

## XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017

### GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

#### SISTEMÁTICA DE SELEÇÃO DE SERVIDORES PARA AS FUNÇÕES DE CONFIANÇA, BASEADA NA ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS

Ana Claudia Picolini (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP)

Aline Grasielle Cardoso Brito (Centro Universitário Claretiano - CEUCLAR)

Roniberto Morato do Amaral (Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR)

#### *SYSTEMATIC TO THE SERVANTS' SELECTION FOR THE POSITIONS OF TRUST, ACCORDING TO THE COMPETENCY-BASED APPROACH*

#### Modalidade da Apresentação: Comunicação Oral

**Resumo:** Visando contribuir para um processo de seleção de servidores para funções gratificadas mais racional e sustentável no contexto público, o objetivo geral desta pesquisa foi propor uma sistemática para a seleção de servidores para funções de confiança, baseada na abordagem das competências. O método utilizado foi a pesquisa-ação e a organização estudada uma Instituição Federal de Ensino Superior. Os resultados alcançados foram a elaboração de uma sistemática para a seleção de servidores, que compreendeu o mapeamento dos processos de trabalho, mapeamento de competências e elaboração de uma Matriz de Seleção. A partir dos resultados alcançados e da discussão teórica foi possível concluir que a sistemática de seleção proposta pode contribuir para a racionalização do processo de seleção de servidores, minimizando a aplicação de critérios de preferências subjetivas, diante do estabelecimento de mecanismos de seleção, baseados em competências e na situação de trabalho do servidor na função gratificada a ser ocupada.

**Palavras-chave:** Seleção de Pessoas por Competências; Função Gratificada; Organização Pública.

**Abstract:** Aiming to contribute to a process of servants' selection for rewarded positions more rational and sustainable in the public context, the general goal of this research was to propose a systematic to the servants' selection for the positions of trust, according to the competency-based approach. The method used was action-based research and the studied organization was a Federal Institution of Higher Education. The results achieved were the development of a systematic to the selection of servants, which included mapping processes of the work, the competencies mapping and the development of a Selection Matrix. From the results obtained and the theoretical discussion it was possible to conclude that the selection systematic proposal may contribute to the selection process rationalization of servants, minimizes the use of subjective preferences criteria, through the establishment of selection mechanisms based on competencies and the servant work situation in positions of trust to be occupied.

**Keywords:** Competence-based selection; Rewarded position; Public organization.

## **1 INTRODUÇÃO**

O bom funcionamento de qualquer organização passa pela mobilidade profissional das pessoas que compõem o quadro organizacional (LE BOTERF, 2003). O processo de seleção de pessoas tem grande relevância neste quadro, na medida em que objetiva selecionar eficazmente a pessoa adequada para determinada função, por intermédio de mecanismos de análise, avaliação e comparação de informações (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011).

Nas organizações públicas brasileiras, o processo de seleção de pessoas é realizado por intermédio de concurso público ou indicação. A indicação é um processo de decisão formalizado pelo detentor do poder nomeante das funções de confiança, considerando apenas preferências subjetivas, o que nem sempre garante a escolha de perfis profissionais adequados para um bom desempenho em um cargo ou em uma função pública (PIRES et al., 2005). “O provimento de funções de confiança por pessoas destituídas de qualquer predicado objetivo, como habilitação, capacitação ou virtude, necessário ao desempenho da função pública” é incompatível com o sistema constitucional vigente (BORGES, 2012, p. 51).

A regulamentação em vigor prioriza o nível de conhecimentos e habilidades, desconsiderando as características relacionadas às atitudes dos futuros servidores. A seleção pública, como é realizada hoje, pode produzir consequências que acabam prejudicando a eficiência e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, como por exemplo, problemas de adaptação ao trabalho, baixa produtividade e altos índices de ocorrência de doenças profissionais (PIRES et al., 2005). Algumas soluções, visando minimizar os problemas da atual seleção, estão sendo implementadas, em especial nas Instituições de Ensino Superior. Por exemplo, o Banco de Oportunidades da USP (Universidade de São Paulo) e a “Gestão de Pessoas por Competências” da Universidade Federal do Tocantins (UFT).

É importante ressaltar que as soluções aqui apresentadas estão baseadas na abordagem das competências, que se tornou referencial para a gestão de pessoas no setor público federal desde a publicação do Decreto 5.707/2006 de 23/02/2006 (BRASIL, 2006), ao instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, visando à melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos. Embora os esclarecimentos desse modelo de gestão sejam claros e objetivos, sua aplicação é complexa, devido a algumas barreiras: culturais, dificuldades metodológicas de mapeamento de competências, baixo envolvimento da alta

administração e níveis gerenciais, dificuldade de articulação de novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, carência de pessoal qualificado e desconhecimento do tema (PIRES et al., 2005). Esse modelo de gestão compreende várias decisões como, por exemplo, a respeito do desempenho dos trabalhadores no contexto organizacional, o que maximiza as dificuldades para a sua implementação devido ao volume de informações que precisam ser gerenciadas pelos gestores públicos.

Sobre a seleção por competências, é possível encontrar na literatura trabalhos que exploram as vantagens desse processo para as organizações (RABAGLIO, 2004) ou que abordam o processo de seleção como algo crucial para as competências a serem entregues pelo profissional na sua futura situação de trabalho (DUTRA, 2014). A necessidade de selecionar profissionais que possam desenvolver seu potencial de forma contínua, realizando os processos de trabalho pertinentes à função de confiança com eficiência, eficácia e responsabilidade profissional (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011, p. 50), além de imprimir objetividade e transparência ao processo de seleção, torna interessante o aproveitamento da seleção por competências no contexto público.

