recrutamento e Seleção por Competência. A metodologia utilizada foi a revisão sistemática. Para a seleção dos artigos, foi realizada uma pesquisa com as palavras “*competency – based*” e “*recruitment and selections*”, utilizando as bases de dados SciELO, Science Direct, Capes Periódicos, Web of. Science e Google Acadêmico. Foram analisados 26 artigos. Alguns dos achados desta pesquisa mostram que o recrutamento e a seleção por competência devem ter por base a análise do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), buscando uma baixa rotatividade de funcionários e a manutenção do seu capital intelectual por meio de um programa contínuo de treinamento e capacitação, motivando os colaboradores a trabalharem pelos objetivos organizacionais. Destaca a utilização de algumas ferramentas, como o CMA, que auxilia na identificação de características necessárias em um possível colaborador, e o STAR, que busca identificar pontos estratégicos relacionados à situação, tarefa, ação e resultado de experiências dos candidatos, assim como a utilização da IA como ferramenta de agilidade e precisão em um processo de recrutamento e seleção por competência.

**Palavras-chaves:** Selecionar. Desempenho. Treinamento.

## ABSTRACT

The aim of this research was analyze papers about Competency-Based Recruitment and Selection through a systematic review. The keywords were “*competency-based*” and “*recruitment and selections*” using in the SciELO, Science Direct, Capes Periódicos, Web of Science and Google Scholar databases. Twenty-six papers were analyze. Some of the findings of this research show that competency-based recruitment and selection should be based on the analysis of CHA (knowledge, skills and attitudes), seeking low employee turnover and the maintenance of their intellectual capital through a continuous training and qualification program, motivating employees to work towards organizational objectives. It highlights the use of some tools called CMA, which helps identify necessary characteristics in a potential employee, and STAR, which seeks to identify strategic points related to the situation, task, action and result of candidates' experiences, as well as the use of Artificial intelligence as a tool for agility and precision in a competency-based recruitment and selection process.

**Keywords:** Selection. Performance. Training.

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil possui grande quantidade de empresas ativas, dentre estas, empresas de pequeno porte ou microempresas que desenvolvem atividades terciárias relacionadas à prestação de serviços. É comum que essas empresas fechem as portas logo nos primeiros anos após a fundação. Fatores que contribuem para isso são a falta de preparo para gestão, não desenvolver planos estratégicos, dificuldades para manter clientes, além das dificuldades na gestão dos recursos materiais e humanos e de melhorias nas rotinas de trabalho.

A gestão do capital intelectual nas organizações é importante para desenvolver vantagens competitivas, mesmo assim, algumas empresas ainda consideram os colaboradores como peças de fácil substituição. Nesse contexto, a Gestão de Recursos Humanos assume um papel fundamental de unir a estratégia da organização às suas operações.

O sucesso da organização está ligado à competência e motivação dos seus colaboradores, uma vez que dependem delas para atingir os objetivos organizacionais e cumprir sua missão. O capital humano é o recurso fundamental para formação de competências organizacionais. Os líderes são peças-chave para atingir vantagens competitivas.

A competência é composta por conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do indivíduo, que geram resultados para as organizações. A ideologia da competência é o domínio do conhecimento científico-tecnológico. Uma competência básica está associada aos requisitos mínimos de um colaborador para o desempenho de sua função, já uma competência diferenciada é aquela que excede as básicas e agrega valor, quer seja pela produtividade, qualidade, ou qualquer outra dimensão que possa ser percebida como um diferencial.

Por meio dos processos de recrutamento e seleção, a organização evita a contratação de mão de obra inadequada. A finalidade é selecionar, identificar e contratar pessoas talentosas por meio de recursos apropriados, ou seja, admitir as pessoas certas. O processo de seleção funciona como um filtro que permite identificar e contratar profissionais talentosos que se identifiquem com a cultura organizacional. O processo de seleção por competência pode ser utilizado como uma ferramenta para captação de talentos humanos qualificados, habilidosos e com conhecimentos necessários para ocupar a vaga.

A captação de mão de obra não é apenas a troca de um colaborador, mas a busca por competências necessárias. O mix de habilidades e capacitações dos colaboradores ajusta-se às novas realidades, complementando a orientação para resultados com uma abordagem mais centrada nas competências interpessoais e de liderança.

Diante desse contexto, o presente estudo disponibiliza uma sistematização dos conhecimentos na área de recrutamento e seleção por competência. Por meio de uma revisão sistemática de literatura, buscou apresentar o estado da arte das discussões. Dessa forma, a questão da pesquisa foi: quais tópicos têm sido discutidos na literatura nacional e internacional sobre recrutamento e seleção por competências tendo como objetivo geral apresentar um constructo teórico de recrutamento e seleção por competências?

## 2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O estudo realizou uma Revisão Sistemática (RS), investigação na literatura científica para encontrar, avaliar e interpretar estudos de uma determinada área (Baptista, 2018). A RS foi formulada em cinco etapas (ver Quadro 01), começando pela definição da questão de pesquisa, busca por dados bibliográficos, seleção e análise dos artigos e relato dos resultados.

**Quadro 01 – Etapas da RS**

Etapa 01	Definição da pergunta de pesquisa	Quais tópicos têm sido discutidos na literatura nacional e internacional sobre recrutamento e seleção por competências?
Etapa 02	Busca nas bases de dados	SciELO, Science Direct*, Google Acadêmico e CAPES Periódicos*
Etapa 03	Seleção dos artigos	<i>Software Start:</i> Critérios de inclusão: Seleção por Competência sendo o foco principal do estudo Critérios de exclusão: Não é sobre seleção por competência
Etapa 04	Análise dos artigos	Leitura e tabulação dos principais tópicos discutidos com auxílio do software Excel
Etapa 05	Triangulação dos dados	Redação da revisão sistemática

\*Busca através do acesso CAFe da UEMS.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Durante as buscas foram selecionados 90 artigos, sendo 54 artigos internacionais e 36 artigos nacionais. Foram usadas como palavras chaves (português e inglês) para pesquisas “Recrutamento e Seleção”/“Recruitment and Selection” e “Baseados em Competência”/“competency-based”; os filtros aplicados foram: idioma (português e inglês), ano de publicação (2000 a 2024), artigos de revisão e artigos nas áreas temáticas de “Negócios, Gestão e Contabilidade e Ciências Sociais”. Nas buscas foram selecionados dois

artigos de 1998 que surgiram nas buscas; apesar do ano de coleta de dados, por serem relevantes para o tema, foram mantidos na análise.

