

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS
MISSÕES
URI – CÂMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO
Estratégias Organizacionais**

RAFAEL DA SILVA LOPES

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES**

Santo Ângelo

2020

RAFAEL DA SILVA LOPES

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada à banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientadora: Dra. Ana Rita Callegaro.

Santo Ângelo/RS

2020

RESUMO

O presente estudo consistiu em estabelecer uma proposta com etapas preestabelecidas de recrutamento e seleção de pessoas, utilizando-se de instrumentos práticos para servir de aporte para as organizações (diretores, gerentes, supervisores, líderes de equipes, entre outros) que desejam executar seu próprio processo de recrutamento e seleção de pessoas profissionalizado. Assim sendo, seu objetivo é propor um processo de recrutamento e seleção de pessoas, profissionalizado e com etapas preestabelecidas para empresas que não possuam setor estruturado ou profissional específico de recursos humanos. Utilizou-se da revisão bibliográfica, acerca dos processos de recrutamento e seleção com ênfase nas etapas que compõem esta proposta e trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva com a aplicação da técnica *Delphi*, que através da aplicação de questionários estruturado e semiestruturado obteve-se a validação e posicionamento de especialistas, referente a construção da proposta apresentada. Por fim, foi proposto um passo a passo profissionalizado com etapas e ferramentas preestabelecidas de recrutamento e seleção de pessoas acerca de responder a questão problema de como empresas que não possuem setor estruturado ou um profissional específico de recursos humanos podem desenvolver um processo de recrutamento e seleção de pessoas profissionalizado.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção. Estratégias Organizacionais. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The present study consisted of pre-established recruitment and selection of people, using practical tools to serve as support for organizations (directors, managers, supervisors, team leaders, among others) who wish to execute their own recruitment and selection process professionalized people. Therefore, its objective is to propose a professional and with preestablished stages for companies that do not have a structured sector or specific human resources professional. We used the bibliographic review about the recruitment and selection processes with emphasis on the steps that make up this proposal and it is a qualitative, exploratory and descriptive research with the application of the Delphi technique, which through the application of structured questionnaires experts, regarding the construction of the presented proposal. Finally, a professional step-bystep was proposed with pre-established steps and tools for recruiting and selecting people about answering the question of how companies that do not have a structured sector or a specific human resources professional can develop a recruitment and selection process professionalized people.

Keywords: Recruitment and Selection. Organizational Strategies. People management

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	6
3. OBJETIVOS.....	8
3.1. Geral.....	8
3.2. Específicos.....	8
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
4.1. RECRUTAMENTO.....	9
4.1.1. Descrição do Cargo.....	10
4.1.2. Definição do perfil do cargo.....	13
4.1.3. Recrutamento Interno.....	16
4.1.4. Divulgação da vaga.....	17
4.2. SELEÇÃO DE PESSOAS COM BASE EM COMPETÊNCIAS.....	19
4.2.1. Análise de currículos.....	20
4.2.2. Entrevistas de grupo.....	22
4.2.3. Entrevistas individuais.....	24
4.2.4. Tomada de decisão Final.....	26
5. METODOLOGIA.....	27
5.1. Tipo de estudo.....	28
5.2. Participantes da pesquisa.....	29
5.3. Coleta de dados.....	30
5.4. Aspectos éticos.....	31
5.5. Procedimentos de análise de dados.....	31
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	32
6.1. Caracterização dos respondentes.....	32
6.2. Primeira rodada de respostas.....	34
6.3. Segunda rodada de respostas – Rodada de consenso.....	51
6.4. Apresentação dos resultados.....	56
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
8. REFERÊNCIAS.....	61
9. APÊNDICES.....	71
9.1 APÊNDICE A – Questionário da primeira rodada.....	71
9.2 APÊNDICE B – Questionário da rodada consensual.....	91

1. INTRODUÇÃO

Percebe-se no ambiente organizacional, um cenário extremamente competitivo, onde os posicionamentos estratégicos estão assumindo o protagonismo para o sucesso das organizações. Entende-se um dos principais diferenciais para o sucesso, as pessoas, condutoras do capital intelectual.

Neste contexto, Ceitil (2007), enfatiza que em uma sociedade globalizada, com constantes mudanças tecnológicas, políticas, econômicas, sociais e culturais, torna-se importante que as organizações se sustentem de indivíduos com competências para enfrentar esses desafios. Assim, uma das perspectivas de solução das organizações é o momento da atração de novos empregados (recrutamento e seleção de pessoas), ou seja, definir uma estrutura de planejamento, a fim de levantar competências que sejam alinhadas à missão, visão, valores e objetivos das organizações.

Atualmente, os recursos humanos são considerados aspectos de diferenciação das empresas por serem recursos difíceis de imitar (MELO; MACHADO, 2015). Segundo dados do Sebrae (2017), no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos e, deste total, micro e pequenas empresas representam 99% respondendo por mais de 50% do número de empregados com carteira assinada no setor privado do país.

Sendo assim, as micro e pequenas empresas possuem aproximadamente 16.1 milhões de trabalhadores no Brasil. Nesse contexto, sabe-se que poucas organizações possuem estrutura para gozar de um setor de recursos humanos estruturado e profissional para atuar nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, e, na maioria das vezes, acaba-se desenvolvendo práticas ineficazes que aumentam a ineficácia dos resultados nos processos, desperdícios e que dificulta a tomada de decisão mais assertiva.

O presente estudo visa apresentar uma proposta com etapas preestabelecidas de recrutamento e seleção de pessoas, utilizando-se de ferramentas práticas para auxiliar organizações (diretores, gerentes, supervisores, líderes de equipes, entre outros) que desejam executar seu próprio processo de recrutamento e seleção de pessoas profissionalizado. Segundo Marras (2000), o recrutamento e seleção de pessoas tem por finalidade atrair, sob metodologia específica, candidatos que atendam necessidades internas da empresa.

Discorreu-se sobre o desenvolvimento das etapas de recrutamento e seleção de pessoas, do qual se objetiva propor um processo de recrutamento e seleção profissional para empresas que não possuem setor estruturado ou profissional de recursos humanos. Para contemplar esta proposta, desenvolve-se pela formulação do problema, a apresentação dos objetivos norteadores e balizadores para a estruturação do referencial bibliográfico, a fim de contribuir para a comunidade acadêmica, científica e profissional a importância e relevância sobre o tema proposta.

2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Quando se analisa uma organização, a partir das perspectivas sistêmicas da gestão estratégica, entende-se como principais pontos a gestão financeira, a do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Esse modelo de gestão tem como base a contribuição de Kaplan e Norton (2006), com as quatro perspectivas do *balanced scorecard*, que busca integrar características, ou seja, alinhar a equipe executiva, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros às estratégias da organização.

Neste contexto, Hrebiniak (2006) salienta que estratégia é a base por trás dos esforços da execução, identificando-se como essencial para integração entre estratégias e processos, os quais permitem a tomada de decisão e consensos sobre as metas, métricas e desempenho organizacional. Nessas duas contribuições, percebe-se que as pessoas são essenciais (chave) para a elaboração e execução de soluções, bem como, são o ativo principal para garantir satisfação dos clientes, construção de processos, e as promotoras de melhorias contínuas.

Considera-se a etapa recrutamento e seleção de pessoas um processo de alta relevância na gestão de recursos humanos das organizações, pois decisões assertivas na escolha do profissional possibilita a maximização de resultados e performances eficazes (CHIAVENATO, 2009).

Muitas vezes, algumas empresas, no Brasil, podem não dispor de um setor ou profissional capacitado para práticas de recrutamento e seleção de pessoas, o que, muitas vezes, torna o processo desalinhado com os objetivos e metas da organização, devido à complexidade de avaliação com base em critérios e característica subjetivas dos indivíduos. Assim, os objetivos de uma empresa podem ser atingidos por meio de

peças, por isso a importância da condução do processo de seleção, que determinará a escolha do profissional mais adequado aos requisitos da vaga (OLIVEIRA, 2008).

Sendo assim, como empresas que não possuem setor estruturado ou um profissional específico de recursos humanos podem desenvolver um processo de recrutamento e seleção de pessoas profissionalizado?

Neste sentido, busca-se, a partir de um passo a passo, evidenciar as etapas para o desenvolvimento de um processo de recrutamento e seleção de pessoas profissionalizado, e disseminar com o meio acadêmico, científico, profissionais da área, gestores e líderes um passo a passo testado e validado.

Contudo, esta pesquisa se delimita a propor um passo a passo de recrutamento e seleção de pessoas, utilizando-se de ferramentas práticas para organizações que desejam executar seu próprio processo de recrutamento e seleção de pessoas. Desse modo, objetivando em seu aspecto principal um processo profissionalizado, além de delineado em si por etapas previamente estabelecidas para as organizações que, em sua realidade administrativa, não encontram setor estruturado ou profissionalizado para que haja uma melhor dinâmica de seleção, a qual certamente evitará “atropelos” (supressão) de algumas etapas pertinentes ao sucesso do processo de seleção como um todo.

