



LA CASA DE PAPEL: SELEÇÃO DA EQUIPE BASEADA EM COMPETÊNCIAS

LA CASA DE PAPEL: TEAM SELECTION BASED ON COMPETENCES

Jessica Michelis Lemos, Faculdade Sant'Anna, Brasil, jessica_smn@hotmail.com
Marta Cristina Wachowicz, Faculdade Sant'Anna, Brasil, marta.c.wachowicz@gmail.com

Resumo

O mercado de trabalho atual visa mais assertividade nos processos de contratação, tendo como foco as competências, buscando além das habilidades técnicas, competências comportamentais adequadas, o que têm relação direta com a busca de objetivos. Considerando tal premissa, esse trabalho, teve como objetivo demonstrar a importância do processo de seleção por competências para a formação da equipe certa, para isso, utilizando como objeto de estudo a série espanhola “La casa de papel”. Em análise, pode-se perceber que o diferencial competitivo está no capital humano, na capacidade que a empresa tem de possuir profissionais competentes, de modo que as competências individuais formam as competências organizacionais, ou seja, é a combinação estratégica, dos recursos e habilidades que agregam valor para a empresa.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Recrutamento e Seleção; Seleção por Competências; La Casa de Papel.

Abstract

The current job market aims at more assertiveness in hiring processes, focusing on skills, seeking beyond technical skills, appropriate behavioral skills, which is directly related to the pursuit of goals. Considering this premise, this work had as objective to demonstrate the importance of the process of selection by competences for the formation of the right team, for this, using as object of study the Spanish series "La casa de papel". In the analysis, one can see that the competitive differential lies in human capital, in the capacity of the company to have competent professionals, so that individual competences form the organizational competences, that is, it is the strategic combination of resources and skills which add value to the company.

Keywords: People Management; Recruitment and selection; Selection by Competences; The Paper House

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema central a Seleção por Competências. O conceito de competência é bastante atual e tem sido bastante estudado como referência para a gestão de pessoas.

A escolha do tema justifica-se, pois o recrutamento e a seleção têm como objetivo realizar um processo assertivo de inserção do colaborador na organização. Um funcionário bem posicionado, ou na função certa, aumentam as chances de realizar um trabalho satisfatório, motivacional e gerar lucros. Assim, novas condições e a nova

forma de trabalho exigida da área de Recursos Humanos determinou a necessidade de buscar novas formas de atrair pessoas com determinadas competências, capazes de atuar de maneira integrada com as várias áreas da organização e de assumir um novo papel estratégico na sua gestão. Esse novo estilo passou a depender da criação de uma cultura empresarial de competência e resultado, o que supõe mudanças nos sistemas, nas políticas e práticas da gestão com pessoas e, também, na maneira de se pensar a organização e o indivíduo.

Diante deste contexto tem-se como problema de pesquisa, demonstrar a importância do processo de seleção por competência para formação da equipe certa na busca de objetivos, para isso utilizando como objeto de estudo e exemplo a série espanhola “La casa de papel”.

2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O Recrutamento e Seleção é o processo de busca, avaliação e seleção de profissionais, cujo perfil mais se aproxima ao conjunto de competências considerado ideal para a empresa. É um processo comparativo, que analisa cada candidato frente ao perfil necessário (requisitos para o cargo, conhecimentos técnicos e competências) para o cargo em análise e em relação aos demais candidatos.

O processo de recrutamento e seleção é de extrema importância, e pode ser considerado como primordial para compor o capital competitivo e o bom funcionamento da empresa. Erros nesse processo estão diretamente ligados à diminuição da produtividade e desempenho das equipes. Considera-se como um processo de recrutamento e seleção eficaz, aquele que encaminha a pessoa adequada para o cargo apropriado, agregando assim valor à empresa.

O recrutamento é a primeira etapa do processo de contratação de um novo colaborador da empresa e pode ser considerado como a ação que visa atrair talentos para a ocupação desses cargos. Para isso é necessário conhecer o público que se deseja atingir e fazer a divulgação da vaga.