As buscas bibliográficas dos artigos para a RS foram realizadas em setembro de 2024. Alguns artigos nacionais foram incluídos pela sua relevância para o tema e foram encontrados em buscas não sistematizadas em período anterior ao citado; totalizaram 90 artigos para revisão e seleção, como mostra o Quadro 03.

**Quadro 02 – Resumo dos métodos utilizados**

<b>METODOS</b>	
Artigos Seleccionados	90
Artigos Internacionais	54
Artigos Nacionais	36
Palavras Chaves	“Recrutamento e Seleção” e “Baseados em Competência”
Ano de Publicações	1998 a 2024
Tipos de Artigos	“Artigos de Revisão e Artigos” e “Áreas Temáticas: Negócios, Gestão e Contabilidade e Ciências Sociais”
Período das Pesquisas	08 de maio de 2024 a 11 de setembro de 2024
Software utilizados	StArt e Excel
Crítérios de Inclusão	“Seleção por Competência sendo o foco principal do estudo”
Crítérios de Exclusão	“Não é sobre seleção por competência” e “Seleção por competência aparecendo como temática secundária do estudo”
Duplicidade	17
Artigos Eliminados	47
Artigos para Análise	26

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O Software StArt (State of the Art through Systematic Reviews) auxiliou na seleção dos artigos, pois disponibiliza dados de forma organizada, facilitando a análise e leitura dos resumos. Ao colocar os metadados dos artigos no software, ele já identifica automaticamente os artigos em duplicidade. Posteriormente, a leitura dos resumos no Software StArt possibilitou incluir e excluir artigos da análise pelos seguintes critérios: inclusão - “Seleção por Competência sendo o foco principal do estudo” e exclusão - “Não é sobre seleção por competência” e “Seleção por competência aparecendo como temática secundária do estudo”.

Após a leitura dos resumos, o pesquisador julgou a relevância do artigo para o estudo e decidiu incluir ou excluir cada um deles. Ao final da análise, o software apresentou um relatório dos artigos que deveriam ser analisados na RS. Foram identificados 17 artigos duplicados, 44 artigos foram eliminados pelos critérios de exclusão e 29 foram aceitos pelo critério de inclusão.

A análise se deu pela leitura integral dos artigos, ponto em que foram eliminados mais três artigos da análise, pois não estavam no escopo da pesquisa, totalizando, assim, 26 artigos analisados, com se observa no Quadro 03.

**Quadro 03 - Artigos enquadrados para leitura.**

TÍTULO	AUTORES	ANO	OBJETIVO
Strategic Human Resource management: Employee Involvement, diversity, and International Issues	McMahon, G.C. ; Bell, M.P.; Virick, M.	1998	O envolvimento dos funcionários na diversidade e na gestão estratégica de recursos humanos internacionais
Walking the Tightrope: Strategic: Issues for Human Resources	Baruch, Y.	1998	Ajudar o gestor de RH a concentrar seus esforços em encontrar uma escolha sensata, em um ambiente de múltiplas opções
Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage	Cardy, R.L.; Selvarajan, T.T.	2006	Apresentar estruturas alternativas para identificar e desenvolver competências dos funcionários
A new selection system to recruit general practice registrars: preliminary findings from a validation study	Patterson, F.; Ferguson, E.; Norfolk, T.; Lane, P.	2006	Conceber e validar um novo sistema de seleção baseado em competências para recrutar registradores de clínica geral, compreendendo um formulário de candidatura baseado em competências, relatórios de árbitros e um centro de avaliação.
Competency - Based Human Resource Practices in Malaysian Public Sector Organizations	Azmi, I.A.G.	2010	Um estudo sobre a necessidade de determinar as dimensões das práticas de recursos humanos baseadas em competências no serviço público da Malásia.
Seleção por competência: Ficção ou possibilidade?	Pinto, F.M.; Gomes, G.B.	2012	Problematizar diferentes concepções de seleção de pessoas mais utilizados pelos profissionais da atualidade, como principal estratégia de seleção por competência.
Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de Pessoas: Uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas	Souza, D.A.; Paixão, C.R.; Souza, E.A.B.	2011	Verificar as técnicas utilizadas no processo de seleção por competências, no âmbito de duas empresas brasileiras e, também, verificar a percepção dos profissionais da área de recursos humanos dessas empresas acerca das dificuldades e dos benefícios no processo de seleção por competências.
Application of the competency modelling approach: Determining the ideal profile of the Orthopaedic surgeons	Deshpande, A.P.	2014	Testar a relevância e validade da Abordagem de Modelagem de Competências, aplicando-a a organizações em Pune e arredores.
Administração de Recursos Humanos:	Oliveira, L.G.; Teixeira, A.	2015	Esclarecer fatos simples do cotidiano do Departamento de Recursos Humanos.