Nesse intento, de acordo com Lacombe (2005), o recrutamento abarca um montante de habilidades e conhecimentos lançados a fim de cativar candidatos para as vagas disponíveis ou potencialmente disponíveis; dessa maneira, sendo uma prática constante, sendo apenas exponencialmente explícitas nos momentos em que existirem vagas.

Para Ferreira (2005), o propósito primeiro acerca do recrutamento e seleção de pessoas é amoldar a pessoa certa ao lugar certo. Dessa maneira, o passo a passo proposto na presente pesquisa juntamente com as experiências previamente adquiridas ao longo da jornada acadêmica contribui de forma significativa para os alunos e profissionais da área, vide a verificada escassez de estudos acerca do tema aqui trabalhado.

Além disso, a proposição deste passo a passo na pesquisa em questão contribui de forma direta no trabalho gerencial das empresas, pois, muitas vezes, algumas empresas de porte pequeno, ou até mesmo empresas familiares, por exemplo, não têm capital, pessoal e estrutura para conceber um processo de

recrutamento eficaz, assim ficando vulnerável a falhas de pessoal e de objetividade laboral de determinada função; justamente por não conseguir adequar a pessoa (candidato certo) ao lugar (função) certo. Assim, a contribuição gerencial deste trabalho se confirma pela presente e permanente dificuldade de algumas empresas no que se refere ao processo de recrutamento, este, tornando-se cada vez mais, de forma primordial, uma ferramenta essencial para o sucesso das empresas em seus diversos ramos de atuação.

3. OBJETIVOS

3.1. GERAL

Propor um processo de recrutamento e seleção de pessoas, profissionalizado e com etapas preestabelecidas para empresas que não possuam setor estruturado ou profissional específico de recursos humanos.

3.2. ESPECÍFICOS

Pesquisar, na literatura, acerca dos processos de recrutamento e seleção com ênfase nas etapas que compõem estes processos.

Validar o processo de recrutamento e seleção de pessoas por meio da percepção de especialistas da área de recursos humanos e de teóricos do meio e suas respectivas literaturas.

Por fim, propor um passo a passo profissionalizado com etapas e ferramentas preestabelecidas de recrutamento e seleção de pessoas.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, visa-se discorrer sobre aspectos teóricos referentes à construção do passo a passo relativo ao recrutamento e seleção de pessoas, principalmente, no que tange aos detalhes e ao passo a passo para a construção desse embasamento. A construção teórica se baseia em dois aspectos principais: o

recrutamento, abordando a construção da descrição do cargo, definição do perfil do cargo, recrutamento interno e a divulgação da vaga; e a seleção de pessoas, abordando a análise dos currículos, a entrevista de grupo, entrevista individual e a tomada de decisão final.

4.1. RECRUTAMENTO

Sabe-se, historicamente, que a palavra “recrutamento” é oriunda do termo *recreistre*, que significa “crescer de novo”, e na idade média fazia-se uso desta palavra no sentido de convocar novos soldados. Nesse sentido, segundo Cunha et al. (2012), considera-se que o processo de Recrutamento e Seleção de pessoas é desenhado e operacionalizado levando em consideração os objetivos presentes e futuros da organização, bem como, pode-se definir como um conjunto de etapas sequenciais que sugerem a escolha de um novo empregado para um determinado cargo organizacional. Entende-se o recrutamento como a primeira etapa de um processo denominado “Recrutamento e Seleção de Pessoas”, considerado o primeiro estágio de uma cadeia de valor, onde controla ou limita processos subsequentes (ORLITZKY, 2007).

Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir daí, cabe-lhes determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. (GIL, 2012, p. 93).

Neste mesmo entendimento, considera-se o processo de recrutamento e seleção um conjunto de práticas e processos usados na atração de candidatos para vagas existentes ou potenciais (Lacombe e Heilborn, 2003). Nesse intento, Chiavenato (2000) sugere que:

“O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se, pois, de um sistema de informação que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego...”

Sob a mesma perspectiva, Breaugh e Starke (2000) e Chapman et al. (2005), defendem que o recrutamento é um balizador de quantidade e atração de perfis de indivíduos dispostos a se candidatar, ou, aceitar uma oportunidade de trabalho. Dentro dessa perspectiva, sabe-se que o processo de recrutamento é fundamental acerca das necessidades de recursos humanos de cada organização, seja ela uma pequena padaria ou uma grande multinacional.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. (CHIAVENATO, 2002 p. 198).

Assim, tendo o quadro pessoal um papel vital para qualquer organização, o processo de recrutamento torna-se, mais do que nunca, um diferencial e, mais do que isso, uma ferramenta primordial para o sucesso das empresas em suas diversas atividades.

4.1.1. DESCRIÇÃO DO CARGO

Sob a ótica da descrição de cargo, Thévener (1994 apud DAVEL e VERGARA, 2001) considera sete mudanças na natureza do trabalho que causam fortes impactos na gestão de pessoas e colocam os indivíduos como a principal fonte de performance de uma organização: a) interações entre trabalho e tecnologia; b) alteração nas definições de cargos; c) introdução de novas categorias de trabalho; d) forte demanda para aprendizagem contínua; e) forte impacto da avaliação do consumidor sobre a empresa; f) mudanças nas funções de liderança e g) alteração do foco no indivíduo para o trabalho em equipe. Assim como o recrutamento, a descrição de cargo também é um processo, e inclui características, requisitos, tarefas inerentes às áreas afins, entre outros.

A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes nas organizações. A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a

periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas tarefas (como faz), os objetivos do cargo (por que faz) (CHIAVENATTO, 2006, p. 242).

Segundo os autores Davel e Vergara (2001), encontrar maneiras para administrar o capital humano, viabilizando o alinhamento desse processo com os objetivos organizacionais, entende-se que é um fundamento principal nos tempos atuais, onde competências e flexibilidades são características essenciais e que os diferenciam das máquinas e equipamentos. Entende-se assim, que esta etapa de análise e descrição do cargo, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), é a peça chave para o fornecimento de subsídio na tomada de decisão gerencial no processo de recrutamento e seleção de pessoas, e ainda, contribuem que uma das maneiras de não tornar essa etapa obsoleta é adotar uma abordagem por competência sendo a ênfase direcionada no desempenho e resultados do profissional, e não no que deverá ser desenvolvido pelo cargo.

Como cunho estratégico, a descrição do cargo visa levantar informações necessárias para desenvolver os objetivos do cargo, as atividades, condições ambientais e valores estabelecidos pela organização. Esses objetivos se conectam entre a prática de gestão dos recursos humanos e o desempenho no cargo esperado pela organização (ARMSTRONG, 2006). Entende-se, assim, que um dos desafios básicos das organizações é identificar e contratar talentos por meio das práticas de Recrutamento e Seleção de pessoas (STOREY; WRIGHT; ULRICH, 2009).

Nesta perspectiva, evidencia-se que no cenário de exigências atuais, o sucesso organizacional depende do comprometimento e das competências transmitidas pelos indivíduos, bem como o engajamento com a missão e objetivos organizacionais (HAMEL; PRAHALAD, 1996). Percebe-se nas últimas décadas que a administração de recursos humanos vem se transformando, o que sinaliza uma necessidade de também transformar suas práticas, de um papel tradicional de “declarar valores” para o papel de “agregar valor” (DAVEL e VERGARA, 2001; HANDY, 1991; LEGGE, 1995; ULRICH, 1998).

Sendo assim, antes de dar início à fase de atração de candidatos, torna-se pertinente identificar quais necessidades intelectuais presentes na organização (CHIAVENATO, 2004; AIRES, 2007; REIS, 2011). Considera-se fundamental definir o perfil do candidato desejado pela organização, sendo necessário antes: a identificação do cargo, o enquadramento (atividade/processos) organizacional; os

comportamentos que o candidato deverá evidenciar e, por fim, as condições ambientais que a organização tem para ofertar (AIRES, 2007).

De forma geral, Gusdorf (2008), Cunha et al. (2012) e Chiavenato (2015), definem o recrutamento como um conjunto de técnicas e procedimentos realizados a fim de atrair um número de candidatos que abasteça adequadamente uma seleção eficaz, e destaca que recrutamento são relações públicas, ações de comunicação com o ambiente externo, são envolvimento de organizações com a comunidade que as rodeiam. É importante considerar que se trata de um processo sequenciado de tarefas decorrente de diversas etapas que se complementam para atingir o objetivo da escolha de um novo empregado (TAYLOR & COLLINS, 2000).

Desta forma, se constata que a verdadeira vantagem competitiva das organizações está no alinhamento dos objetivos e na sinergia existente com as competências individuais de seus empregados (FIATES; NASCIMENTO; FIATES, 2009). Neste sentido, compreende-se a importância da mudança e a ampliação do foco dos recursos humanos, que se exige de uma visão menos administrativa tradicional, para uma função mais abrangente e estratégica, pois a principal fonte de atividade e produtividades deixou de ser o esforço físico para se tornar o capital intelectual dos indivíduos (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001).