Segundo Chiavenato (2009) o recrutamento pode ser classificado de duas formas: interno ou externo. O recrutamento é interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento dos próprios funcionários através de promoção ou transferências, tendo vantagens e desvantagens.

As vantagens do recrutamento interno estão ligadas a aproveitar o potencial da organização, estimular o autodesenvolvimento dos colaboradores, contribuir para maior fidelidade, maior chance de acerto no processo, custo mais baixo. As desvantagens seriam o impedimento da entrada de novas ideias, conservadorismo, sistema fechado. (Chiavenato, 2010).

Já o recrutamento é externo quando a organização procura preencher as vagas com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento (Rocha, 1997; Chiavenato, 2009). O recrutamento externo traz como vantagens enriquecer o patrimônio humano, aumento dos conhecimentos na organização, promover alterações de cultura, e como desvantagens, menor fidelidade dos colaboradores, utilização de recrutamento e seleção, pode afetar a moral dos colaboradores e tem um custo mais elevado (Chiavenato, 2010).

Após o processo de recrutamento, temos a seleção propriamente dita, a qual implica em uma comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo gestor imediato (Aires, 2007) com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (Chiavenato, 2009).

O processo de seleção é um desafio para as empresas, pois precisa-se encontrar dentre vários candidatos, aquele que melhor se adequa a vaga existente, contribuindo assim para ter melhores resultados e minimizar sua rotatividade de colaboradores.

Para Martins (2007):

“A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessária uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.”

Para que se encontre o candidato com as características e potencial desejado é necessário seguir técnicas e metodologias de seleção. Essas técnicas são de extrema importância para o setor de recrutamento e seleção, possa captar o melhor talento para o cargo disponível.

Segundo Bohlander et al (2003), seleção de pessoas é o processo de escolha entre os indivíduos com qualificações que atendam aos requisitos do cargo e as necessidades da organização. A meta geral da seleção é maximizar os acertos e evitar os erros.

Todo processo de seleção deve ter um planejamento estratégico, com objetivos a longo prazo, para que eventuais ocorrências não venham a prejudicar o bom andamento da empresa.

Pereira et al (2003) afirmam que as empresas consideram que o processo de seleção é muito mais do que uma simples contratação, mas sim a chave para o sucesso do negócio.

Atualmente, em um mundo corporativo onde há cada vez mais competitividade no mercado, as empresas buscam a realização de recrutamento e seleção mais assertivos, para visar profissionais que venham a agregar valores e aumentar a posição no ambiente econômico a um nível de excelência interna e externa.

Considerando isso, a forma de realizar os processos de recrutamento e seleção tem passado por diversas transformações sendo motivadas pela inadequação dos processos tradicionais, onde a empresa busca mais a análise comportamental do que somente o conhecimento técnico. Nesse contexto, tem-se buscado alternativas, e a metodologia que está ganhando cada vez mais reconhecimento é a seleção por competências.

3. SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

O mundo atual tem passado por diversas transformações, e essas mudanças, têm afetado diretamente o ambiente interno das organizações, que assim precisam estar mais atentas e rever os modelos de gestão. Diante desse contexto e das novas exigências organizacionais, os recrutadores viram-se com a necessidade de se adequar e buscar novos meios para atrair, selecionar e contratar funcionários, assim, o modelo de seleção por competência ganhou grande impulso.

A técnica de seleção por competências surgiu da necessidade de se desenvolver um método de seleção de pessoas mais compatível com as exigências das organizações e a capacidade de adaptação, em oposição à adequação ao cargo, tão característica do processo de seleção tradicional. Para tanto, o método de seleção por competências parte da elaboração de um perfil ou mapeamento de competências do cargo ou função, a partir do qual se chega às competências consideradas indispensáveis para o ocupante do cargo, dentro das novas exigências organizacionais (Abreu & Carvalho-Freitas, 2009).

De acordo com Rabaglio (2004), a diferença entre a seleção tradicional e a seleção por competências está em que, a primeira possui pouca consistência e a análise de comportamento é uma questão particular. Enquanto que na seleção por competências a observação da conduta e das características das pessoas é realizada mediante técnicas específicas.