Porém, apesar dos benefícios, da gestão de pessoas por competências (GPC), apresentados por diversos autores (BRANDÃO, 2012; DUTRA, 2014; PIRES et al., 2005; RABAGLIO, 2014), a complexidade da abordagem das competências, inclusive a falta de um modelo de referência, e o grande volume de informações que precisa ser gerenciada, dificultam a sua implementação no contexto organizacional, em especial no contexto público, no qual adiciona-se como agravante a burocracia e a legislação trabalhista.

Visando contribuir para um processo de seleção de servidores para funções gratificadas (cargos de confiança) mais racional e sustentável no contexto público, este artigo apresenta uma sistemática para a seleção de servidores para as funções de confiança, baseada na abordagem das competências. O método utilizado foi a pesquisa-ação e a organização estudada foi uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

## **2 GESTÃO DE PESSOAS E A ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS**

Com as inovações tecnológicas, globalização e o aumento da complexidade do ambiente de atuação das organizações (MINTZBERG, 2003), o cenário trabalhista, sofreu mudanças e as organizações, agora mais complexas, são mais dependentes das competências de seus trabalhadores. No antigo cenário, as habilidades corporais para

execução das tarefas era fator decisivo na contratação de pessoal, já no atual, é preciso que o profissional entenda o processo de trabalho, compreenda os problemas e tenha iniciativa. Passa-se “da solicitação do corpo à solicitação do cérebro” (ZARIFIAN, 2001, p. 22).

Ao desenvolver o conceito de competência, Zarifian (2001) considerou o contexto histórico francês dos anos 70, no qual havia um descompasso entre a formação profissional e o perfil desejado pelo mercado de trabalho. Em outras palavras, a noção de qualificação e formação profissional nasce para enfrentar a crise francesa do desemprego, visando aumentar a capacitação dos trabalhadores e as chances de se empregarem. Zarifian (2001) analisou três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência da abordagem das competências aplicada na gestão das organizações (FLEURY; FLEURY, 2001): 1] noção de incidente, relacionada às contingências profissionais; 2] noção de comunicação, necessária ao entendimento dos objetivos do trabalho e da organização pelo profissional; e 3] noção de serviço, envolvendo a consciência das responsabilidades que cada profissional tem no desempenho de determinada atividade na organização.

Zarifian (2001) definiu competência como: iniciativa e responsabilidade que o profissional assume frente a uma situação de trabalho. A competência se propõe justamente como “um sistema, uma organização estruturada que associa de modo combinatório diversos elementos” presentes no profissional, na equipe e na situação de trabalho (LE BOTERF, 2003, p. 61). McLagan (1997) ao descrever as competências identificou um conjunto de elementos como *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) de um profissional, são os *inputs* (conhecimentos, habilidades e atitudes) que o profissional aplica nas situações de trabalho e que podem ajudá-lo a gerar *outputs* (resultados). O processo ocorre a partir da mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes numa situação específica de trabalho (LE BOTERF, 2003), permitindo ao profissional alcançar um desempenho superior.

Neste artigo considera-se competência as combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias ao reconhecido desempenho profissional do servidor no seu ambiente organizacional. Assim, o servidor competente poderá conferir eficiência e eficácia no desenvolvimento das atribuições pertencentes à função gratificada que ocupa.

A Gestão de Pessoas por Competências (GPC) reconhece o fator humano como um elemento que interfere em todos os processos organizacionais (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011). Esse modelo estratégico de gestão de pessoas visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agreguem valor à organização e ao

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

profissional (DUTRA, 2001, 2014). A GPC é particularmente útil às organizações públicas que buscam por soluções de gestão mais integradas à sociedade e voltadas para a excelência dos serviços prestados aos cidadãos baseada na valorização do servidor público (ENAP, 2006; BRASIL, 2006).

O Decreto federal nº 5.707/2006 esclarece que a implantação da gestão por competências no setor público federal visa à capacitação do servidor, como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, de modo a contribuir para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais (BRASIL, 2006). Porém, diversas organizações públicas brasileiras já adotaram planos para a implantação da GPC (ENAP, 2006). Por exemplo: Petrobrás, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, Ministério da Fazenda, UFT, UFPA entre outras (TONETO JUNIOR, 2014; BRASIL, 2013; OCDE, 2010; PDIPCCTAE, 2006; ENAP, 2006).

Nas organizações públicas, o processo de seleção para os cargos se dá por concurso público, prezando pelo princípio da isonomia e pelas disposições constitucionais vigentes, garantindo o direito de igual acesso aos interessados em ingressar no serviço público. Os instrumentos de seleção constituem-se de provas teóricas, para alguns cargos também a prática, e a comprovação de titulação e/ou experiência. Assim, por vezes são aprovados candidatos muito capazes intelectualmente, mas não compatíveis com o perfil desejado para desempenhar com eficiência as atividades do cargo (PIRES et al., 2005).

O primeiro passo para a implantação da GPC é o mapeamento de competências, consistindo na “elucidação das competências para os cargos da organização, por intermédio do levantamento dos indicadores de competência, os quais são reunidos por semelhança e convertidos nas competências” (AMARAL, 2006, p. 68). O mapeamento de competências compreende a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização, capacitando-os para a execução de determinadas atividades, esses elementos emergem como recursos importantes para a elaboração e o desenvolvimento de diversos projetos (PIRES et al., 2005).