A cultura organizacional é construída a partir de um núcleo de crenças e pressupostos manifestados nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas estabelecidos nas organizações. Nesse sentido, salienta-se que a cultura organizacional é identificada nas atitudes e comportamentos de seus empregados (PETTIGREW, 1996). Percebe-se, nos dias de hoje, que vivemos em ambientes agitados, impacientes e com constantes mudanças, contudo, novos valores são desafiados, como a autoestima, responsabilidades individuais e uma cultura organizacional que se fundamenta em propósito, visão e valores (BENNIS, 2004).

Segundo Robbins (2005) e Schein (2009), a consolidação de uma cultura organizacional está diretamente relacionada à permanência de certo grupo de empregados, pois a rotatividade de empregados dificulta a validação dos valores organizacionais. Neste pensamento, identifica-se que a consolidação de uma cultura organizacional é considerada uma vantagem competitiva organizacional (PRADO, 2005). Dessa maneira, Schein (2009), identifica que a cultura organizacional é um modelo de pressuposto inventado, descoberto ou desenvolvido por um grupo.

Boyatzis (1982) considera que, para uma gestão por competência ser eficaz, devemos analisar, avaliar e mensurar criteriosamente o contexto do objetivo ou missão pretendente. Sendo assim, busca-se o significado do indivíduo à organização, bem como a essencial capacidade de se expressar, pois, neste sentido, estrutura-se a intenção de paradigma comportamental alicerçado em três premissas: as funções e responsabilidades do cargo, do qual se mapeia o que se busca da pessoa a ser inserida ou realocada para o cargo; o ambiente organizacional, com o intuito de levantar instrumentos e recursos que visam auxiliar, com aspectos para a colaboração no cargo, bem como definir sobre como o indivíduo reagirá às demandas específicas e as competências individuais, refletoras das capacidades individuais de responder a diferentes estímulos sobre diversas situações.

A fase do recrutamento inicia na decisão da empresa em abrir uma vaga, onde se define preencher um cargo, ou se define a necessidade de desenvolvimento de um novo departamento, função ou espaço estratégico (GUSDORF, 2008). Neste pensamento, Chiavenato (2015), enfatiza que processo de recrutamento antecede a seleção, pois, inicia-se o recrutamento com o objetivo de identificar novos empregados através do processo de recrutamento e seleção de pessoas. Gusdorf, 2008 e Cunha et al. (2012), salientam que o recrutamento se qualifica nas ações de comunicação com o ambiente externo e o envolvimento da organização com a comunidade que as rodeiam e, sendo relevante, a absorção do maior número de candidaturas para que posteriormente o processo de seleção seja feito de forma mais eficaz.

4.1.2. DEFINIÇÃO DO PERFIL DO CARGO

Nesta segunda etapa do processo de recrutamento, inicia-se a definição do perfil de profissional adequado para o cargo, com base em competências. Entende-se por perfil de vaga, segundo Chiavenato (2004), o conjunto de requisitos necessários para se desenvolver adequadamente as atividades do cargo e função.

Leva-se em consideração duas bases na construção desse perfil, as atividades a serem desempenhadas e as competências necessárias para o desenvolvimento das mesmas.

Na perspectiva atrelada à competência, Le Boterf (1995) evidencia que:

Competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Para Bitencourt (2005), a competência é a característica que oferece sentido para o indivíduo se contextualizar significativamente no trabalho ou na atividade a ser desenvolvida. Entende-se que os próprios indivíduos são os responsáveis pelo seu autodesenvolvimento, e, a partir das vivências e experiências, eles agregam habilidades técnicas e interpessoais assimiladas ao longo de suas existências. Por outro lado, segundo Dubois e Rothwell (2004), entende-se que a demonstração de competência individual pode estar diretamente relacionada a cultura organizacional, pois os indivíduos se demonstram proativos a partir dos objetivos que visam produzir, resultados esperados e maior domínio de suas tarefas funcionais, mas além de definições técnicas, entende-se que pensamentos e sentimentos são essenciais para o andamento de suas rotinas e relevantes para a evolução de competências e atuação de qualquer tipo de atividade.

Ainda nesta linha de pensamento, Drejer (2002) ressalta que as competências são estruturadas conforme o mercado exige das ações estratégicas estipuladas pela competitividade do mundo organizacional. Desta forma, a descrição das competências essenciais para o cargo, a estruturação de um modelo pode ser um ponto inicial para o desenvolvimento do planejamento de um cargo, os quais definirão às necessidades organizacionais, preocupações mercadológicas e perspectivas pessoais. Segundo alguns autores, pode-se admitir como categorias presentes em um modelo de competência as: áreas de conhecimento, habilidades, características pessoais, resultados e experiências fundamentais (DUBOIS E ROTHWELL, 2004).

Como consequência deste conjunto de características, as formações individuais, educacionais e profissionais dos indivíduos, aliadas às estratégias empresariais, promovem um cenário de interação organizacional e articulação social, totalmente fundamentado no desenvolvimento individual e organizacional (MUNCK; SOUZA; ZAGUI, 2012). Este entendimento reforça a ideia que competência é decorrente de experiências e vivências individuais, educacionais e profissionais, que se aliadas às estratégias organizacionais permitem um ambiente de interação organizacional e articulação social, fundamentado no desenvolvimento (BITENCOURT, 2005).

Richard Boyatzis, em um estudo realizado na década de 80, identificou competência como um conjunto de características e traços que definem o desempenho superior dos indivíduos. Neste contexto, a competência é citada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam este alto desempenho referenciado.

Neste sentido, acredita-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas, ou seja, no estoque de recursos que os indivíduos detêm (FLEURY; FLEURY, 2001). Em alinhamento com esse pensamento, Zarifian (1999) reforça o conceito de que competência é a inteligência prática apoiada sobre os conhecimentos adquiridos e que se alavanca com mais força frente situações complexas.

Boyatzis (1982) e McClelland (1973) relacionam a competência com a característica do indivíduo se expressar ocultamente, resultando desempenhos eficazes ou superiores. Bitencourt (2005), complementa que a competência se manifesta após a compreensão do significado do trabalho para o indivíduo. Assim, pode-se categorizar as competências como: habilidades técnicas, áreas de conhecimento, desempenho comportamentais, características pessoas, resultados e experiências fundamentais (DUBOIS; ROTHWELL, 2004).

Fleury (2000), enfatiza que competências é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. O mesmo autor expressa que competência é percebida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que um indivíduo desenvolva atribuições e responsabilidades.

Segundo Zarifian (2001), o conhecimento corresponde às informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo possibilitando ampliar sua visão de mundo, ou seja, a dimensão do saber. A habilidade, está associada ao saber-fazer, ou seja, à capacidade de aplicar o conhecimento adquirido, utilizando-se de ações com vistas no alcance do objetivo estratégico e, por último, a atitude interage com a dimensão do querer-saber-fazer, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados e transferidos ao trabalho.

Conforme o pensamento de Brockbank (1999), para uma empresa competir e crescer em um ambiente globalizado, necessita-se a habilidade de ter as pessoas certas nos lugares certos. Segundo Hamel e Prahalad (2005) a arquitetura estratégica

pode contribuir como um mapa de alto nível, que contém os objetivos a serem percorridos em alinhamento com o plano estratégico de benefícios e funcionalidades que se busca oferecer aos clientes, as quais dependerão das competências necessárias para gerir esses benefícios de forma mais eficaz. Neste sentido, estratégia organizacional de excelência, é aquela que consegue alinhar os seus recursos e estratégias de forma a criar sinergia entre as partes, organização, empregados e clientes.

4.1.3. RECRUTAMENTO INTERNO

Entende-se por Recrutamento Interno, a procura de um candidato para uma determinada vaga dentro da própria organização. Assim, pretende-se que a vaga seja preenchida por um empregado já pertencente à organização, o qual possui entendimento da cultura organizacional (SALGADO; MOSCOSO, 2008).

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria do moral e das relações internas. (BOAS; ANDRADE, 2009, p. 38).

O recrutamento interno é oportunizado, em algumas situações, para uma possível necessidade de mudança, oportunidade, promoção, manifesto de frustração do empregado ou falta de evolução no lugar ocupado. Desta forma, muitas organizações optam por uma priorização no recrutamento interno, como forma de gestão estratégica (GUSDORF, 2008). Neste mesmo contexto, entende-se que o processo de recrutamento interno pode ser aplicado através da escolha direta, quando se trata de cargos intimamente relacionados na gestão estratégica, bem como, através da identificação de competências do empregado, e com a oportunidade interna, valida-se a abertura de candidatura interna da qual consiste na divulgação da abertura de uma vaga num determinado departamento, setor ou empresa (COOK, 2009).

Sendo assim, Camara et al. (2013), salienta que o recrutamento interno oferece algumas vantagens estratégicas, como o custo reduzido, economia na formação de

novos empregados, minimiza a não adaptação com os valores e cultura organizacional e estimula o desenvolvimento e motivação das pessoas nas perspectivas de carreira e sucessão na organização. Todavia, salienta-se também algumas desvantagens como a limitação na oportunidade de processo criativo e de inovação, morosidade no processo burocrático, e em caso de não adaptação ou rejeição, a preparação para possíveis frustrações mais fortes. Segundo Chiavenato (2004), as possíveis desvantagens, no sentido de problemas internos, como o ruim desempenho e qualidade, bem como o impedimento da incorporação de novas ideias, fazem com que a empresa se torne um sistema fechado.