Até o fim da Idade Média, de acordo com Carbone et al (2009), utilizou-se o termo competência fundamentalmente na linguagem jurídica e atribuía a alguém ou a alguma instituição a capacidade de julgar determinadas questões. Depois desse período, o termo passou a ter um significado de reconhecimento social, que se referia à capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto, posteriormente sendo utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho.

Assim, pode-se dizer que, a seleção por competências tem por finalidade trazer para organização, um profissional que demonstre competências e potencial para desenvolvimento, realizando um trabalho que vá de encontro às suas habilidades, tendo mais eficiência e produtividade.

As competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (Carbone et al., 2009. Freitas & Brandão, 2005).

As principais competências observadas nos indivíduos são: adaptabilidade com as mudanças e situações duvidosas, capacidade de pensar taticamente, tomar decisões ajustadas diante de pressão, disposição para trabalhar aprendendo com colegas de trabalho, tomar decisões com exatidão, saber trabalhar em equipe, saber negociar quando houver problema, sobressair de situações difíceis, diferenciar trabalho da vida pessoal, ter bom humor e ser flexível (Rabaglio, 2004).

Segundo Fleury e Fleury (2001) a competência é um conjunto de um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

É importante ressaltar que a competência é a mobilização dos conhecimentos e experiências possuídos pelo indivíduo utilizados para atender às demandas e exigências em determinados contextos.

A definição de competência está baseada na tríade conhecida como CHA, sendo tudo o que uma função exige para que o trabalho seja bem administrado e de boa qualidade. Porém, tais atribuições precisam sempre estar bem definidas e atualizadas.

- Conhecimento: informação adquirida através de estudos ou pela experiência que uma pessoa utiliza, sendo definido como Saber.
- Habilidade: é a capacidade de realizar uma tarefa em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização – Saber Fazer.
- Atitude: comportamento manifesto que envolve habilidade e traços de personalidade, diretamente relacionado com o querer e a ação – Querer Fazer.

As competências ainda podem ser categorizadas em básicas; relacionadas à cultura organizacional e demonstradas nos currículos de todos os profissionais da empresa, diferenciadoras; comportamentos de maior frequência nos profissionais excelentes e que se distinguem dos profissionais proficientes e estratégicas; competências percebidas como essenciais para viabilizar a visão estratégica da organização (Rabaglio, 2004).

Muitas empresas, no mundo organizacional atual, precisam se equipar com competências e talentos para estar aptas e acompanhar as transformações do mercado e, assim, sobreviver.

Nesse sentido, de acordo com Rabaglio (2004) o grande objetivo da seleção por competências é criar um perfil de competências para cada cargo dentro da empresa, isto é, elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho.

4. METODOLOGIA

A pesquisa apresentada tem um caráter básico quanto à natureza, de modo que objetiva gerar conhecimento novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista (Gil, 1994).

De acordo com a abordagem, consiste em uma pesquisa qualitativa, que, segundo Gil (1994), considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, pretendendo analisar os dados indutivamente.

Quanto aos objetivos se caracteriza como uma pesquisa descritiva, pois está voltada a descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relação entre as variáveis (Gil, 1994).

Por fim, de acordo ainda com o autor supracitado, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, quanto aos procedimentos técnicos, de modo que busca o estudo profundo de objetos para seu amplo e detalhado conhecimento.

Considerando tal contexto, o objeto de estudo será a série espanhola “La casa de papel”. A série La casa de papel, pode ser considerada um fenômeno da atualidade, e pode ser analisada em diversos aspectos. Trata-se de uma série espanhola criada por Alex Pina que conta a história de um assalto com grandes proporções.