O mapeamento também é reconhecido como um diagnóstico de competências e “tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização” (BRANDÃO, 2012, p. 22). No contexto público, essa ação fornece subsídios que podem auxiliar na formatação de concursos, ações de recrutamento e

seleção, processos de lotação e de movimentação de pessoal, avaliação de desempenho, estruturação de planos de desenvolvimento profissional e de remuneração (PIRES et al., 2005). A partir do mapeamento, têm-se as competências necessárias ao posto de trabalho e que serão requeridas na seleção das pessoas, visando identificar o trabalhador mais apropriado às competências exigidas para o exercício da função gratificada.

A implementação dos subsistemas da GPC, em especial do recrutamento e seleção, compreende um conjunto significativo de decisões, que se faz necessário analisar um volume considerável de informações, como por exemplo, informações sobre as atividades e competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) inerentes ao processo de trabalho e a função ou cargo a ser desempenhado na organização. A utilização de uma sistemática que racionalize a tomada de decisão (CHOO, 2003) por intermédio da utilização de técnicas de análise de informações, torna-se relevante para a melhoria do processo de comunicação e transparência nas ações desenvolvidas durante o processo de recrutamento e seleção. A Matriz BCG e a Matriz GE constituem-se em técnicas de análise de informações que se destacam pela simplicidade de sua estrutura analítica e apresentação gráfica dos resultados da análise em um documento conciso e de fácil compreensão. A Matriz de Seleção foi construída de forma análoga a Matriz BCG e GE apresentada pelos autores Kotler (2006), Fleisher e Bensoussan (2002).

### **3 SISTEMÁTICA DE SELEÇÃO DE SERVIDORES BASEADA NA ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS**

Com base na bibliografia sobre a abordagem das competências e gestão de pessoas foi desenvolvida uma sistemática para a seleção de servidores para ocupar funções gratificadas composta por atividades a serem executadas e ferramentas para suporte (Quadro 1). A sistemática foi desenvolvida por intermédio de pesquisa-ação (THIOLLENT, 2002), por alcançar o caráter participativo e permitir trabalhar em colaboração com os servidores da IFES (organização estudada), na busca de uma solução particular, envolvendo a seleção de servidores com perfil adequado aos cargos de confiança (função gratificada).

**Quadro 1: Sistemática de seleção de servidores para as funções de confiança, baseada na abordagem das competências.**

<b>Etapas</b>	<b>Atividades</b>	<b>Autores</b>	<b>Resultados esperados</b>
1] Mapeamento dos processos de trabalho da	1] Análise de documentos institucionais. 2] Aplicação do método de	Bergue (2014) Rotondaro (2006)	1] Identificação da situação de trabalho: fornecedores, recursos, produtos,

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

função gratificada	mapeamento de processos. 3] Validação do processo mapeado junto aos ocupantes e ex-ocupantes da função gratificada.		atividades, clientes do processo. 2] Identificação dos atributos de competência (CHA) e indicadores de desempenho. 3] Processo de trabalho mapeado.
2] Mapeamento de competências	Aplicação do método de mapeamento de competências.	Amaral (2006) Amaral et al., (2008) Gomes (2010) Rabaglio (2014)	1] Identificação dos atributos de competência (CHA) necessários ao desempenho da função gratificada. 2] Identificação dos indicadores de desempenho. 3] Glossário de competências (CHA).
3] Elaboração da Matriz de Seleção	1] Identificação dos atributos de competência de maior impacto para o desempenho da função gratificada. 2] Identificação da situação de trabalho e dos requisitos da função gratificada. 3] Distribuição dos atributos e dos requisitos nos eixos da matriz: eixo CHA e situação de trabalho. 4] Aplicação de pesos a cada item dos eixos, conforme necessidade da organização.	Banov (2012) Beal (2004) Bergue (2014) Brandão (2012) Chiavenato (2002) Le Boterf (2003) Rabaglio (2014) Zarifian (2001)	Matriz de Seleção personalizada às necessidades da organização.
4] Comunicação da vaga	Comunicação da existência da vaga.	Chiavenato (2002) Chiavenato (2006)	1] Recrutamento interno. 2] Transparência no processo de seleção.
5] Aplicação da Matriz de Seleção	1] Aplicação da Matriz de Seleção. 2] Avaliação dos candidatos. 3] Seleção do candidato mais adequado a função.	Fleisher; Bensoussan (2002) Kotler (2006)	1] Análise da Matriz a partir da sua moldura analítica. 3] Comparação do resultado da avaliação dos candidatos. 4] Seleção do candidato melhor posicionado na Matriz para a função gratificada.
6] Comunicação do resultado da seleção para a comunidade	Comunicação do resultado da seleção.	OCDE (2010) Chiavenato (2002) Chiavenato (2006)	1] Transparência na seleção. 2] <i>Insights</i> para o planejamento do desenvolvimento profissional do servidor.

**Fonte: Autores.**

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

Para a **primeira etapa**, o mapeamento dos processos de trabalho da função gratificada se fez necessário, pois a competência, segundo Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), é contextual, relaciona-se com a situação de trabalho (LE BOTERF, 2003), em especial com os processos de trabalho. Para isso, efetuou-se o mapeamento do processo de trabalho definido aqui como um conjunto de “atividades integradas que absorvem insumos ou recursos de produção, que os transformam segundo uma determinada matriz de combinação (adicionando valor), e que geram um resultado na forma de produto específico (bem ou serviço público)” desejado pelo cidadão (BERGUE, 2014, p. 173).

Com base em Rotondaro (2006), foi possível representar a situação de trabalho da função gratificada de Gerente Administrativo (GA), a partir da leitura e análise da Proposta de Regimento Interno da organização estudada e da identificação dos elementos constituintes do fluxo de informações de um processo de trabalho: fornecedores, recursos, produtos ou serviços, ações e clientes. Sendo que os recursos correspondem, neste artigo, aos elementos que o ocupante da função de GA utiliza no desenvolvimento de produtos e serviços, que representam os objetos das atividades desempenhadas pelo ocupante da função GA. Essas atividades constituem as atribuições da função prescritas em documentos institucionais e se materializam em verbos como: gerenciar, propor, elaborar, controlar, entre outros. Por exemplo, as ações relacionadas ao produto “Controle Orçamentário do *campus*” foram expressas no mapeamento de processo como: “acompanhar e propor”.