Administrando Pessoas			
Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation	Zehir, C.; Gurol, Y.; Karaboga, T.; Kole, M.	2016	Investigar o efeito mediador da orientação empreendedora na relação entre GRH estratégica e desempenho da empresa.
Recrutamento e Seleção Estratégicos: Processos Tradicionais e a Influência das Mídias Sociais	Gomes, M.; Reis, R.C.; Centurión, W.C.	2017	analisar técnicas estratégicas de recrutamento e seleção de pessoas, com a perspectiva de possibilitar a contratação de colaboradores capacitados, alinhados às necessidades da empresa e como objetivos específicos.
Recrutamento e Seleção por Competência: o Desafio dos Recursos Humanos em Buscar Candidatos Competentes no Mercado de Trabalho	Lopes, M.R.; Maidana, F.A.; Queiroz, A.F.	2018	Explorar as mais atualizadas ferramentas na área do recrutamento e seleção com foco na competência, podendo ser utilizada na análise de diversos cargos.
O Caminho de Realização de um Processo de Seleção e Gestão de Talentos Refletido por Competência e Habilidades: Um Estudo de Caso na Faculdade de Educação Superior de Paragominas - FACESP - PA	Dantas, H.S.	2019	Trabalhar o cenário institucional e demonstrar a necessidade de se realizar um bom planejamento da previsão de pessoas e a importância do recrutamento e seleção de pessoal para o sucesso da instituição.
Recrutamento e Seleção por Competência: as Pessoas como Vantagem Competitiva	Camargo, A.P.P.	2019	Compreender competências, analisar o processo de recrutamento e seleção e definir como o recrutamento e seleção, baseado em competências, gera vantagens competitivas.
Processo de recrutamento e seleção por competência nas organizações	Silva, J.M.; Moura, A.M.; Tomaz, C.J.; Silva, J.A.C.; Mota, J.L.S.; Cunha, R.S.; Queiroz, R.L.; Coutinho, D.J.G.	2019	Identificar a melhor maneira de selecionar e recrutar por competências dentro das organizações, analisando seus riscos e benefícios.
Técnicas de Seleção de Observadores para o Comportamento dos Candidatos	Laurindo, M.L.L.; Maranhão, T.L.G.	2020	Estudar as técnicas de seleção de pessoas, tendo como base a observação dos comportamentos dos candidatos nas organizações.
Gestão de Pessoas: Análise dos Métodos de Recrutamento e Seleção para o Gerenciamento de Empresas	Nascimento, R.L.; Pagnussat, A.; Oliveira Junior, E.M.; Cunha, D.R.S.	2021	Listar na literatura os tipos de recrutamento e seleção que mais são usados pelos gestores na organização e o impacto que a gestão de pessoas tem na forma que a empresa se organiza.
Processo de seleção, Atuação da Liderança e Influências no Ambiente	Nunes, A.L.P.F.; Bueno, M.P.; Silva, J.F.; Oliveira, J.C.	2021	Mostrar a necessidade de um processo de Recrutamento e Seleção estruturado, seus conceitos e tipologias, e como a motivação e a liderança podem influenciar na



Organizacional			produtividade e desenvolvimento.
Recrutamento e Seleção: A importância da organização de Gestão de Pessoas	Rosa, L.G.; Baginski, L.	2021	Descrever procedimentos padrões que vão garantir ao setor de RH do plano em construção que os processos desenvolvidos para o recrutamento e para a seleção tenham como principal objetivo o sucesso desta no mercado.
Seleção por Competência: Habilidades - Chave no Processo de (R&S) - Implicações e Possibilidades de Atuação do Pedagogo Empresarial e do Gestor - Administrador na Atualidade da (IESbr)	Dantas, H.S.	2021	A seleção por competências quando inculcidas no trabalho do pedagogo empresarial e do gestor-administrador.
The Influence Of The Employee Selection Ande Recruitment System On Employee Performance Mediated By Competence at PT. Shinta Indah Jaya Regency	Iunggal, D.C.B.; Nurrani, N.	2022	Determinar o desempenho e a competência dos funcionários que podem mediar o efeito do sistema de recrutamento e seleção dos funcionários na PT Shinta Indah Jaya.
Gestão de Pessoas como Diferencial Competitivo para as Organizações	Zucco, A.; Neves, G.R.; Cossmann, A.P.	2022	Apresentar a importância da gestão de pessoas como diferencial competitivo para as organizações, independente do porte ou segmento.
O Perfil dos Profissionais e os Processos Seletivos nos Escritórios de Contabilidade da Região de São João da Boa Vista	Oliveira, D.C.; Esteves, F.M.F.	2022	Evidenciar aos estudantes e docentes do curso de Ciências Contábeis as competências exigidas pelos escritórios de contabilidade da região de São João da Boa Vista, permitindo uma melhor preparação para a entrada no mercado de trabalho.
Recrutamento e Seleção - Através da prática da Gestão por Competência	Procópio, C. E.M.; Leite, L.S.; Roberto, J.C.A.; Souto, S.P.	2023	Como a gestão por competências impacta nos processos de recrutamento e seleção?
Seleção por Competência: Percepções de Utilização	Bernardini, I.S.; Christo, B.F.; Dalmau, M.B.L.; Dias Junior, C.M.	2023	Averiguar se os processos de recrutamento se dão por meio de uma seleção por competências.
Help me help you: How HR Analytics forecasts foster organizational creativity	Prima, C.D.; Cepel, M.; Kotastova, A.; Ferraris, A.	2024	Investigar empiricamente o efeito de uma abordagem de GRH baseada em dados sobre a criatividade organizacional.

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de dados da pesquisa (2024).

A análise se deu pela leitura integral dos artigos e os dados que foram surgindo nas leituras foram tabulados em uma planilha de Excel, com tópicos e subtópicos, registrando os



autores e anos de publicação. Os assuntos e dados encontrados nas leituras serão apresentados nos resultados desta pesquisa.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 Evidências e Achados dos Artigos

Os artigos incluídos tratam sobre aspectos de gestão de empresas da área da saúde (DESHPANDE, 2014), da área de educação (DANTAS, 2019; DANTAS, 2021), da diversidade de colaboradores e debates temáticos sobre a Gestão Estratégica Internacional de Recursos Humanos (SIRM) e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (SHRM) (MCMAHAN; BELL; VIRICK, 1998).