4.1.4. DIVULGAÇÃO DA VAGA

A quarta etapa do processo de recrutamento, compreende-se em divulgar a vaga, momento onde a organização busca disseminar sua necessidade para a sociedade. Segundo Chiavenato (2015), a constituição de mercado de trabalho, é determinado pelas organizações, a partir do movimento das ofertas de emprego, com isso, desenvolve-se comportamentos de oferta e procura, de um lado a procura por parte dos candidatos, do outro a oportunidade por parte da organização. Neste sentido, Spector (2010), alerta da importância das questões legais da divulgação do processo de recrutamento, enfatizando a proibição de práticas que caracterizam atos discriminatórios por parte das organizações. Por outro lado, incentiva-se práticas imparciais e igualitárias, referente ao planejamento do objetivo do recrutamento, construindo processos com etapas estruturadas, transparentes e imparciais.

Nesta etapa é importante chamar a atenção dos candidatos, a ponto que construam suposições da oportunidade, a partir da estruturação, organização, tratamento das informações e interações frente um processo de recrutamento e seleção. Sendo assim, estas suposições devem influenciar diretamente nos níveis de interesse e atratividade por partes dos candidatos (LIEVENS; CHAPMAN, 2009). Neste contexto, menciona-se que o conjunto de técnicas e procedimentos realizados, a fim de atrair um número de candidatos que abasteça adequadamente para um processo eficaz, define o conceito de recrutamento e seleção de pessoas, e, ainda se destaca que recrutamento são relações públicas, ações de comunicação com o

ambiente externo e envolvimento de organizações com as comunidades que as rodeiam (CHIAVENATO, 2015).

Com este objetivo de ampliar o alcance e oportunizar o máximo de pessoas possíveis, percebe-se que as redes sociais se tornam uma potencial ferramenta estratégica das organizações. Henderson e Bowley (2010), definem as mídias sociais como uma ferramenta online que permite a rápida disseminação de informações e incentivam o compartilhamento entre os usuários, sendo elas: sites, redes sociais, blogs, entre outros. Neste contexto, vislumbra-se um maior alcance e possível abastecimento de indivíduos interessados no processo.

Entende-se fundamental neste momento, realizar um resgate das etapas anteriores, onde se busca pontos-chaves sobre a organização (cultura, história), benefícios, conhecimentos e habilidades exigidas pelo cargo/função, definindo-se assim os requisitos básicos da vaga. Neste cenário atual, segundo Duarte et al. (2014), as tecnologias passam a ser uma necessidade para as organizações que buscam disseminar seu diferencial competitivo, bem como, torna-se um instrumento efetivo, se orquestrado efetivamente às estratégias e objetivos da organização.

As redes sociais são uma reunião de pessoas conectadas por relacionamentos, motivados pela amizade e por relações de trabalho ou compartilhamento de informações e, por meio dessas ligações, vão construindo e reconstruindo a estrutura social". Temos então, essa nova ordem social, que interage com as necessidades de informação e comunicação do indivíduo, e usa isso como ferramenta de disseminação da informação (TOMAÉL; MARTELATO, 2006).

Redes sociais como Facebook, Instagram são plataformas de relacionamento, enquanto que o LinkedIn é uma plataforma especializada em relacionamento e networking profissional. Nestas redes, os indivíduos se mantêm em contato com amigos, colegas, profissionais, clientes e consumidores, além de promover diálogos com possíveis candidatos, futuros empregados e empregadores (GIRARD; FALLERY, 2010). O Facebook e Instagram se referem potencialmente à esfera privada das pessoas. Mas, tanto esses, como o LinkedIn, utilizam-se como instrumento de compartilhamento de conexões e a geração de conteúdo e capital social (HENDERSON; BOWLEY, 2010). A propaganda feita nas redes sociais é denominada viral, pois se espalha entre as pessoas como um vírus, multiplicando-se à medida que as pessoas repassam a informação. A força do marketing viral não está na propaganda em si, mas na influência que as pessoas possuem umas sobre as outras.

O marketing viral aposta nesse poder de influência e no grande fluxo de informação que ocorre nas redes sociais. (SALZMAN; MATHATIA; O'REILLY, 2003).

Entende-se que a função da propaganda é despertar o interesse e dar valor simbólico aos objetivos anunciados, estimulando o público a querer possuí-los. Neste modelo de divulgação, as organizações têm a possibilidade de disseminar sua imagem e identidade, automaticamente, promovendo aos candidatos e sociedade uma percepção mais precisa da personalidade da organização. Esta forma de recrutamento, se desdobra por meio da divulgação por parte da organização, para pelos usuários das redes (páginas de Facebook, LinkedIn, Instagram, de grupo de fãs, grupos privados), entre outros (HENDERSON; BOWLEY, 2010).

Cabe enfatizar que no uso de ferramentas de mídias sociais, durante o processo de recrutamento, as empresas têm maior chance de atrair talentos e aumentar possibilidades de alocar ou recolocar a pessoa certa no cargo certo” (QUALMAN, 2011, p. 249).

Nesta etapa de divulgação da vaga é o momento de disseminar os requisitos da oportunidade, atendo-se às restrições, principalmente, que se enquadram como discriminatórias, mas não se deve esquecer de potencializar e intensificar pontos chaves e fortes (benefícios) para a atração eficaz de um número adequado de candidatos.

Os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com, e através das pessoas, por isso a importância da condução do processo de seleção, que visa escolher a pessoa mais adequada aos requisitos da vaga. Sendo assim, torna-se essencial saber atrair e reter as pessoas que tenham condições para satisfazer as demandas organizacionais. Um processo seletivo planejado evita desperdício de tempo, dinheiro e recursos. (OLIVEIRA, 2008, p.01).

Segundo estudo realizado por Gaspar e Schwartz (2017), que contou com a participação de 16 profissionais de recrutamento e seleção de pessoas, entende-se, de maneira unânime, que o uso das tecnologias como instrumento de recrutamento e seleção serão cada vez mais utilizadas, pois torna o processo muito mais ágil e com menor custo, principalmente no que tange a etapa de captar pessoas.

4.2. SELEÇÃO DE PESSOAS COM BASE EM COMPETÊNCIAS

Nesta etapa, inicia-se às avaliações e o momento de evidenciar o processo com base nas competências apresentadas pelos candidatos recrutados anteriormente. “As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento”. (CHIAVENATO, 2005 p. 138).

Segundo Rothwell (2010), a análise consiste em levantar competências, comportamentos, valores considerados críticos para o sucesso do objetivo pretendido, sendo assim, avalia-se as pessoas com base nesses fatores. Entende-se que, nesta etapa, realiza-se a escolha do leque de candidatos que se apresentam com maior alinhamento para ocupar o cargo (ALMEIDA, 2011).

Na seleção por competência, os indivíduos são diferentes um dos outros, singulares, sendo assim, realiza-se práticas comparativas onde se busca alinhar os requisitos da vaga com a apresentação no curriculum vitae, apresentação do indivíduo na entrevista de grupo e individual, e, avalia-se cada etapa com foco na tomada de decisão mais assertiva, com base nas competências evidenciadas nos objetivos esperados.

Davel & Vergara (2001), afirmam que o processo de seleção por competências é eficaz para as organizações e vem ganhando espaço, pois, por meio de suas ferramentas, minimizam-se as chances de insucesso no processo de seleção, estando munidas da possibilidade de medir cada habilidade que os indivíduos possuem para desempenharem o cargo proposto. De acordo, Rabaglio (2004), enfatiza-se que o objetivo deste método é trabalhar com o foco bem definido, direcionado para características reais e mensurável como a conduta, por exemplo, e não simplesmente na intuição.

Sendo assim, Bruno (2005), contribui contextualizando que nesta etapa o entrevistador deverá buscar evidências comportamentais por meio de exemplos de situações vividas e discursadas verbalmente pelo candidato.

4.2.1. ANÁLISE DE CURRÍCULOS

Nos dias de hoje, sabe-se que só um bom currículo não é garantia de uma colocação no mercado de trabalho, pois, em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, as competências, além da qualificação, tendem a se sobressair no

processo de recrutamento e seleção de pessoas. Desse modo, a análise de currículos busca identificar os candidatos que manifestaram interesse na vaga prevista por meio do envio do seu curriculum vitae, bem como analisar as informações disponibilizadas pelos mesmos neste documento de apresentação.

Segundo Faissal, Passos e Mendonça et al. (2009), nesta análise, inicia-se o processo de triagem dos currículos afim de seleciona-los para as etapas seguintes, ou seja, candidatos alinhados com os requisitos para o cargo ou aproximados das características necessárias garantem a oportunidade de uma apresentação presencial.

No mesmo pensamento, Peretti, (2007), afirma que a análise do curriculum vitae trata-se do primeiro passo, onde busca-se analisar as características do candidato no processo de seleção e determinar a eliminação dos candidatos que não possuem as características alinhadas às necessidades levantadas e requeridas na descrição e definição do perfil do cargo. (ex: competências, formação, experiência, etc...). Ainda sob esta perspectiva, Matins (2007) ressalta que:

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.