O resultado do mapeamento do processo foi submetido ao ocupante e ex-ocupantes da função GA, por intermédio da aplicação de um questionário com questões fechadas buscando validar os processos de trabalho e atividades desempenhadas, oferecendo aos participantes da pesquisa (3 respondentes – ocupante e ex-ocupantes da função) liberdade para checar, opinar e corrigir o mapeamento, caso necessário.

Com relação à **segunda etapa** da sistemática de seleção, para este artigo, utilizou-se o método de Amaral et al. (2008), devido a sua praticidade e velocidade de aplicação, possibilitando um mapeamento mais preciso e funcional, apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2: Mapeamento de competências da função GA.**

<b>Fases</b>	<b>Ferramenta</b>	<b>Resultado</b>
1] Coleta das percepções sobre as competências necessárias para a função GA. O respondente indica quais características positivas (Gosto), negativas (Não Gosto) e ideais (Ideal Seria) para o exercício da função GA.	1] Questionário. 2] Resultado do mapeamento do processo de trabalho da função GA.	Percepção da competência para o exercício da Função GA.



**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

2] Conversão das percepções, assinaladas como negativas (Não Gosto) e ideais (Ideal Seria), em características positivas.	Glossário de atributos de competências.	Características positivas.
3] Classificação e conversão das características positivas em atributos de competência (CHA) que constituem o conjunto de competências referenciais para o bom desempenho do exercício da função.	1] Glossário de atributos de competências. 2] Planilha eletrônica.	Atributos de competência (CHA).
4] Formulação dos indicadores de competência.	Planilha eletrônica.	Indicadores de competência para a função GA.
5 – Desenvolvimento do glossário das competências identificadas referentes à função GA.	Indicadores de competência.	Glossário de competências para a função GA.

**Fonte: Amaral et al. (2008), adaptado pelos autores.**

Na primeira fase do método de mapeamento de competências (Quadro 2), aplicou-se um questionário, composto de três questões do tipo aberta, aos ocupante e ex-ocupantes da função GA (total de 3 respondentes), visando coletar suas percepções sobre as características positivas (Gosto), negativas (Não Gosto) e ideais (Ideal Seria) para o exercício da função de GA. Foi solicitado aos respondentes que indicassem, no mínimo, 04 características para cada questão, e que uma determinada característica deveria ser indicada somente uma vez, ou como positiva, ou como negativa, ou como ideal. Visando maximizar a qualidade do resultado do mapeamento de competências, o processo de trabalho mapeado foi disponibilizado aos respondentes, proporcionando a eles uma visão sistêmica sobre a atuação da função GA. Na segunda fase do mapeamento, a partir da apresentação do conteúdo integral das respostas, fez-se necessário a conversão das características apontadas, pelos respondentes, como negativas e ideais em características positivas. Por exemplo: ‘Incapacidade de argumentação e questionamento’ (negativa) convertida em ‘Capacidade de argumentação e questionamento’ (positiva). Em seguida, na terceira fase do mapeamento de competências, as características positivas foram classificadas em atributos de competência (CHA), seguindo os glossários de competências presentes em Rabaglio (2014), Gomes (2010) e Amaral et al. (2008). Na quarta fase, foram formulados os indicadores de competência (ranking com os CHA necessários ao desempenho da função GA). Por último, na quinta fase, desenvolveu-se, inspirado em Amaral et al. (2008), Gomes (2010) e Rabaglio (2014) o glossário das competências (CHA), considerando a afirmação de Brandão (2012, pp. 14-15), de que a descrição de uma competência individual “representa um desempenho ou comportamento esperado, devendo indicar explicitamente o que o profissional deve ser capaz de fazer em seu trabalho”. Daí a relevância do desenvolvimento

do glossário para que a comunicação do conceito de competências no contexto organizacional se torne mais eficiente, visando à compreensão dos significados dos atributos de competências (CHA), buscando um entendimento comum entre os servidores.

A **terceira etapa** da sistemática, Elaboração da Matriz de Seleção, possibilitou acessibilidade, organização e análise das informações a respeito da situação de trabalho e das competências necessárias ao servidor para atuar na função GA, visando apoiar as decisões do detentor da vaga referente a seleção do servidor, com base na abordagem das competências. Devido a complexidade da Elaboração da Matriz de Seleção, ela será apresentada separadamente na subseção 3.1.

Na **quarta etapa**, recomenda-se a comunicação da existência da vaga, por intermédio de comunicado interno, fixado em mural e enviado no endereço eletrônico dos servidores, podendo utilizar outras ferramentas de comunicação interna que a organização possua como grupo, fórum, periódicos, etc., conforme as técnicas de recrutamento interno de Chiavenato (2002). Considerando que esta pesquisa visa contribuir para um processo de seleção de servidores, para as funções gratificadas, mais racional e sustentável no contexto público, a transparência é essencial ao processo. A comunicação da vaga e dos requisitos a serem avaliados na seleção atribui publicidade ao processo permitindo perceber a utilização de parâmetros determinados em detrimento a simples preferência subjetiva no provimento das funções de confiança (BORGES, 2012). Além disso, possibilita ao candidato acompanhar, de forma clara, seu desempenho no processo de seleção.