O *Competency Modelling Approach* (CMA) é uma ferramenta para identificar profissionais com potencial para fazer contribuições significativas. O modelo propõe-se a identificar cirurgiões excepcionais baseado em seis características, são elas: 1) conhecimentos das práticas cirúrgicas (*technologist*); 2) Capacidade de trabalhar em equipe, seja com outros profissionais, colaboradores ou pacientes (*Collaborator*); 3) Trabalhar em defesa da saúde, priorizando a saúde preventiva (*Health Advocate*); 4) Capacidade de comunicação com pacientes, familiares, outros profissionais e membros da equipe (*Communicator*); 5) Gerir recursos e pessoas (*Manager*) ; 6) acompanhar as novas tecnologias e tendências, contribuindo com pesquisas originais e soluções para tratamentos (*Innovator*) (DESHPANDE, 2014).

A importância do departamento de Recursos Humanos nas instituições de ensino é apontada como essencial para selecionar colaboradores por meio de um planejamento de provisão de pessoas, percorrendo caminhos básicos do recrutamento, seleção e promoção de pessoas com um olhar profissional para a realização desses processos (DANTAS, 2019). Para uma instituição de ensino realizar um processo de seleção de colaboradores, Dantas (2021) define a relevância do papel do pedagogo empresarial para organizar equipes de trabalho de instituições de ensino, pois tem a capacidade de trabalhar a educação corporativa e exercer um papel essencial na seleção de pessoal com base na competência.

Um olhar cuidadoso sobre a Gestão de Recursos Humanos pode desenvolver vantagens competitivas com base no capital humano, a “valorização da diversidade” para retenção de talentos, independente de raça, sexo, cor e cultura, garantindo um melhor desempenho e interesse em trabalhar nesta organização (MCMAHAN; BELL; VIRICK,

1998). Nesse sentido, os mesmos autores falam sobre uma crescente integração de organizações multinacionais com o crescimento no mercado internacional; a relação entre as empresas sede e suas subsidiárias tem progredido na criação da Gestão Estratégica Internacional de Recursos Humanos (SIHRMS - Strategic International Human Resource Management) e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (SHRM - Strategic Human Resource Management), com uso de diferentes práticas, de acordo com necessidades específicas.

### **3.2 Gestão de Pessoas / Recursos Humanos e Competência**

As práticas de gestão estratégica de recursos humanos podem ser uma ferramenta para atingir a vantagem competitiva (ZEHIR *et al.*, 2016), através do “[...] processo de planejamento, organização, direção e controle das pessoas dentro da organização [...]”, valorizando características individuais de cada colaborador (ZUCCO; NEVES; COSSMANN, 2022. p. 06), pois além de desenvolver o capital humano ainda podem auxiliar no diagnóstico de problemas organizacionais (OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2015).

Por isso, as organizações devem se adequar ao Novo Modelo de Gestão de Pessoas ou Moderna Gestão de Pessoas (ZUCCO; NEVES; COSSMANN, 2022), também chamada de Gestão por Competências (PROCÓPIO *et al.*, 2023; BERNARDINI *et al.*, 2023), através da análise individual de cada colaborador, suas habilidades e contribuições (ZUCCO; NEVES; COSSMANN, 2022; PROCÓPIO *et al.*, 2023; BERNARDINI *et al.*, 2023) para atingir os objetivos organizacionais (PROCÓPIO *et al.*, 2023; BERNARDINI *et al.*, 2023); essa prática também pode ser aplicada em nível grupal, funcional e organizacional (BERNARDINI *et al.*, 2023).

Os autores discutem sobre a moderna Gestão de Pessoas, classificando-a como um novo modelo e ressaltam a importância de a gestão da organização buscar a interação com seus colaboradores para que a organização consiga se manter competitiva no mercado de atuação. O CMA, ferramenta para identificar profissionais com alto potencial, busca desenvolver vantagem competitiva para uma organização por meio de colaboradores, recrutamento e treinamento de pessoas com a identificação do perfil adequado para assumir o cargo (DESHPANDE, 2014).

### **3.3 Recrutamento e Seleção**

O processo de Recrutamento e Seleção é utilizado para atrair talentos; a busca por um profissional com o perfil adequado exige uma triagem cuidadosa (PINTO; GOMES, 2012; LOPES; MAIDANA; QUEIROZ, 2018), pois desse processo surgirão benefícios mútuos entre candidato selecionado e organização (Camargo, 2019). No decorrer do processo, há uma valorização do lado humano dos candidatos, hoje vistos como parceiros e não mais como peças (BAYLÃO; ROCHA, 2014; PINTO; GOMES, 2012).

O recrutamento e seleção irá suprir as necessidades internas da organização (Oliveira; Teixeira, 2015), uma contratação de sucesso precisa de métodos adequados (NASCIMENTO et al., 2021), por isso surgem empresas especializadas nesses processos, elas buscam e contratam talentos, ampliando os campos de buscas com expertise (PROCÓPIO et al., 2023).

Sabendo das necessidades da organização, define-se a natureza das vagas, qualificações e tipo de recrutamento que será utilizado: externo, interno ou misto (ROSA; BAGINSKI, 2021). Devem ser consideradas suas vantagens e desvantagens, estando assim, o gestor responsável por escolher qual a forma adequada (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

No recrutamento interno, a organização recruta e seleciona os candidatos que já atuam dentro da organização; no externo, são selecionados aqueles que estão disponíveis no mercado; já no misto acontece a junção das duas formas: interna e externa (CAMARGO, 2019; LAURINDO; MARANHÃO, 2020; BAYLÃO; ROCHA, 2014; NASCIMENTO et al., 2021; ROSA; BAGINSKI, 2021).

As vantagens de um recrutamento interno estão na agilidade, economia, motivação dos colaboradores e no aproveitamento dos investimentos em treinamentos. As desvantagens estão relacionadas aos conflitos de interesse e à falta de colaboradores internos com o potencial exigido para o cargo, podendo ocorrer rotatividades e atrasos. As vantagens de um recrutamento externo é a entrada de “sangue novo” na equipe, enriquecimento do capital humano da organização, trazendo novas competências do mercado para a organização. Em contraposto, é desvantajoso pela demora, maior custo e frustração dos colaboradores da casa. Já o recrutamento misto utiliza as duas formas de recrutamento de acordo com a necessidade da vaga a ser preenchida (BAYLÃO; ROCHA, 2014; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2015).