No segundo momento, acontece a análise mais aprofunda, fundamentada nos currículos pré-selecionados (Sousa et al., 2006). Nesta etapa, procede-se o convite, para os mais bem avaliados, participarem da etapa seguinte, a etapa de seleção, conforme planejamento entrevistador (PERETTI, 2007).

Percebe-se que esta etapa se objetiva em avaliar a apresentação e alinhamento dos currículos com os requeridos no cargo. Entende-se a perspectiva de potencializar o processo valorizando um número relativo de candidatos para participarem da etapa seguinte, a fim de obter um número relevante de candidatos nas entrevistas, bem como possibilitar para o entrevistador uma visão mais ampla e criteriosa do candidato.

4.2.2. ENTREVISTA EM GRUPO

No que diz respeito à entrevista de grupo, possibilita-se nela, um primeiro contato presencial com os candidatos, onde faz-se avaliações e percepções, através da análise dos comportamentos individuais dos seres selecionados (valores, princípio e crenças). Dinâmicas de grupo podem ser utilizadas em diversos contextos e com finalidades distintas, tais como processos seletivos, treinamentos, processos terapêuticos, entre outros. No contexto de processos seletivos, utiliza-se esse método como instrumento de análise e aferição de comportamento dos participantes de um determinado cargo (FERREIRA, 2014), permitindo observar, além do comportamento do candidato, sob uma perspectiva “dramática”, a condição deste atrelada a uma simulação mais perto da realidade a ser encontrada dentro da empresa.

De acordo com Mussak (2003), salienta-se que conhecimento é importante, mas se considera apenas uma das partes da configuração de competência. Neste sentido, o mesmo autor considera basear o processo de seleção com práticas diversificadas como por exemplo a dinâmica de grupo. Entende-se que planejar a dinâmica de acordo com os objetivos e evidências que se busca avaliar no perfil dos participantes, é de suma relevância.

Dutra (2010) observa que comportamentos são dimensões distintas do desempenho humano, podendo ser avaliados, desde que utilizadas ferramentas específicas para cada dimensão. De acordo com este contexto, Kaplan e Sacuzzo (2013) evidenciam que dinâmicas de grupo têm como principal objetivo o desenvolvimento de uma tarefa com o intuito de possibilitar a avaliação por competências transversais dos candidatos, principalmente com o objetivo de evidenciar a interação, resolução de problemas, trabalho em equipe, tomada de decisão, liderança, comunicação, entre outras, conforme perfil desejado para o cargo.

Seguindo os conceitos de dinâmica ou entrevista de grupo, tem-se como objetivo não somente o percurso explícito dos candidatos, mas sim evidenciar conhecimentos e habilidades baseadas em comportamento espontâneos, como valores, princípios e atitudes (TAYLOR, 2007). Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), um dos elementos centrais da competência é o conhecimento e ele se manifesta de diversas formas. Neste sentido, os autores contribuem descrevendo o conhecimento explícito como formal, objetivo e racional, e o conhecimento tácito, que se compreende

incorporado pelas experiências e envolve fatores intangíveis, como crenças pessoais e valores individuais.

Ainda neste contexto, onde o objetivo é evidenciar competências comportamentais, as habilidades são indicadores relevantes para o observador do processo. Segundo Herzog (2001), a habilidade implica em saber como fazer e envolve a capacidade prática, física e mental. O mesmo autor contextualiza que, conhecimento é entendido como o suporte para as habilidades, pois uma vez aprendida e evidenciada o desenvolvimento torna-se automático. Em complemento, Brandão e Guimarães (2001), salientam que a atitude é como a identidade e a determinação do querer fazer, contemplando a terceira característica do conceito. Abbagnano (2003), refere-se atitude como uma orientação seletiva do homem em face de uma situação ou de um problema qualquer.

Identifica-se também, que a avaliação comportamental, no processo de seleção, visa identificar os modos de agir e reagir dos indivíduos, comparados com o esperado pela cultura organizacional e alinhado com os valores a serem visualizados (DUTRA, 2010; HIPÓLITO; REIS, 2002). Para Friedman (1986), o alinhamento do comportamento à cultura organizacional é um direcionador importante para tomadas de decisões durante o processo de seleção.

Segundo Hipólito e Reis (2002), o cargo determina, a priori, o que é esperado do perfil profissional em termos de atividades, bem como de qualificação requerida (formação educacional, conhecimentos, habilidades e experiências). O comportamento, objetivamente observável por um meio qualquer, é toda resposta a estímulos obtida. Ressalta-se que o comportamento envolve a atitude e inclui, portanto, elementos antecipatórios.

De acordo com esse pensamento, entende-se que o processo seleção é uma etapa para também controlar ou identificar a subjetividade dos participantes, pois não se deve avaliar somente requisitos, mas atentar-se a harmonia que os indivíduos demonstram frente às regras do processo, bem como a percepção se estarão de acordo a submeter-se a essas regras organizacionais (HELOANI, 2007).

Os traços de personalidade e as atitudes são características latentes que os indivíduos inferem mediante observações do comportamento, quer fisiológicos, quer explícitos, como atos motores ou o comportamento não verbal, afirma AZJEN (2005). Nessa perspectiva, o grau de competência da pessoa é determinado pela sua capacidade de executar as atividades e tarefas que validem os requisitos solicitados

no processo de planejamento do cargo. Ainda, enfatiza-se que, esse modelo de entrevista ou dinâmica de grupo, visa economizar tempo e custo no processo, bem como dinamizar e oportunizar o maior número de candidatos (TAYLOR, 2007).

4.2.3. ENTREVISTA INDIVIDUAL

Entende-se que o momento da entrevista individual, construída em qualquer âmbito organizacional, é um fator determinante para os resultados finais do processo, onde faz-se, nesta etapa, na maioria das vezes, um apanhado em relação às experiências e competências do candidato especificamente. Desse modo, na etapa das entrevistas individuais, então, entende-se como um momento chave para cruzar informações já coletadas com as que devem ser levantadas nesta etapa individual pelo entrevistador. Para Borman, Hanson e Hedge citados por Ferreira (2005, p. 87):

As organizações que não utilizam os processos seletivos, incluindo entrevistas e testes, apresentam quedas reais na produtividade, o que sugere a necessidade dos empregadores demonstrarem maior acuidade na seleção de seus funcionários.

Chiavenato (2015) expõe a importância de se obter um planejamento da conduta a ser adotada na entrevista individual, salientando as habilidades do próprio entrevistador que irá conduzir o processo. Este momento individual com o candidato permite que o entrevistador evidencie e valide competências, cruzando-as com as etapas anteriores do processo, utilizando-se da análise, das informações e percepções levantadas, mas também, objetivando-se alinhar com as competências requeridas pela organização com evidenciação através de resultados alcançados pelo candidato (MONTE, 2005).

Resgatando as etapas iniciais deste referencial, identifica-se que para desenvolver uma entrevista por competência, necessita-se de um mapeamento das competências organizacionais desejadas. Carbone et al. (2006) enfatiza que esse processo se inicia com a identificação das competências organizacionais necessárias para o desenvolvimento da missão e dos objetivos da organização.

Neste sentido, outra técnica sugerida nesta etapa individual, é utilizar-se da comparação das percepções dos entrevistados, cruzando com os dados apurados na

análise e levantamentos anteriores, objetivando-se na identificação das competências relevantes à organização (Brandão & Barhy, 2005). Essa técnica pressupõe um roteiro de perguntas, previamente elaborado e planejado pelo entrevistador, sobre interesses do candidato ao cargo ou na proposta de trabalho eventual. (Carbone et al., 2006).

Na mesma linha de pensamento, Rabaglio (2001) enfatiza que essa técnica consiste na investigação das experiências e vivências já vividas pelo candidato. A entrevista, com foco em competências, tem como finalidade identificar na experiência do candidato evidenciado nos comportamentos que demonstrem ou não se este possui determinadas competências (LEME, 2007). O mesmo Autor chama atenção para algumas características na entrevista com base em competências, e as mesmas devem: a) ser abertas, ou seja, permitir que resposta do candidato possa desenvolver sobre o assunto ou situação vivida; b) enfatizar um passado recente; c) evidenciar o comportamento, não apenas competência; d) realçar o comportamento do candidato, perceber o modo como o candidato agiu em determinada situação.

Segundo Medina (2002), a entrevista é uma técnica de interação social e entende-se como uma etapa de investigação de conhecimentos, histórias e ideias. Considera-se quatro etapas na entrevista, a de preparação, processamento, encerramento e avaliação. Segundo Ferreira (2014), a etapa de preparação acontece antes de começar a entrevista, ou seja, o momento de preparação dos objetivos e informações que se busca levantar do candidato, a de processamento, inicia-se a coleta de informações, facilitando o andamento e permitindo a fluência da comunicação, o encerramento, que se caracteriza no momento quando o entrevistado se satisfaz com as informações coletadas, e a última, a avaliação realizada.