A série baseia-se na história de um homem misterioso que planeja minuciosamente o maior assalto do século e, para alcançar o objetivo ele recruta uma equipe, baseando-se nas competências ideais. Desse modo, pretende-se utilizar a série como exemplo do processo de seleção por competências, assim demonstrando a importância desses critérios no recrutamento e seleção da equipe assertiva.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O processo de recrutamento e seleção eficaz é de extrema importância no meio empresarial, pois são tais pessoas que compõem as atividades da empresa. Deve-se estar atento a cada etapa, pois, falhas, mesmo que mínimas, na realização do processo podem comprometer a produtividade do trabalho e o desempenho, impactando diretamente nos objetivos estratégicos das organizações.

De acordo com Rabaglio (2004), competência é um conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes, que são os diferenciais de cada organização ou de cada pessoa e tem reflexos em tudo que realiza.

Para visualizar o início do processo de seleção por competência, pode-se considerar o personagem do Professor, na série, o qual é considerado a figura de referência, o cérebro por trás de todo o plano, tendo o papel de liderança e treinamento da equipe. O professor busca habilidades e competências específicas para conseguir alcançar o seu objetivo final. Considerando tal contexto, nesse personagem, podem-se perceber algumas competências como ser autodidata, ter uma inteligência acima da média, com capacidade de organização, planejamento e visão estratégica. Tais competências são de extrema importância para um líder estratégico dentro de uma organização, de modo que para buscar a melhor equipe é necessário ter claro os seus objetivos e quais as habilidades essenciais para conseguir contornar os obstáculos que possam surgir para chegar ao objetivo desejado.

Para Ireland e Hitt (1999) a liderança estratégica é definida como a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa. Assim, o líder estratégico exerce influência de uma maneira que determina a direção que a organização deve tomar.

Outro ponto importante para o processo está ligado ao treinamento da equipe para potencializar as competências e adequá-las ao ambiente de trabalho, de modo que tal requisito também é perceptível nesse personagem, o qual busca um local adequado e propõem o treinamento, certificando assim que a equipe estará apta para alcançar a meta.

De acordo com Chiavenato (2004), o treinamento pode ser considerado como meio para alavancar o desempenho no cargo e desenvolver as competências para que as pessoas se tornem mais produtivas e inovadoras, a fim de contribuir mais para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas para a corporação. Assim, o treinamento pode ser visto como uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas e à organização, enriquecendo o patrimônio humano. Desse modo, podemos dizer que o treinamento e desenvolvimento constituem o processo de aprendizagem.

Nesse sentido, considerando o Professor como o líder da equipe, podemos relacionar o processo de formação da equipe com o mundo corporativo, de modo que é importante que as empresas detectem as capacidades individuais das pessoas, já que estas precisam estar atreladas às competências organizacionais. Estas capacidades são definidas pelo que a empresa é capaz de fazer de modo superior ao da sua concorrência (Souza et. al., S.d.).

As empresas atualmente buscam, como na série, competências específicas, e, considerando tal premissa, pode-se dizer que a pessoa pode estar competente em determinado momento e em determinada função por um tempo, porém que nem sempre será assim. Nesse sentido ter competência para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário.

Diante desse contexto, temos como exemplo a personagem Toquio, a qual tem várias experiências que podem agregar para alcançar o objetivo final, porém que, no decorrer da série toma algumas atitudes de maneira precipitada, sem pensar, deixando a competência pela qual foi contratada a desejar. Assim, definir um estoque de recursos necessários ao bom desempenho para cada cargo ou posição não pode ser garantida como uma condição suficiente para atender a demanda por inovação e a flexibilidade que se coloca às empresas nos dias de hoje. (Medeiros, S.d.).

Considerando que as competências são habilidades que podem e devem ser aprimoradas, os colaboradores devem buscar ter experiências e buscar qualificações, buscando tornar-se especialistas em suas funções. Tal modo de competência também foi buscado na série, onde o Professor procurou membros para a formação da equipe que tivessem os conhecimentos necessários e especializados em determinadas áreas para conseguir aprimorá-los e utilizá-los como pontos fortes no caminho pelo objetivo.

Nesse sentido, o personagem Rio é um hacker profissional, que realiza programação de computadores e alarmes desde os seis anos de idade, adquirindo experiências e aprimorando seus conhecimentos, assim tornando-se essencial para o plano.