O recrutamento externo pode ser direto, formulado pela própria empresa, ou indireto, quando uma empresa é contratada para realizar o serviço, podendo ocorrer com o uso de novas tecnologias (BAYLÃO; ROCHA, 2014). Junto às tecnologias e à propagação da internet, as redes sociais se tornaram um instrumento para busca de candidatos, já que por meio delas o candidato constrói sua imagem pessoal (GOMES; REIS; CENTURIÓN, 2017). Mais recentemente a Inteligência Artificial (IA) revolucionou as formas de recrutamento e

seleção (PROCÓPIO *et al.*, 2023) com maior precisão nas escolhas dos candidatos (LAURINDO; MARANHÃO, 2020), elas auxiliam as organizações nas tomadas de decisões baseada em dados (DI PRIMA *et al.*, 2024).

Além disso, a IA tem reduzido os custos do processo de Recrutamento e Seleção (GOMES; REIS; CENTURIÓN, 2017; LAURINDO; MARANHÃO, 2020), facilitando o acesso a candidatos que se encontram distantes da organização com uso do recrutamento on-line (GOMES; REIS; CENTURIÓN, 2017). O uso de tecnologias trouxe mudanças na área de Recursos Humanos, com avaliações mais precisas, identificando os interesses dos candidatos e se estão de acordo com os almejados pela organização (ROSA; BAGINSKI, 2021).

### 3.3.2 – Etapas da seleção

Um processo de Recrutamento e Seleção ocorre por etapas (GOMES; REIS; CENTURIÓN, 2017). Primeiro são identificados os cargos para os quais serão necessárias contratações (LAURINDO; MARANHÃO, 2020); nesse ponto devem ser estabelecidos os requisitos básicos para ocupação do cargo (OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2015), denominado de mapeamento da vaga, ou seja, levantamento das necessidades básicas da organização e do cargo (PINTO; GOMES, 2012). Esse processo apresenta maior eficácia, pois compara as habilidades que o candidato apresenta e aquelas necessárias à ocupação do cargo (SILVA *et al.*, 2019).

O mercado cada dia mais exige que as competências individuais estejam alinhadas com as organizacionais (DANTAS, 2021). Feita a seleção dos grupos e candidatos no recrutamento, inicia-se a seleção (OLIVEIRA; ESTEVES, 2022). No processo da seleção, utilizam-se algumas técnicas, como entrevistas, testes de conhecimento, testes psicológicos, simulações, testes de personalidade, os quais determinam qual é o candidato mais qualificado (OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2015; PINTO; GOMES, 2012).

Na seleção por competência, há uma busca para conhecer o candidato, verificar suas experiências e competências, o entrevistador pode pedir que o candidato descreva uma circunstância passada, informando as ações realizadas e os resultados dessas ações, usando uma técnica conhecida como STAR (Situação, Tarefa, Ação e Resultado) (SILVA *et al.*, 2019). Essa entrevista tem o objetivo de comparar as experiências passadas dos candidatos com as competências desejadas pela organização, permitindo uma projeção comportamental diante de situações futuras que o cargo exige (BERNARDINI *et al.*, 2023).

Uma das vantagens da entrevista é a verificação do desempenho dos candidatos diante de situações sugeridas como propostas de situações vinculadas ao cargo (PINTO; GOMES, 2012; CAMARGO, 2019). A escolha do candidato não finaliza o processo, o Recrutamento e Seleção só é encerrado após a admissão e integração desse candidato na organização (LOPES; MAIDANA; QUEIROZ, 2018).

### 3.4 Seleção por Competência

A seleção por competências avalia os candidatos com base em suas habilidades técnicas e comportamentos (SILVA *et al.*, 2019); é desenvolvida para que os gestores consigam selecionar pessoas para compor suas equipes com consistência, foco e objetividade (DANTAS, 2019).

A competência surgiu para análise das características e capacidades das pessoas dentro das organizações, com vistas a medir o desempenho de cada um, identificando suas habilidades, conhecimentos e atitudes (CHA) (DESHPANDE, 2014; DANTAS, 2019; SILVA *et al.*, 2019; BAYLÃO; ROCHA, 2014; BERNARDINI *et al.*, 2023; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2015; LOPES; MAIDANA; QUEIROZ, 2018; CARDY; SELVARAJAN, 2006; PINTO; GOMES, 2012; NASCIMENTO, 2021; ZUCCO; NEVES; COSSMANN, 2022; PROCÓPIO *et al.*, 2023; CAMARGO, 2019; DANTAS, 2021; IUNGGAL; NURRANI, 2022; ZEHIR *et al.*, 2016); é resultante de uma avaliação que define as qualidades de uma pessoa para a realização de determinadas funções (BERNARDINI *et al.*, 2023). As competências podem ser organizacionais, que têm relação com a gestão, tecnologias e seu público envolvido, ou podem ser competências individuais, que se referem aos saberes de cada indivíduo que trabalha na organização (CAMARGO, 2019).

O processo de Seleção por Competência está ganhando espaço dentro das organizações (PINTO; GOMES, 2012), permite realizar contratações certas podendo gerar vantagens competitivas, com retorno satisfatório em relação aos seus investimentos em desenvolvimento pessoal e redução de custos com demissões e novas contratações (SILVA *et al.*, 2019), trazendo benefícios como “[...] diminuição da rotatividade, segurança na contratação, rápida adaptação do funcionário à empresa, ganho de produtividade[...]” (LOPES; MAIDANA; QUEIROZ, 2018, p. 05).

O responsável pela seleção deve ter conhecimento sobre o processo e saber lidar com as fragilidades dos candidatos não selecionados, testando os conhecimentos, habilidades e aptidões dos candidatos, em conformidade com as necessidades exigidas pelo cargo

(OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2015), proporcionando a contratação dos melhores profissionais, aumentando sua força de trabalho e criatividade (DI PRIMA *et al.*, 2024).