Na **quinta etapa**, Aplicação da Matriz de Seleção, os mapeamentos do processo de trabalho e de competências alimentam os eixos da Matriz de Seleção oferecendo atributos do contexto de trabalho e de competências, de forma que o detentor do poder nomeante possa vislumbrar e optar pelas opções que melhor atendem à instituição diante daquele determinado momento da organização, pois “a dinâmica e a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, fazem surgir constantemente novas necessidades de competências” (BRANDÃO, 2012, p. 10). Desta forma, a Matriz de Seleção – utilizada aqui como uma técnica de análise de informação e de sustentação para a tomada de decisão – oferece, por meio de sua estrutura analítica, a apresentação de grande quantidade de informação, de forma concisa e de fácil visualização, otimizando a tomada de decisão. Devido a complexidade da Aplicação da Matriz de Seleção, ela será apresentada separadamente na subseção 3.2.

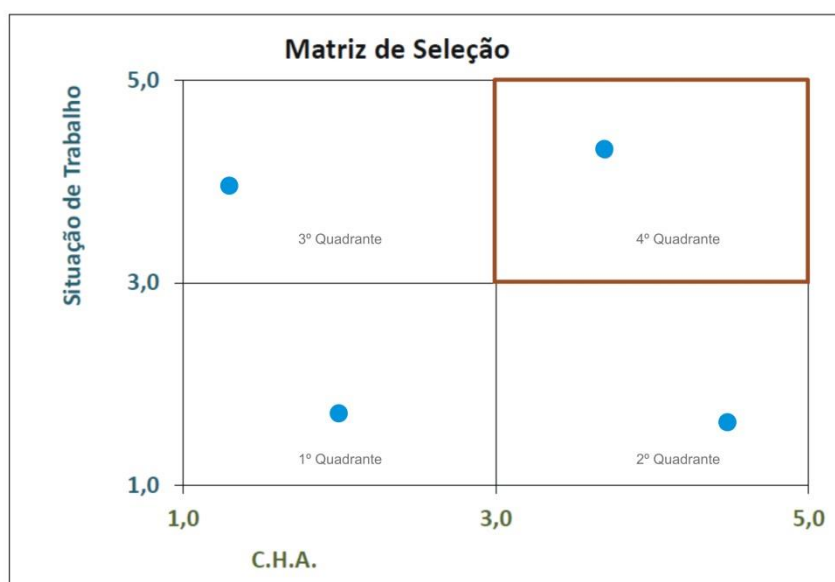
A **sexta etapa** consiste na comunicação do resultado da seleção para a comunidade, permitindo transparência na seleção, além de *insights* para o planejamento do desenvolvimento profissional do servidor.

### 3.1 Elaboração da matriz de seleção

Tomando por base os trabalhos de autores que versam sobre a temática da abordagem das competências e sobre o processo de seleção de pessoas, foram estabelecidos os dois eixos da matriz (Figura 1):

- a) Eixo CHA – formado pelos atributos de competência mapeados como necessários à função GA. Este eixo é análogo aos requisitos que o cargo exige de seu ocupante (CHIAVENATO, 2002). Buscou indicar explicitamente o que o servidor deveria ser capaz de fazer em seu trabalho (BRANDÃO, 2012, p.15). E ainda, se o servidor demonstra fazer uso dos atributos de competência mapeados e necessários ao exercício da função GA, pois segundo Zarifian (2001) “o que conta é a sua utilização efetiva” (ZARIFIAN, 2001, p. 193); e
- b) Eixo Situação de Trabalho – formado por elementos que impactam na atuação dessa função no contexto da organização (LE BOTERF, 2003).

**Figura 1: Posicionamento dos candidatos na Matriz de Seleção.**



Fonte: Autores. Extraído da planilha eletrônica da Matriz de Seleção.

A seleção por competências objetiva investigar se os candidatos dispõem as competências desejadas pela organização (BANOV, 2012; RABAGLIO, 2014), o que faz

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

necessário estabelecer requisitos que sejam sinalizadores de competências. Foram utilizados cinco requisitos para cada eixo, o que possibilitou ao detentor da vaga gerenciar as informações, “atribuindo importância a elas, para buscar possíveis alternativas de solução e, depois, fazer a escolha entre as alternativas”, conforme recomendam Gomes, Gomes e Almeida (2002) em um processo de decisão.

Para o Eixo CHA, recomendou-se, ao detentor do poder nomeante, a utilização dos cinco atributos de competência (CHA) com maior intensidade, extraídos do mapeamento de competências da função GA, a partir de sua compreensão sobre as competências que a organização necessita para o atendimento das expectativas organizacionais. Assim, na construção da Matriz, optou-se pelos cinco atributos (CHA) com maior número de indicações apresentadas no mapeamento de competências da função GA, foram eles: 1] conhecimentos específicos na área administrativa, 2] influência, 3] equilíbrio emocional, 4] relacionamento com a alta administração e 5] capacidade para transmitir conhecimentos.

Recomendou-se, ao detentor do poder nomeante, que os requisitos do eixo Situação de Trabalho sejam permanentes, independente da função gratificada a ser analisada no processo de seleção, pois com base na discussão teórica foi possível identificar e validar com os servidores da organização estudada, um conjunto de requisitos genéricos aplicáveis a vários contextos organizacionais.

Com base na afirmação de Banov (2012, p. 32) que as competências de um indivíduo são “adquiridas em sua trajetória de vida, sua história, seus conhecimentos, sua experiência (...). São oriundas da vivência pessoal e profissional que delineiam seu comprometimento, seus conhecimentos, habilidade e atitudes”; foram utilizados como requisitos elementos do perfil profissional fundamentais na constituição das competências individuais: 1] formação (aderência com a vaga), 2] experiência, 3] envolvimento com a organização, 4] interesse na função. O requisito 5] impacto no contexto organizacional, também foi utilizado como elemento que afeta a organização, visto que envolve a mobilidade do servidor, e é importante considerá-lo para que o clima organizacional, bem como o desempenho das atividades, não seja afetado negativamente.