Para McClelland apud Fleury & Fleury, (2004), a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Ele diferenciava, assim,

competência de aptidões, que seria um talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorado; de habilidades, que seriam a demonstração de um talento particular na prática; e de conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

Ainda diante dessa ideia central, tem-se como exemplo o personagem Moscou, o qual adquiriu experiências ao longo da vida profissional que o tornou especialista em escavações e perfurações, competência essa necessária para a realização de parte do plano, possuindo assim uma das competências procuradas pelo líder.

Nesse sentido, Sant'Anna et. al (2016), apontam que pode-se compreender a competência como resultante de múltiplos saberes, obtidos de diversas maneiras: via transferência, aprendizagem, processos que possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de contribuir para a resolução de problemas em situações reais.

Outra competência buscada pelo Professor está ligada à produção e falsificação de dinheiro, sendo ponto essencial para o seu objetivo, e assim procurou em lugares específicos para encontrar a melhor colaboradora para tal função. Nairóbi começou desde cedo a realizar falsificações de dinheiro e hoje se tornou especialista no assunto.

O conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Esta abordagem norte-americana considera a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém (Parry, 1996).

Diante do exposto, pode-se perceber que todo o processo realizado na série foi planejado minuciosamente para reter os talentos com as competências específicas, visando uma meta específica. Nesse sentido, as empresas também precisam ter bem definidos os objetivos que pretendem alcançar e quais as competências e habilidades necessárias como instrumento para isso.

Considerando isso, o processo de seleção por competências torna-se muito conveniente, pois busca as competências técnicas, mas, além disso, as competências comportamentais. De acordo com Dutra (2001) a agregação de valor dos indivíduos é sua real contribuição para o patrimônio de conhecimentos da empresa, permitindo que ela mantenha suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

As competências individuais adquiridas no processo de seleção, formarão às competências organizacionais. Nesse sentido, é necessária a capacidade da organização em identificar, quais competências individuais são necessárias para dar conservação às competências organizacionais.

As competências organizacionais são definidas pelos processos, sistemas e práticas que a organização utiliza para se qualificar, transformando capacidades pessoais em competências gerais da organização (Murray, 2003 apud Lima & Borges-Andrade, 2006).

Elas podem ser classificadas, quanto à singularidade, como básicas ou essenciais. As competências organizacionais básicas são aquelas necessárias ao funcionamento da empresa e comuns a todas as organizações. Já as essenciais possuem características diferenciadas entre as organizações, que as tornam únicas em relação às demais. (Carbone et al., 2009).

Diante de toda a exploração do tema, utilizando-se de exemplos através da série, pode-se dizer que a seleção por competências tem sido foco no mercado de trabalho, tendo como objetivo fornecer aos gestores ferramentas que permitam a realização de um mapeamento de competências. Com base no perfil baseado em competências é possível criar recursos para identificar, entre os possíveis candidatos, quem possui o perfil e as habilidades mais compatíveis com o cargo.

Por fim, pode-se dizer que competências indicam um conjunto de características pessoais, formando a tríade conhecimento, habilidades e atitudes, que instigam desempenhos profissionais de resultados previsivelmente excelentes, para uma determinada demanda, numa determinada cultura organizacional.

6. CONCLUSÃO

Esse trabalho teve como objetivo principal, demonstrar a importância da realização do processo de seleção por competências para a busca da equipe assertiva para o alcance dos objetivos, para isso, utilizando como exemplo a série “La casa de papel”.

Considerando tal contexto, todo recrutamento e seleção de pessoas deve ser um processo de comparação do cargo com as competências individuais de cada pessoa, para que assim, a empresa possa contratar o indivíduo que tenha o perfil que o cargo exige.

A competência pode ser definida como o conjunto de qualificações de uma pessoa para chegar ao objetivo. Ou seja, seria a mobilização das capacidades em determinado contexto, agregando valor para a entrega do objetivo final.