O portfólio de competências de um colaborador depende também da organização, pois mudanças e renovações tecnológicas podem tornar uma competência individual obsoleta, mas quando a construção de competências está alinhada à estrutura organizacional com vistas ao futuro, o colaborador será redirecionado (CARDY; SELVARAJAN, 2006). As competências têm como base as estratégias futuras de uma organização, a qual impulsiona a contratação, treinamento e desenvolvimento de capital humano (CARDY; SELVARAJAN, 2006). As organizações devem promover uma cultura e um clima de estímulo criativo, alinhado aos objetivos organizacionais através de capacitação e treinamentos (DI PRIMA *et al.*, 2024). A qualificação é um investimento que se torna um diferencial (NUNES *et al.*, 2021), fonte de lucros, adiciona valor ao colaborador, à organização e aos clientes, promovendo o autodesenvolvimento e o alcance dos objetivos (OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2015). O envolvimento de um colaborador na tomada de decisão organizacional dependerá de do seu portfólio de CHA e das necessidades da organização, sendo necessário o treinamento e desenvolvimento quando estes não forem suficientes (ZEHIR *et al.*, 2016).

Colaboradores e equipes valorizados, criam um ambiente de trabalho inspirador, promovendo a cultura de aprendizado (PROCÓPIO *et al.*, 2023). O trabalho realizado em conjunto, valorizando as competências individuais, leva ao alcance das metas e objetivos organizacionais (PINTO; GOMES, 2012), proporcionando maiores lucros (NUNES *et al.* 2021); essas competências organizacionais geram valores distintos que são percebidos pelos clientes, dando estabilidade à organização diante da concorrência (BERNARDINI *et al.*, 2023).

Manter os colaboradores motivados é um desafio que pode ocorrer por meio de remuneração e benefícios (NUNES *et al.*, 2021). Os indivíduos são movidos pelo objetivo de melhorias no estilo de vida, estabilidade e status, por isso é necessário agregar recompensas pelo desempenho dentro da organização (OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2015). O reconhecimento pelos serviços prestados faz com que o colaborador permaneça estimulado, tornando-o mais eficaz (ZEHIR *et al.*, 20116). As formas de reconhecimento e recompensas podem ser “[...]incentivos financeiros, promoções, oportunidades de desenvolvimento ou reconhecimento público[...].” (PROCÓPIO *et al.*, 2023, p.11).

Expectativas de remuneração levam os colaboradores a manterem-se criativos e interessados na realização de suas funções, além de impulsioná-los a tarefas mais desafiadoras, aumentando sua confiança e a autorrealização (DI PRIMA *et al.*, 2024).



A Gestão por Competência promove benefícios, como a formação de equipes mais diversificadas, gestão com foco nas habilidades e comportamentos dos colaboradores e valorização do desenvolvimento humano (PROCÓPIO *et al.*, 2023). Uma competência individual impulsiona o recrutamento e a seleção, especificando habilidades e a personalidade de cada indivíduo; em nível de equipe, competências pessoais podem direcionar funções dentro da própria equipe (CARDY; SELVARAJAN, 2006). A participação dos colaboradores leva as organizações a atingirem seus objetivos, e quanto mais participativo o colaborador, mais forte se torna a organização (NUNES *et al.*, 2021).

### 3.5 Desenho final da pesquisa

A revisão sistemática e a discussão apresentada permitiram a construção da Figura 01, constructo final desta pesquisa.

A Figura 01 mostra que a gestão por competências se dá através da avaliação do CHA organizacional e individual, sendo que o segundo deve estar alinhado ao primeiro. Em nível organizacional, deve ser feito o mapeamento da necessidade de competências e avaliar quais delas já estão disponíveis na organização e quais ainda precisam ser adquiridas. A partir disso, fazer o mapeamento dos cargos vagos para saber qual o grupo de competências é necessário ao funcionário para desempenhar determinado cargo.

O CMA é uma ferramenta que auxilia na identificação das características necessárias a um determinado colaborador para que seja um funcionário excepcional. Com tais características definidas, o recrutamento por competência pode contar com auxílio de tecnologias e inteligência artificial visando a uma maior precisão na identificação do perfil adequado e com possibilidade de reduzir custos.