Em suma, percebe-se que este momento da entrevista individual discorre para as etapas a seguir de tomada de decisão, mas permanece o foco dado pelos autores na preparação e planejamento da entrevista, a fim de obter conduta natural e eficaz na perspectiva de validar as informações de coleta dos dados necessários, com base nas competências exigidas pelo cargo, tendo condições de avaliá-las, bem como fazer o cruzamento de todas as etapas anteriores do processo de recrutamento e seleção de pessoas.

4.2.4. TOMADA DE DECISÃO FINAL

Vamos para a considerada última fase do processo de recrutamento e seleção de pessoas, onde se reúne todas as informações e dados coletados em cada um dos processos anteriores e iniciando-se a comparação e avaliação para tomada de decisão mais assertiva e estratégica do processo. Evidencia-se que a fase primordial de qualquer processo de seleção é a tomada de decisão, pois finaliza toda percepção acerca do processo e garante a escolha do candidato que mais estabeleceu afinidades e desempenho em relação à vaga de trabalho. Segundo Dutra (2011), o desempenho de um indivíduo, refere-se ao conjunto de entregas e resultados percebidos no processo, e a avaliação desse desempenho se dimensiona nos contextos dos comportamentos e competências.

Entende-se que a avaliação do desempenho humano implica em entender o trabalho a ser desempenhado por aquela pessoa, bem como o ambiente organizacional em que essas ações se passam (BERGAMINI & BERALDO, 2010).

Antes de iniciarmos o processo, é preciso que tenhamos em mãos uma análise da função, onde deverão estar escritas todas as tarefas que o cargo envolve, as habilidades e conhecimentos necessários para o cargo as responsabilidades que este exige o horário de trabalho, o salário condizente ao cargo, de acordo com o mercado de trabalho, enfim, devemos ter analisado minuciosamente todas as características que são relevantes para o perfeito desempenho numa determinada função. (SEMPLE apud FRANÇA, 2009. p.35).

Dessa forma, o desafio é desenvolver indicadores que possibilitem a avaliação desses elementos intangíveis, de forma a promover a tomada de decisão em situações que envolvam pessoas. (OLIVEIRA; HERNANDEZ; SILVA, 2002).

Para este momento, torna-se fundamental a mensuração do processo, pois se percebe que as pessoas são um tipo especial de capital, são o ativo intelectual de conhecimento e detentoras de habilidades individuais que se transformam em capacidade produtiva, possibilitando riqueza para a empresa (EDVINSSON; MALONE, 1998). Neste contexto, autores contribuem afirmando que os sistemas de mensuração têm o propósito de dispor de elementos necessários para avaliar o desempenho dos processos de uma organização (ALFARO; ORTIZ; POLER, 2007).

No estudo de Li, Pike e Haniffa (2008), a evidenciação do capital Intelectual é uma variável dependente e pode ser medida. Neste sentido, segundo Dutra (2010),

entende a competência como recursos que impulsionam o desempenho e é considerado entregas que os mesmos realizam em determinada situação. Ao determinar as competências requeridas, de acordo com o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades das posições de trabalho, as competências, por nível de complexidade, tornam-se os critérios para avaliar o grau de desenvolvimento das pessoas.

Em outras palavras, o potencial é determinado pelo “gap” entre a qualificação demonstrada e aquela esperada para a posição. Andrade (2009), e os autores, como Ribeiro e Biscoli (2004), consideram que a seleção de pessoal se dá por meio da comparação e escolha (decisão), advindo-se de critérios ou padrões preestabelecidos para alcançar a sua objetividade.

Entende-se que a avaliação por competência parte do pressuposto que existem diferenças singulares entres os indivíduos, sendo assim, é satisfatório avaliar de forma comparativa as condutas observadas, com base nos critérios pré-estabelecidos. Para realizar o fechamento do referencial teórico apresenta-se um passo a passo, com a exposição de todas as etapas percorridas na construção do mesmo.

5. METODOLOGIA

Referente à metodologia aplicada a esta pesquisa, realizaram-se análises de livros de importantes teóricos da área, além de revisões em diversos artigos científicos em periódicos e em publicações eletrônicas, entre outras ferramentas afins. Assim, sempre com o interesse máximo de procurar, desbravar, coletar e descrever informações técnicas, teóricas e práticas acerca do recrutamento e seleção de pessoas como ferramenta estratégica nas organizações.

Dessa maneira, visando, por fim, desenvolver e apresentar uma proposta com etapas pré-estabelecidas de recrutamento e seleção de pessoas, lançando mão de ferramentas dinâmicas e práticas para o auxílio em organizações que pretendem aplicar o seu próprio processo de recrutamento e seleção profissionalizado de pessoas e que não têm setor estruturado ou profissional de recursos humanos.

Diante disso, o trabalho delimita-se a criar, como produto estabelecido e patenteado, uma proposta de recrutamento e seleção de pessoas, utilizando-se de

ferramentas práticas para organizações que desejam executar seu próprio processo de recrutamento e seleção de pessoas.

A seguir, será apresentada a metodologia pretendida para o desenvolvimento do presente estudo, contemplando as seguintes classificações: tipo de estudo, local e participantes do estudo, coleta de dados, análise dos dados e os aspectos éticos.

5.1. TIPO DE ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva com a utilização da técnica *Delphi*.

Considera-se esta pesquisa de natureza qualitativa pelo fato abarcar tipos de metodologias de pesquisa diferentes. Sabe-se que estudo qualitativo exige que o pesquisador vá à campo para a coleta de dados e que, também, interaja com o fenômeno a ser estudado, no caso em questão, o recrutamento e seleção de pessoas como ferramenta estratégica nas organizações. Desse modo, levantando dados para a compreensão de atitudes, motivações e comportamentos dentro de um determinado grupo de pessoas referente ao contexto de um problema (TRIVIÑOS, 2008).

Dessa forma, abarcando os tipos de metodologia que permeiam a presente pesquisa de natureza qualitativa está a pesquisa exploratória, que se caracteriza quando há pouco conhecimento sobre a área acerca do tema que se pretende abordar. Sendo assim, com esta pesquisa, buscou-se conhecer com maior profundidade o assunto referido. Segundo Collis e Hussey (2005), as pesquisas exploratórias são úteis quando o tema em estudo foi pouco explorado e desenvolvido, no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato, procurando “padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese”. Portanto, a pesquisa exploratória segue uma orientação que se volta para a descoberta.

A pesquisa exploratória é bastante flexível quanto ao planejamento, possibilitando os mais variados aspectos relativos ao fato estudado, pois, como o pesquisador não sabe com qual realidade vai se deparar, um planejamento bem estruturado acaba sendo pouco ilusório, contudo, não se pode afirmar que exista um procedimento definido e rígido, pelo contrário, defende-se a flexibilidade de processos (GLASER; STRAUSS, 1967).

Já as pesquisas descritivas possuem como principal objetivo avaliar e descrever características pertinentes à questão problema de pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005), ou seja, características determinadas pela população, participantes ou fenômeno, através de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observações (GIL, 1999).

Nesse intento, a técnica *Delphi* é uma metodologia que garante características de anonimato dos respondentes e representação estatística dos resultados. Segundo Meyrick (2003), o método visa buscar a opinião de especialistas sobre uma determinada questão, promovendo *feedback* controlado acerca das opiniões expostas, e coletando suas opiniões novamente, permitindo assim, que os especialistas respondam as entradas provenientes de painéis com outros membros.

A técnica *Delphi* busca opiniões através de um painel de participantes com conhecimento reconhecido no determinado campo de estudo, e consiste na aplicação de um questionário inicial e análise de suas respostas, e com base nas informações, segue-se a aplicação de outras rodadas de questionários, a fim de obter um consenso de informação entre o grupo a respeito do determinado assunto que está sendo investigado. Esta técnica (Delphi) apresenta vantagens de amplitude para o estudo, pois não apresenta limitações geográficas para a seleção dos *experts*, e não requer reuniões físicas, o que reduz a influência de fatores psicológicos, como os efeitos da persuasão e a relutância em abandonar a participação.

5.2. PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para compor os participantes, foi realizado contato com 30 (trinta) profissionais “experts” no assunto e com experiência no objeto de estudo. No entanto, deste montante, 11 (onze) profissionais responderam ao questionário proposto. O motivo dos outros 19 (dezenove) profissionais não retornarem com o questionário respondido é desconhecido, pois não se manifestaram mais a respeito.

Dentre os experientes participantes, buscou-se administradores e psicólogos que atuam ou atuaram com recrutamento e seleção de pessoas, bem como pesquisadores (estudiosos) sobre o tema. Para identificar esses participantes e confirmar o conhecimento deles em relação ao tema da pesquisa foi utilizado como ferramentas de consulta, o *Linkedin*, o *Facebook* e a *Plataforma Lattes* da CAPES -

redes sociais com foco profissional e em relacionamento, onde os usuários expõem suas atividades, experiências e vivências, permitindo identificação e validação desses *experts*, bem como o enriquecimento do estudo, no qual ampliou geograficamente a participação de *experts* de qualquer cidade e região do Brasil.