No âmbito empresarial atual, a discussão do tema justifica-se pela crescente necessidade de se atuar de maneira competente diante dos processos de globalização, buscado um melhor desenvolvimento do trabalho, agregando lucros para a empresa.

Dessa forma, percebe-se que, o diferencial competitivo está no capital humano, na capacidade que a empresa tem de possuir profissionais competentes, flexibilidade cultural, com conhecimentos e equilíbrio emocional. Nesse sentido, as organizações que adotam tal metodologia de seleção passam a ter uma nova visão quanto à gestão de pessoas, considerando que as competências possuídas pela organização são consideradas estratégicas para a sua diferenciação concorrente e assim, a valorização dos colaboradores ganha maior importância.

Toda a equipe, considerada no geral, geram a competência organizacional, que pode ser definida como a combinação estratégica, dos recursos e habilidades que agregam valor para a empresa, gerando vantagem competitiva. Em resumo, seria a soma das competências individuais, ocorrendo uma sinergia, com a potencialização das capacidades e habilidades que orientam o comportamento estratégico.

Assim, pode-se concluir que, as competências organizacionais somente se materializam através das pessoas e de suas competências. A competência-chave de uma empresa resulta da combinação das competências e do profissionalismo dos indivíduos (Le Boterf, 2003).

O tema da seleção por competências ainda é relativamente novo e encontra-se em construção, porém, é possível perceber que a utilização de tal técnica traz indícios dos benefícios que uma gestão de pessoas baseada em competências pode proporcionar.

Pesquisar a seleção de pessoas baseada em competências é relevante, de modo que percebe-se melhores resultados obtidos com essa metodologia, sendo um procedimento mais sistemático, com maior garantia de assertividade na contratação e maior adequação do colaborador ao trabalho, gerando maior produtividade.

Neste contexto, entende-se que os resultados obtidos pelas organizações, no desenvolvimento e alcance das metas, estão ligados às competências constituintes por seus profissionais, e que o diferencial competitivo está no capital humano, representado pelos profissionais que demonstram, em seus comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização de um desempenho mais assertivo, que proporcione à organização melhor qualidade em seus serviços e maior competitividade no mercado de atuação.

REFERÊNCIAS

- Aires, A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção*. Universidade Independente. Lisboa, Portugal.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa* (7 ed.). Barueri, SP.: Manole.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. São Paulo.
- Carbone, P.P. et al. (2009). *Gestão por competências e Gestão do conhecimento* (3 ed). Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- Dutra, J. S. (Org.). (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoa*. (3.ed.). São Paulo: Gente.
- Fleury, A.C.C.; & Fleury, M.T.L. (2001). Construindo o conceito de competência. *Rev. adm. Contemp*, 5, Curitiba.
- Fleury, A.C.C.; & Fleury, M.T.L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências* (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Freitas, I. A., & Brandão, H. P. (2005). Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências [Resumo]. In Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Org.), *XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*. Resumos (p. 441). Brasília: Autor
- Gil, A.C. (2004). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership, 13, 1, 43-57.
- Le Boterf, G.(2003). *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Bookman- Artmed.
- Lima, S. V. L.; & Borges-Andrade, J. E. (2006). *Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E*. In: Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G. S.; Mourão, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (p. 199-219). Porto Alegre: Artmed.
- Martins, J. (2007). *Recursos Humanos*.
- Medeiros, I.B.O. (S.d.). *Competências individuais: um estudo de caso da gestão por competências em sua dimensão humana em pequena empresa*, Santa Maria –RS.
- Parry, S. B. (2006). *The quest for competence*. Training, July, p. 48-54.
- Pereira, F. M.; Primi, R.; & Cobêro, C. (2003). Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicologia: Teoria e Prática*, São Paulo, 5, 83-98.
- Rabaglio, M. O. (2004). *Seleção por competências* (4 ed). São Paulo: Educator.
- Rocha, J. A.O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Sant’Anna, A.S. et. al. (2016). Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas. *Gest. Prod.*, São Carlos, 23, 308-319.
- Souza, et al. (S.d.). *Uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica dos profissionais de gestão de pessoas*.