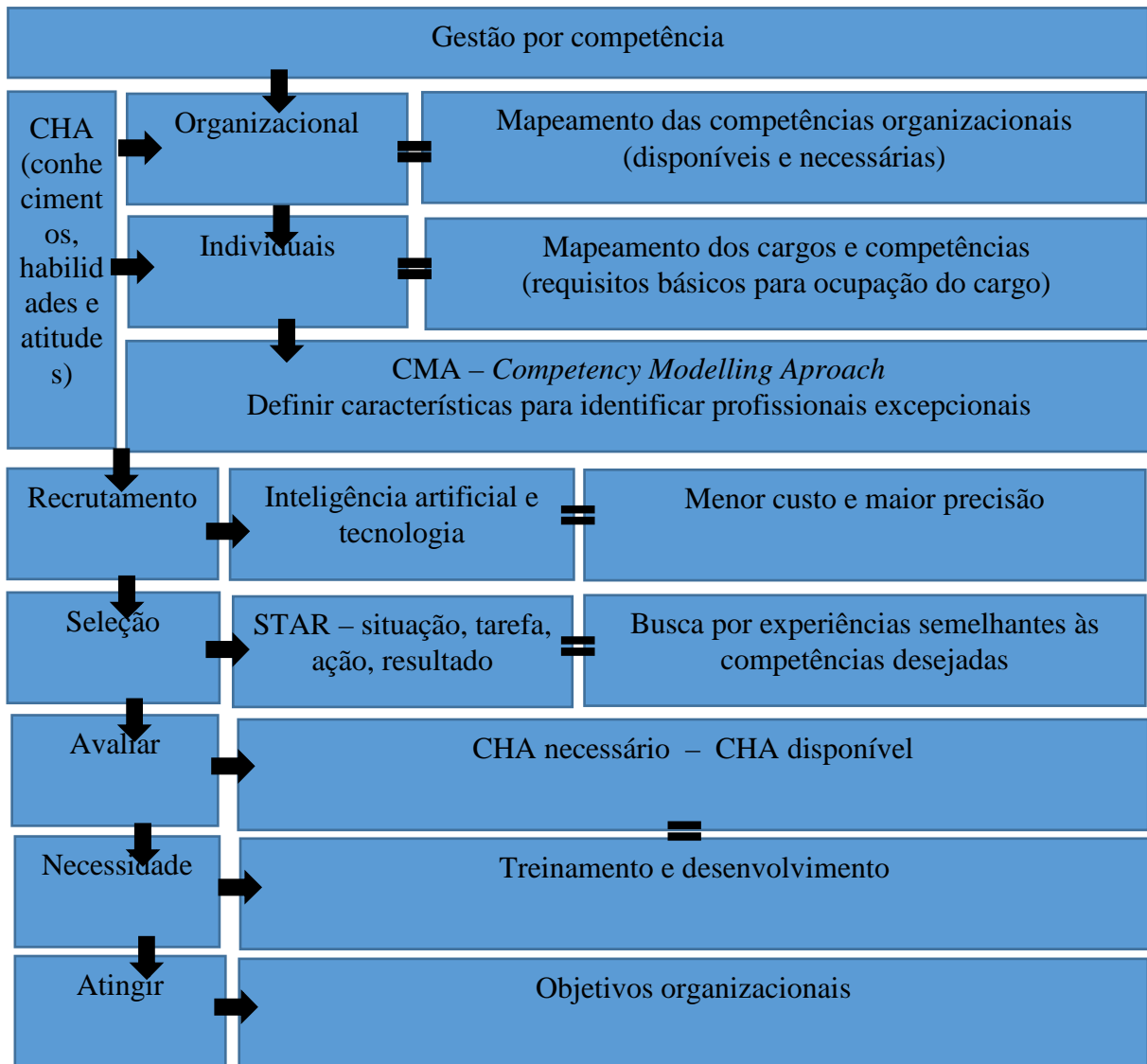
A seleção tradicional na gestão de pessoas ocorre através de entrevistas, testes de conhecimento, psicológico, de personalidade e simulações. Na seleção por competências, há a valorização da experiência, buscando pessoas que já passaram por situações que as entregaram competências necessárias ao cargo a ser ocupado. O STAR é uma ferramenta para auxiliar nessa identificação, ela é utilizada a partir de quatro pontos: situação, tarefa, ação e resultado, visando encontrar pessoas que já vivenciaram situações que exigiram as competências que o cargo requer.

Com a seleção dos colaboradores e a equipe completa, a organização precisa avaliar o seu portfólio de CHA disponível dos colaboradores da organização e comparar com o CHA necessário, ou seja, identificar conhecimentos, habilidades e atitudes ainda não disponíveis nos colaboradores, mas que são necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Com



esse levantamento, a organização deve ter em mãos a sua necessidade de treinamento e desenvolvimento e através dessa fazer um plano de como desenvolverá tais conhecimentos, habilidades e atitudes em seus colaboradores.

**Figura 01 – Constructo final**



#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou artigos publicados sobre “Recrutamento e Seleção por Competência” e apresentou os principais tópicos discutidos sobre a temática. Os achados desta pesquisa mostraram que quando se fala em “talentos” e “competência” o processo de

recrutamento e seleção precisa ser planejado com base nas necessidades e objetivos organizacionais.

O capital humano, antes visto como uma peça de engrenagem de uma máquina, hoje passa a ser visto como um parceiro da organização, pois se tornou parte de grandes investimentos dentro da empresa. O Recrutamento e Seleção por Competência são considerados eficazes, pois o profissional contratado para fazer parte da equipe deve ter os conhecimentos, habilidades e atitudes que completem a equipe organizacional, transformando-a em um time capaz de atingir os objetivos organizacionais, entregando uma cultura e um clima organizacional positivos com equipes de trabalho de alto desempenho.

A utilização de ferramentas desenvolvidas para a captação de talentos, CMA e STAR, são fundamentais na realização desses processos de recrutamento e seleção. É através dessas ferramentas que o profissional responsável por essa tarefa consegue selecionar o candidato que melhor se enquadra nas necessidades organizacionais e culturais da empresa. Com o auxílio da IA, esses processos podem tornar-se mais seguros e ter um menor custo para a organização. Percebe-se que a valorização da diversidade dentro da organização vem fortalecendo os laços entre organização e colaborador, é o que vem acontecendo com as empresas de mercados internacionais, as quais têm progredido com as SIHRMS e SHRM.

O Recursos Humanos é o setor responsável por identificar o candidato em potencial, com o intuito de agregar valores à organização; seu trabalho consiste na busca de líderes e liderados qualificados, competentes e visionários. Tendo essa base de estudos, entende-se a necessidade de investimentos nesse setor, para que tenham profissionais competentes e que consigam realizar a seleção de talentos, trazendo, assim, profissionais que ajudarão a organização na busca do alcance de seus objetivos futuros e, possivelmente, construindo uma estratégia de Desenvolvimento Humano.

Com o objetivo de manter o capital humano nas organizações por um longo período, a gestão por competências busca dar condições intelectuais e financeiras aos seus colaboradores, através de programas de treinamento e desenvolvimento e programas de remuneração e benefícios para que esses colaboradores se sintam valorizados e parte da construção organizacional, que haja um sentimento de pertencimento àquele lugar.

Dessa forma, a empresa alcança uma baixa rotatividade de funcionários e consegue manter seu capital intelectual desenvolvendo um programa contínuo de treinamento e capacitação. Desse modo, surge a necessidade de dar atenção ao recrutamento interno, permitindo que colaboradores internos cresçam dentro da organização e sintam-se cada vez mais motivados a batalhar pelos objetivos organizacionais.