Após definição dos eixos e requisitos foi preciso estabelecer escalas em que o detentor da vaga possa “determinar, por intermédio da observação e da utilização de escalas específicas, o quanto o comportamento expresso pelo candidato avaliado se aproxima ou se distancia dessas expectativas ou padrões comportamentais (competências

desejadas)” (BRANDÃO, 2012, p. 71). Por sua facilidade de manuseio, optou-se pela escala tipo Likert, de cinco pontos, em que cada número recebe um rótulo específico (BRANDÃO, 2012). Deste modo, cada requisito contém cinco alternativas que indicam diferentes graus de intensidade, conforme pode ser visualizado na Figura 2.

**Figura 2: Representação da ordenação entre eixo, requisito, escalas, nota, peso e pontos.**

Situação de Trabalho	Nota	Peso (%)	Pontos
<b>1. Formação (aderência com a vaga)</b> 5 - plenamente compatível 4 - muito compatível 3 - medianamente compatível 2 - pouco compatível 1 - não é compatível	2	30	0,60

Labels in the diagram: Eixo (points to 'Situação de Trabalho'), Requisito (points to '1. Formação...'), Escalas (points to the list of compatibility levels), Nota correspondente à escala da avaliação do perfil do candidato (points to 'Nota'), Pontos do requisito, considerando a nota e o peso (points to 'Pontos'), and Peso, em porcentagem, atribuído pelo detentor da vaga (points to 'Peso (%)').

**Fonte: Autores, extraído da planilha eletrônica da Matriz de Seleção.**

Assim, a nota concedida para cada candidato é correspondente à escala de avaliação do requisito, assim, um potencial candidato no requisito “Formação (aderência com a vaga)” do eixo “Situação de Trabalho” pode ser avaliado com nota 2, sendo sua formação pouco compatível com a função GA.

Os pesos foram estabelecidos em porcentagem, totalizando cem por cento para cada eixo, e foram pensados com base na obra de Beal (2004), na qual aborda a gestão estratégica da informação. A elaboração de estratégias resulta da absorção de informações, interpretação e compreensão do ambiente organizacional e suas mudanças. A Figura 4 apresenta os requisitos que integram a planilha eletrônica da Matriz Seleção. Nela é possível compreender o registro dos valores atribuídos para cada requisito dos dois eixos (CHA e Situação de Trabalho), bem como as escalas atribuídas.

Os dois eixos da Matriz de Seleção, “Situação de Trabalho” e “CHA” (atributos de competência), compreendem os requisitos necessários para avaliação e seleção dos candidatos à função de GA no contexto da organização estudada. Os requisitos estabelecidos no eixo “Situação de Trabalho” são necessários à sistemática de seleção, pois, mediante análise de currículo e entrevista, buscam “obter informações (sobre desempenho anterior, experiências, crenças etc.) que permitam fazer inferências sobre as competências

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

do candidato, para posteriormente cotejar tais informações com o perfil de competências do papel ocupacional a ser exercido” (BRANDÃO, 2012, p. 95).

**Figura 3: Requisitos que integram a planilha eletrônica da Matriz de Seleção.**

C.H.A	Nota	Peso (%)	Pontos
<b>1. Conhecimentos específicos na área administrativa</b> 5 - conhece plenamente 4 - conhece muito 3 - conhece medianamente 2 - conhece pouco 1 - não conhece	2	15	0,30
<b>2. Influência</b> 5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra	2	30	0,60
<b>3. Equilíbrio emocional</b> 5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra	3	15	0,45
<b>4. Relacionamento com a alta administração</b> 5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra	1	25	0,25
<b>5. Capacidade para transmitir conhecimentos</b> 5 - demonstra plenamente 4 - demonstra muito 3 - demonstra medianamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra	3	15	0,45
Página 3			
<b>Total</b>			<b>2,05</b>
<b>Situação de Trabalho</b> <b>1. Formação (aderência com a vaga)</b> 5 - plenamente compatível 4 - muito compatível 3 - medianamente compatível 2 - pouco compatível 1 - não é compatível	2	30	0,60
<b>2. Experiência</b> 5 - possui plenamente 4 - possui muito 3 - possui medianamente 2 - possui pouco 1 - não possui	2	20	0,40
<b>3. Envolvimento com a organização</b> 5 - sempre demonstra 4 - demonstra muito 3 - demonstra moderadamente 2 - demonstra pouco 1 - não demonstra	3	20	0,60
<b>4. Interesse na função</b> 5 - sempre demonstra 4 - frequentemente demonstra 3 - às vezes demonstra 2 - raramente demonstra 1 - nunca demonstra	3	20	0,60
<b>5. Impacto no contexto organizacional</b> 5 - não apresenta 4 - apresenta pouco 3 - apresenta moderadamente 2 - apresenta muito 1 - apresenta em demasia	2	10	0,20
Página 5			
<b>Total</b>			<b>2,40</b>

Fonte: Autores, extraído da planilha eletrônica da Matriz de Seleção.

Portanto, os eixos “Situação de Trabalho” e “CHA” possibilitam ao detentor da vaga examinar a adequação do candidato à função gratificada e às competências necessárias a essa atuação e, também, verificar os conhecimentos, habilidades e atitudes que emprega no exercício de suas atividades como servidor na organização. Assim, distinguem-se claramente dois aspectos que “envolvem a competência individual: algo que o indivíduo necessita ter para um desempenho competente - suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força – e a efetiva aplicação destas capacidades para lidar com qualquer assunto em sua área de atuação” (MUNCK; MUNCK, 2008, p. 3).