A quantidade de especialistas envolvidos num grupo *Delphi* tem efeito direto no potencial de ideias a serem consideradas na geração e quantidade de informações com que o pesquisador pretende trabalhar (HASSON *et al.*, 2000). Mas, segundo Vergara (2008), não existe um consenso na academia sobre a quantidade ideal de participantes num grupo *Delphi*, porque essa quantidade depende do escopo e contexto da pesquisa (VERGARA, 2008) e de fatores extrínsecos ao pesquisador, como, por exemplo, a disponibilidade de especialistas para participar.

5.3. COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados da pesquisa, após contato com os participantes, foi utilizado um questionário semiestruturado (Apêndice-A) o qual foi enviado de forma online para os participantes, os mesmos validavam o aceite da participação na pesquisa e respondiam as questões. As concordâncias de opiniões dos especialistas sobre um assunto ocorrem sobre quatro pilares fundamentais, que são: (i) o anonimato dos participantes da pesquisa; (ii) a consulta aos especialistas para a coleta de dados; (iii) a aplicação de rodadas interativas e com *feedback*, de forma com que os participantes possam rever suas opiniões e refletirem sobre elas; (iv) a busca por consenso, oriunda da avaliação do ponto de vista levantado pelo grupo (SÁFADI, 2001). Este questionário, com no mínimo duas rodadas, teve a finalidade de validar a proposta da técnica *Delphi*.

Os questionários foram enviados para 30 (trinta) participantes no período de junho de 2019 até início de outubro de 2019, entretanto, apesar do *link* permanecer 30 dias em aberto para que pudessem responder ao questionário e de ter ocorrido um reforço no pedido de retorno, apenas 11 (onze) profissionais retornaram o documento preenchido. O motivo dos demais participantes não retornarem o questionário é desconhecido, pois não se manifestaram nos reforços de pedido.

Após a primeira rodada de aplicação do questionário, fez-se a análise do consenso das respostas obtidas e realizou-se as devidas anotações e observações.

A segunda rodada, chamada de rodada consensual foi aplicada através de um novo questionário estruturado, e após o *feedback* e retorno da primeira rodada, realizou-se a análise das respostas e justificativas e as questões que não tiveram 100% de concordância dos profissionais “experts” foram avaliadas e retornadas com as justificativas negativas e solicitado um consenso por parte dos profissionais. Sendo assim, após o retorno da segunda rodada, deu-se a continuidade na análise dos resultados.

Segundo Wright et al. (2000), duas rodadas (no mínimo) são suficientes para se chegar a um consenso, caracterizando, assim, o processo *Delphi*. De acordo com essa posição, Giovinazzo e Fischmann (2001), asseguram que, no caso da pesquisa *Delphi* pela Internet, são efetuadas duas rodadas, pois a realização de mais do que duas rodadas pode possibilitar desinteresse por parte dos participantes, sendo que, com duas rodadas, se torna possível um consenso das questões discutidas.

5.4. ASPÉCTOS ÉTICOS

Foi realizado contato com os participantes via a rede social *LinkedIn* e *Facebook*, onde foram descritos os objetivos gerais da pesquisa, esclarecidos os procedimentos, o sigilo dos dados, o anonimato, o tipo de instrumento, os procedimentos de coletas e de análise dos dados. Após a leitura, os participantes tomavam a decisão pelo aceite ou não em participar da pesquisa.

A respeito do processo em questão, em nenhum momento foi revelado o nome dos participantes que se disponibilizaram em participar, como também não houve nenhum tipo de risco físico ou psíquico aos participantes. Em relação aos benefícios que o estudo pode trazer para os participantes estão, além de um maior conhecimento sobre o assunto, a reflexão sobre suas habilidades, conhecimentos e a contribuição para o desenvolvimento profissional individual e organizacional.

5.5. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Na pesquisa em questão, buscou-se mais de um método no que tange à coleta de dados para se validar a resposta da questão da pesquisa, no caso do presente

estudo, o produto final. Para tanto, quando se recorre para mais de um método acerca da coleta de dados é preciso fazer uma Triangulação. Segundo Vergara (2006), a Triangulação é uma estratégia que contribui para a validação de uma pesquisa.

O presente estudo utilizou-se de mais de uma fonte de dados, fazendo-se necessário o emprego da Triangulação para a análise das informações coletadas. Desse modo, a triangulação de dados deu-se a partir dos dados empíricos (questionário), articulando-se em relação ao diálogo com os autores citados no estudo e, por fim, com a análise de conjuntura, tudo a fim de corroborar e iluminar o problema da pesquisa. De acordo com Decrop (2004), a Triangulação significa olhar para a questão do estudo a partir de mais de uma fonte de dados, contribuindo para a elucidação do problema da pesquisa.

6.0. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Buscando-se estabelecer um produto final referente à recrutamento e seleção de pessoas, profissionalizado e com etapas preestabelecidas para empresas que não possuem setor estruturado ou profissional específico de recursos humanos, entra-se a partir de agora na sustentação do proposto por meio de análise e discussão do processo que resultará no produto pretendido. Para tanto, utilizaram-se as respostas dos questionários enviados aos profissionais da área atrelada à uma revisão teórica abarcada anteriormente, tudo a fim de sustentar e consolidar o produto em questão.

6.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Os onze profissionais da área que participaram da pesquisa tem faixa etária variada de idade, entre 28 e 52 anos, estando em maior número os participantes mais novos, no entanto, a pesquisa abarca uma diversidade de gerações, pois a variação etária é importantíssima para solidificar, em muitos aspectos, a entrevista elaborada, tendo em vista que, junto às gerações diversas, estão diversos pontos de vista, diversas experiências, bem como formas diferentes de avaliar as questões aplicadas referentes ao processo para se chegar ao produto deste trabalho.

Quadro1 - Caracterização dos respondentes

	Idade	Form. Acadêmica	Especialidade	Profissão	Tempo de Profissão	Cargo/Função	Tempo de Cargo
Respondente 01	28	Psicologia	Gestão estratégica de pessoas	Analista de RH	04 anos	Analista de R&S	02 anos
Respondente 02	44	Pedagogia	Gestão de Recursos Humanos	Recursos Humanos	15 anos	Supervisor(a) de RH	08 anos
Respondente 03	40	Psicologia	Especialista	Psicólogo(a)	06 anos	Gerente de RH	02 meses
Respondente 04	28	Psicologia	Mestre	Psicólogo(a)	06 anos	Docente	06 Meses
Respondente 05	31	Administração	Doutoranda em Administração	Administradora	06 anos	Professor(a)	04 anos
Respondente 06	42	Psicologia	Mestre em Psicologia	Psicólogo(a)	15 anos	Professor(a)	12 anos
Respondente 07	37	Psicologia	Esp. Psicologia Organizacional	Psicólogo(a)	10 anos	Psicólogo(a) Organizacional	10 anos
Respondente 08	37	Psicologia	Psicologia Jurídica (trancado)	Psicólogo(a)	10 anos	Coordenador(a) de RH	03 anos
Respondente 09	52	Psicologia	Doutor(a) em Educação	Psicólogo(a)	25 anos	Professor(a)	04 anos
Respondente 10	39	Psicologia	MBA-Gestão Estratégica de Pessoas	Acessor(a) de GP	16 anos	Acessor(a) de GP	16 anos
Respondente 11	31	Psicologia	Gestão estratégica de pessoas	Psicólogo(a)	6 anos	Diretor(a) de RH	05 anos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

A maior parte dos participantes encontram-se na área da psicologia atrelada a área de atuação dentro dos recursos humanos em suas respectivas organizações e instituições. Além disso, em relação à formação acadêmica dos participantes, um deles possui MBA, um mestre, um doutor em educação, bem como graduados em administração, pós-graduados, entre outros, caracterizando um público qualificado e homogêneo com titulações orientadas a temática do estudo, além de possuírem bastante experiência profissional na área dos recursos humanos.

Desse modo, no que tange às Especialidades, Pós-graduações e MBA estão entrevistados com MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, especialização em Gestão de Pessoas, Gestão de Recursos Humanos, bem como especialista em Psicologia Clínica (Avaliação Psicológica), Psicologia do Trânsito e mestre em Psicologia, além de profissionais com pós em Psicologia Organizacional, Psicologia Jurídica (trancada), dois mestres em Administração e, também, uma doutoranda em Administração. No que se refere ao cargo, profissão ou função desempenhados pelos entrevistados estão o de: Administrador, Analista de Recrutamento e Seleção, Supervisora de Recursos Humanos, Gerente de Rh, Diretor de RH, Assessor de Gestão, Docente, Professora Universitária / Coordenadora do Curso de Psicóloga Organizacional, Coordenadora de RH e o de Coordenadora do curso de Psicologia.

Em relação aos cargos e funções supracitados observa-se, também, uma linha ampla e diversificada, o que contribui, e muito, para um resultado mais real e honesto em relação ao resultado geral dos dados levantados por meio da aplicação do questionário. Diante disso, buscou-se saber, também, o tempo em cada cargo ou função profissional supracitado, assim, dentre eles estão profissionais que permaneceram em seus cargos, exercidos especificamente, pelo período de 2 meses até 16 anos. Já em relação ao tempo de profissão dos participantes, observou-se uma faixa variável de 4 a 25 anos de atuação na área em questão, dando respaldo a

validação das respostas, uma vez que todos apresentaram experiência no mercado de trabalho.