Esse olhar para a continuidade dos colaboradores na organização dá luz a questões envolvendo a substituição de cargos gerenciais e de alto escalão nas organizações, voltados à necessidade de preparar colaboradores para assumirem esses cargos, desenvolvendo seu CHA, para que se tornem aptos a desempenharem tais tarefas. Os artigos discutidos nesta pesquisa não discutiram essa questão, ficando como sugestão para futuras pesquisas o diálogo da substituição de cargos de alto escalão com base na gestão por competências.

## REFERÊNCIAS

- AZMI, I. A. G. Competency-based human resource practices in Malaysian public sector organizations. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 2, p. 235, 2010. Disponível em: <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/0E1923C21318.pdf>. Acesso em: nov. 2024.
- BANOV, M. R. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital**. São Paulo: Atlas, 2020.
- BARUCH, Y. Walking the tightrope: Strategic issues for human resources. **Long Range Planning**, v. 31, n. 3, p. 467-475, 1998.
- BERGAMINI, C. W. **Competência: a Chave do Desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BERNARDINI, I. S *et al.* Seleção por competências: Percepções de utilização. **Revista Pretexto**, v. 24, n. 3, 2023.
- CARDY, R. L.; SELVARAJAN, T. T. Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. **Business horizons**, v. 49, n. 3, p. 235-245, 2006.
- CAXITO, F. A. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- CHAUÍ, M. **A Ideologia da Competência**. Org. André Rocha. Belo Horizonte: Autêntica Editora. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2014
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. São Paulo: Atlas, 2024.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa**. Barueri: Atlas. 2022.
- DANTAS, H. S. Seleção por Competências: Habilidades-Chave no Processo de (R&S)–Implicações e Possibilidades de Atuação do Pedagogo Empresarial e do Gestor-Administrador na Atualidade-(IESbr). **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 3, p. 26499-26521, 2021.
- DESHPANDE, A. P. Application of the competency modelling approach: Determining the ideal profile of the Orthopaedic surgeons. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 133, p. 12-19, 2014.

DI PRIMA, C *et al.* Help me help you: How HR analytics forecasts foster organizational creativity. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 206, p. 123540, 2024.

DO MONTE PINTO, F; GOMES, G. B. Seleção por competência: Ficção ou possibilidade? **Psicologia Argumento**, v. 30, n. 71, 2012.

FRANCO JUNIOR, C. **Administração Moderna: Integrando Estratégia e Coaching Diante das Mudanças**. São Paulo: Saraiva Educação. 2018.

GOMES, M; REIS, R. C; CENTURIÓN, W. C. Recrutamento e seleção estratégicos: processos tradicionais e a influência das mídias sociais. In: **Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação–CONGENTI**. 2017.

KUAZAQUI, E. **Administração por Competências**. org. Edmir Kuazaqui. São Paulo: Almedina, 2020.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAURINDO, M. L. L; MARANHÃO, T. L. G. Técnicas de Seleção de Observadores para o Comportamento dos Candidatos: Revisão Sistemática da Literatura. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 14, n. 51, p. 774-799, 2020.

LOPES, M. R; MAIDANA, F. A; QUEIROZ, A. F. Recrutamento e Seleção por Competência: o Desafio dos Recursos Humanos em Buscar Candidatos Competentes no Mercado de Trabalho. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 22, n. 35, p. 54-60, 2018.

MACARENCO, I. **Competência, a essência da liderança pessoal: seja o melhor com o melhor do seu talento**. São Paulo: Saraiva. 2011.

MARQUES, J. C. **Gestão de Recursos Humanos (Recursos Eletrônicos)**. São Paulo: Cengage, 2016.

MCMAHAN, G. C.; BELL, M. P.; VIRICK, M. Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, p. 193-214, 1998.

MIGLIOLLI, D. C. **Recrutamento e Seleção**. Indaial: Uniasselvi. 2018.

MOREIRA, E. **Investir é para todos**. Rio de Janeiro: Record. 2023.

NASCIMENTO, R. L. *et al.* GESTÃO DE PESSOAS: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas. **Revista Científica da Ajes**, v. 10, n. 20, 2021.

NUNES, A. L. P. F *et al.* Processos de Seleção, Atuação da Liderança e Influências no Ambiente Organizacional/Selection Processes, Leadership Performance and Influences in the Organizational Environment. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 15, n. 55, p. 65-87, 2021.

OLIVEIRA, D. C; ESTEVES, F. M. F. O perfil dos profissionais e os processos seletivos nos escritórios de contabilidade da região de São João da Boa Vista. **REVISTA FOCO**, v. 16, n. 02, p. e720-e720, 2023.

OLIVEIRA, L. G; TEIXEIRA, A. Administração de recursos humanos: administrando pessoas. **Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, 2015.

PATTERSON, F. *et al.* A new selection system to recruit general practice registrars: preliminary findings from a validation study. **BMJ**, v. 330, n. 7493, p. 711-714, 2005.

PEREIRA, M. C. B. **Recursos Humanos Essencial**. São Paulo: Saraiva Educação. 2020.

PROCÓPIO, C. E. M *et al.* Recrutamento e seleção: através das práticas de gestão por competências. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 15, n. 6, p. 5179-5198, 2023.

SILVA, J. M *et al.* Processo de recrutamento e seleção por competência nas organizações. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, p. 33392-33401, 2019.

SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Priscilla Rodrigues Lopes. São Paulo: Cengage, 2020.

SOUZA, D. A; PAIXÃO, C. R.; SOUZA, E. A. B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, p. 45-58, 2011.

ZEHIR, C *et al.* Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 235, p. 372-381, 2016.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

ROMEIRO, E. M; RECH, L. R; DIAS, A. F. F; MORAIS, M; ARAKAKI, K. K. Recrutamento e Seleção por Competência: Uma Revisão Sistemática. **Rev. FSA**, Teresina, v. 22, n. 3, art. 8, p. 3-22, mar. 2025.

Contribuição dos Autores	E. M. Romeiro	L. R. Rech	A. F. F. Dias	M. Morais	K. K. Arakaki
1) concepção e planejamento.	X	X			
2) análise e interpretação dos dados.	X	X			
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X	X