Para análise dos requisitos de cada candidato, a observação direta permite ao detentor do poder nomeante identificar os interesses e as competências dos servidores no desempenho de suas funções e no convívio com outros servidores, além de contribuir para a análise de outras dimensões relacionadas ao comportamento profissional do servidor (PIRES et al., 2005).

### **3.2 Aplicação da matriz de seleção**

A Matriz de Seleção deve ser aplicada como uma das ferramentas de apoio ao processo de seleção de pessoas. Primeiramente, considerando uma gestão pública democrática e transparente, recomenda-se a divulgação da vaga, com as especificações da função e a necessidade da organização. Para tanto, o mapeamento do processo de trabalho da função de confiança serve como referência, para que os servidores conheçam o contexto de atuação da função. Recomenda-se, também, a divulgação dos requisitos que a função exige e os indicadores de avaliação.

No momento da avaliação do candidato, o detentor do poder nomeante deverá atribuir um valor de acordo com a opção de escala dos 10 elementos presentes nos eixos da Matriz de Seleção, por intermédio da análise do currículo, com documentos comprobatórios como portarias, atestados e outros, entrevista e observação. Na entrevista, o detentor do poder nomeante deve pesquisar o comportamento do candidato em uma situação similar, que tenha passado, sobre a competência investigada. Além de averiguar se a qualificação ou experiência profissional descritas no currículo do candidato é compatível com a função (PRADO; BULGACOV, 2009; LEME, 2012). O próximo passo é a comparação do perfil dos candidatos com a vaga, para isso, faz-se uso do resultado da Matriz de Seleção com o

posicionamento dos perfis. Desta forma, o nomeante poderá visualizar o candidato mais apto ao perfil da função de acordo com os requisitos estabelecidos, conforme a Figura 2.

A moldura analítica da Matriz de Seleção compreende a comparação dos candidatos de acordo com o seu posicionamento na Matriz (Figura 1):

1º Quadrante – os servidores posicionados neste quadrante apresentam baixo desempenho nos atributos de competência e na situação de trabalho, o que inviabiliza a sua seleção;

2º Quadrante – os servidores posicionados neste quadrante apresentam bom desempenho nos atributos de competência, mas baixo desempenho na situação de trabalho. A seleção desses servidores poderá gerar conflitos na organização;

3º Quadrante – os servidores posicionados neste quadrante apresentam bom desempenho na situação de trabalho e baixo desempenho nos atributos de competência. Nessa situação se faz necessário planejar o desenvolvimento de competências, afim de não comprometer o desempenho na função de confiança;

4º Quadrante – os servidores posicionados neste quadrante apresentam as condições ideais para a seleção, bom desempenho na situação de trabalho e nos atributos de competência. Os candidatos posicionados no “4º Quadrante” (destaque na Figura 1) atendem aos requisitos estabelecidos pela situação de trabalho – quanto à formação, experiência, envolvimento com a organização, interesse na função e impacto no contexto organizacional – além de bom desempenho nos atributos de competência mapeados pela pesquisa, demonstrando conhecimentos específicos, influência, equilíbrio emocional, entre outros.

Caso nenhum candidato seja posicionado no “4º Quadrante”, cabe ao nomeante decidir se a organização necessita mais de um perfil com bom desempenho na situação de trabalho, ou com bom desempenho nos atributos de competência. O resultado da sistemática de seleção oferece, ainda, por intermédio da visualização do desempenho dos candidatos, indicações de necessidade de aprimoramento profissional, que podem ser alinhadas, as ações de capacitação às competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO, 2012).

### **3.3 Vantagens e desafios na utilização da sistemática de seleção**

As vantagens de se utilizar a sistemática de seleção fundamentada na abordagem das competências, proposta neste artigo, em relação à seleção baseada somente em



**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

preferências subjetivas para as funções de confiança, correspondem às vantagens apresentadas por Rabaglio (2004), podendo ser destacadas as seguintes:

- a) Proporciona boa adequação do servidor à organização e à atividade a ser desempenhada, já que é feita a comparação do perfil profissional e competências compatíveis à função gratificada;
- b) Racionaliza o processo de seleção, ao atribuir escalas e pesos aos elementos dos eixos da Matriz de Seleção, ampliando a objetividade da seleção, porém mantém aspectos subjetivos, de forma transparente para todos os interessados;
- c) Acarreta mais consistência na identificação de competências relevantes para a função, ao considerar os resultados dos mapeamentos de processo de trabalho e de competências;
- d) Gera maior facilidade na avaliação do desempenho futuro, pois a identificação das competências, relevantes à consecução das atividades da função, foram mapeadas para a seleção e podem ser utilizadas para mensurar o desempenho do indivíduo (BRANDÃO, 2012);
- e) Confere maior garantia na escolha do perfil adequado, pois os requisitos permitem perceber o perfil mais indicado para a função de confiança, com base nas necessidades da organização;

Como desafios da adoção e aplicação da sistemática de seleção proposta, destaca-se:

- a) Mudança na cultura organizacional, em que as funções de confiança são designadas de forma subjetiva;
- b) Falta de candidatos interessados em ocupar as funções de confiança, o que prejudicaria a comparação para escolha do perfil mais adequado;
- c) Dificuldade do detentor do poder nomeante em estabelecer os elementos e pesos que compõem os eixos da Matriz de Seleção, pela não realização dos mapeamentos de processo e de competências ou desconhecimento das necessidades organizacionais.

Mesmo com as dificuldades elencadas, a seleção por competências constitui-se como um benefício para a organização, na medida em que aponta o perfil mais adequado à vaga, permitindo ao indivíduo colocar em prática suas competências contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. A Matriz apresenta facilidade de visualização em seu diagrama (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2002), bem como, o posicionamento nos quadrantes possibilita a

comparação entre o desempenho dos candidatos no processo de seleção, como também, auxilia no processo de seleção do candidato mais adequado ao perfil da vaga como base nas informações dadas (requisitos). Cabe ao detentor do poder nomeante transformar os dados da Matriz em informação e conhecimento para a redução de incertezas na tomada de decisão (BEAL, 2004).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Embora não tenha sido possível aplicar a sistemática, em razão de não haver função de confiança disponível para seleção na organização estudada, contribuições à instituição foram feitas: mapeamento do processo de trabalho da função GA, mapeamento das competências necessárias ao bom desempenho nessa função e a simulação da aplicação da Matriz de Seleção, que demonstrou as potencialidades da sistemática de seleção e as possibilidades de sua aplicação para outras funções de confiança.

A sistemática de seleção baseada na abordagem das competências pode contribuir para ampliar a racionalização do processo de seleção no contexto público, objetivando a escolha mais sustentável para a organização, e ainda, visando atender ao princípio da eficiência, na medida em que se busca rendimento funcional e melhor qualidade nos serviços públicos prestados aos cidadãos. Além disso, a adoção da abordagem das competências faz com que se diminua o critério de preferências subjetivas, para designação das funções de confiança, diante do estabelecimento de critérios de seleção, como os requisitos da Matriz de Seleção, respeitando a liberdade de nomeação e exoneração que a lei assegura ao detentor do poder nomeante. É importante ressaltar que a tomada de decisão acerca do processo de seleção abarca elementos de natureza objetiva e subjetiva, sendo uma atividade humana, e por isso, apesar da avaliação objetiva por intermédio da atribuição de notas e pesos aos elementos da Matriz de Seleção, a subjetividade do detentor do poder nomeante, embora minimizada, sempre estará presente.

A sistemática pode ser empregada em vários contextos organizacionais além das instituições de ensino superior, visto que pode gerar *insights* para a elaboração de concursos públicos, uma vez que possibilita sistematizar, com base na abordagem das competências, o processo de seleção, considerando a recomendação do Decreto 5.707/2006 de 23 de fevereiro de 2006, de adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. Além disso, as etapas da sistemática de seleção podem ser aplicadas

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

separadamente, caso a organização já possua o mapeamento de competências, por exemplo. Ou no caso de uma função ser escolhida por intermédio de votação, podendo desenvolver as etapas de mapeamento do processo de trabalho e de competências, divulgando o resultado aos interessados, para que sirvam de base de referência para escolha e voto individual ao candidato mais apropriado.

A partir dos resultados alcançados e da discussão teórica foi possível concluir que a sistemática de seleção proposta, pode contribuir para a racionalização do processo de seleção de servidores, minimizando a aplicação de critérios de preferências subjetivas, diante do estabelecimento de mecanismos de seleção, baseados em competências e na situação de trabalho do servidor na função gratificada a ser ocupada.

## **REFERÊNCIAS**

AMARAL, R. M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. 2006. 207 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

AMARAL, R. M. et al. Modelo para mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, maio/ago. 2008.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

BORGES, M. C. Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada. **Revista TCEMG**, Belo Horizonte, v. 82, n. 1, p. 45-54, jan./fev./mar. 2012.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Decreto n. 5707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 02 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Departamento de Desempenho e Desenvolvimento Institucional. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília, 2013.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 6. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. Ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão por competências em organizações do governo:** mesa redonda de pesquisa-ação. ENAP, 2006.

FLEISHER, C. S.; BENSOUSSAN, B. E. **Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001.

GOMES, G. B. **Perfil de competências necessário aos coordenadores de programas de pós-graduação do centro de ciências exatas e de tecnologia-CCET da Universidade Federal de São Carlos-UFSCar.** 2010. 88 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Secretaria Geral de Recursos Humanos, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

GOMES, L. F. M. A.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial:** Enfoque Multicritério. São Paulo: Atlas, 2002.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Seleção e entrevista por competências com o inventário comportamental:** guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

McLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Training & Development**, Alexandria, v. 51, n. 5, p. 40, mai. 1997.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. Gestão de pessoas por competências em empresa pública: análise de repercussões nove anos pós-implantação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. p. 1-16.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS (OCDE). **Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo - Relatório OCDE:** Brasil 2010. Brasil: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Banco Mundial, 2010.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

PRADO, K. C. P.; BULGACOV, S. Mudando para seleção por competência: um caso paranaense. **Revista Capital Científica**, Paraná, v. 7, n. 1, p. 175-186, jan./dez. 2009.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências.** 4. ed. São Paulo: Educator, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências:** ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

ROTONDARO, R.G. Gerenciamento por Processos. In Carvalho, M.M.C.; Paladini, E.P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

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. **Revista Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 27, n. 80, p.260-268, mai./ago. 2011.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2002.

TONETO JUNIOR, R. Sistema USP de oportunidades. **Revista Espaço Aberto**, São Paulo, n. 161, jun. 2014. Disponível em: <<http://www.usp.br/espacoaberto/?materia=sistema-usp-de-oportunidades>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

UFT. **PDIPCCTAE - Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito da UFT**. Disponível em: <<http://download.uft.edu.br/?i=1c6025a3-335d-4a47-bffd-9a3ead29ffad>>. Acesso em: 27 de out. 2014.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência. Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.