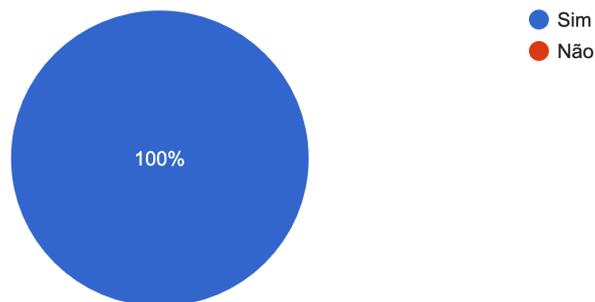
6.2. PRIMEIRA RODADA DE RESPOSTAS

Tendo em vista as respostas do questionário como resultado da pesquisa a ser discutido, evidencia-se uma primeira rodada de perguntas, em que se questionou aos entrevistados perguntas e respostas, representadas pelas figuras abaixo:

Gráfico 1

1. Você concorda que, as etapas de “recrutamento” e “seleção de pessoas” são etapas diferentes e que se complementam para a eficácia de um processo seletivo?

11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Em relação à primeira pergunta, segundo as respostas dos profissionais questionados, a etapa de “recrutamento” é uma etapa diferente da etapa do processo de seleção, mas estão interligadas, não existindo como fazer uma seleção de pessoas sem o recrutamento. Ainda na visão dos entrevistados, recrutar é atrair o maior número de candidatos possíveis, a fim de se ter mais chances de se fazer uma boa seleção de pessoas. Nesta mesma perspectiva, Chiavenato (2000) sugere que:

“O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se, pois, de um sistema de informação que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego...”

Além disso, ainda sob a mesma ótica teórica de Chiavenato (2000), os participantes ressaltaram também que o recrutamento tem a função de atrair pessoas qualificadas para participarem do processo de seleção, e que sua função (de recrutamento) é de “suprir” a seleção de candidatos, ou seja, dar subsídios para a seleção acontecer, indo ao encontro do que evidencia outro teórico já mencionado no trabalho, GIL (2012, p. 93) resalta que “é o recrutamento que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

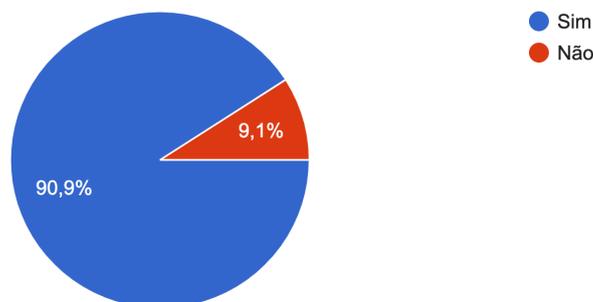
De acordo com o observado no segundo questionamento, conforme o gráfico 2, verifica-se que um dos participantes não valida o processo inicial pelo recrutamento, justificando que o processo de escolha do candidato pode partir direto de uma seleção, por meio de um processo informal de indicação, por exemplo. No entanto, entende-se que a indicação, por vezes, fere o princípio da imparcialidade, tornando-se uma ferramenta negativa quando o processo parte direto de uma seleção.

Câmara et.al. (2003) sugere que o ato de “recomendar um amigo”, por parte dos empregados da empresa, se estabelece apenas como uma adição ao concurso interno. Entende-se que o profissional de RH seja um agente neutro, sem inclinações quaisquer para o beneficiamento de uma ou outra pessoa, seja qual for a motivação dessa indicação.

Gráfico 2.

2. Você valida que o processo inicia pelo recrutamento?

11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Ainda acerca da perspectiva contrária da maioria das justificativas, um participante evidencia em sua resposta que, primeiro, se faz necessárias a descrição e a definição do perfil para a vaga, discordando que o processo se inicie pelo recrutamento. Todavia, CÂMARA (et.al. 2003) sugere que, a descrição e a definição do perfil para a vaga estão dentro do processo, e não antecedendo, prioritariamente, o recrutamento.

“O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa”. (CÂMARA et.al. 2003)

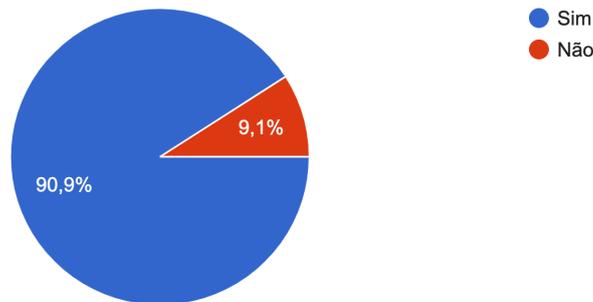
Em contrapartida, dez dos participantes concordam que o processo se inicia pelo recrutamento, o qual, segundo um dos participantes, é o passo inicial para que o resultado final seja atingido. Ainda acerca das justificativas positivas, os participantes sugerem que um recrutamento bem estabelecido sempre poderá culminar em excelentes resultados para o processo de seleção. Além disso, sugerem que o recrutamento é onde identificam-se as competências necessárias para uma próxima etapa. Sendo assim, validam-se as justificativas positivas da maioria dos participantes por meio de Breugh e Starke (2000) e Chapman et al. (2005), que afirmam que o recrutamento é um balizador de quantidade e atração de perfis de indivíduos dispostos a se candidatar ou aceitar uma oportunidade de trabalho.

Ainda referente à primeira rodada de perguntas, encontra-se o terceiro questionamento, representado pelo gráfico 3, que visa a concordância ou não em relação à divisão do processo de recrutamento.

Gráfico 3.

3. Na etapa de recrutamento, este estudo prevê quatro pontos que compõe o recrutamento: 1. Descrição do cargo; 2. Definição do perfil do car... essa divisão dentro do processo de recrutamento?

11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Conforme reflete o gráfico acima, as respostas negativas ao questionamento totalizam um dos participantes. Dentre as ponderações de não concordância dos participantes está a consideração de que a descrição do cargo não faz parte do processo de recrutamento, assim, o entrevistado ressalta:

Não considero que a descrição de cargo faça parte de uma etapa de recrutamento. Para mim, a descrição de cargo faz parte de um processo específico, juntamente com a especificação de cargos, e o processo de recrutamento utiliza a descrição e especificação para delimitação do perfil do cargo a ser recrutado.

No entanto, sustenta-se, por meio de Bohlander, Snell e Sherman (2005), que esta etapa de descrição do cargo é somente uma peça chave para o fornecimento de subsídio na tomada de decisão gerencial dentro do processo de recrutamento, e não um processo independente; sendo assim, entende-se que a etapa de descrição do cargo é apenas um dos pontos que compõem o processo de recrutamento, desconstruindo a justificativa do participante.

Ainda dentro das respostas contrárias, um dos entrevistados sustenta que, nem sempre é possível estabelecer um recrutamento interno, dando a entender que este não seria, efetivamente, um dos pontos pertencentes ao processo de recrutamento. No entanto, em nenhum momento, neste trabalho, segundo a revisão teórica e a

proposta para a concepção do produto final, foi determinada a obrigação de se fazer uma seleção interna; ou seja, é, apenas, uma possibilidade dentro do processo de recrutamento, sendo uma das divisões deste.

Em uma continuação da análise do gráfico 3, em questão, observa-se que dez dos entrevistados deram parecer positivo ao questionamento, ou seja, validaram o proposto neste estudo. Dessa forma, um dos participantes vai ao encontro do proposto no presente trabalho, por exemplo, ao afirmar, na sua justificativa que “inicialmente deve-se identificar o cargo e suas funções, alinhar o perfil da pessoa para este cargo, dar oportunidades para recrutamento interno e após a divulgação”.

Ainda dentro das perspectivas positivas, um dos participantes afirma que os pontos referidos no questionamento são fundamentais para o processo de recrutamento, além disso, entende-se, segundo um dos participantes, que são etapas pertencentes ao processo para se chegar a fase de seleção.

Dois dos participantes ponderam que, dentro do processo de recrutamento, esteja, além do recrutamento interno, o recrutamento externo. Entretanto, o recrutamento externo está intrínseco e inerente ao processo, e é uma questão de entendimento, pois, o recrutamento valida-se, por si só, apenas pelo fator da divulgação da vaga, por exemplo, a qual já consta nos quatro pontos sugeridos na questão do gráfico acima. Dessa forma, entende-se o recrutamento interno como um atalho do recrutamento externo, coexistindo os dois dentro dos pontos sugeridos no questionamento.

Dentro do quarto questionamento, representado pelo gráfico 4, propõe-se para validação, a primeira etapa (descrição do cargo) em relação aos quatro atributos indispensáveis ao projeto. Assim, nove dos entrevistados validam estes quatro atributos e dizem ser fundamentais para o levantamento das informações, além disso, um dos participantes ressalta que as etapas referidas irão auxiliar no perfil a ser selecionado e, também, compreender se a pessoa quer ficar no cargo que será selecionado.

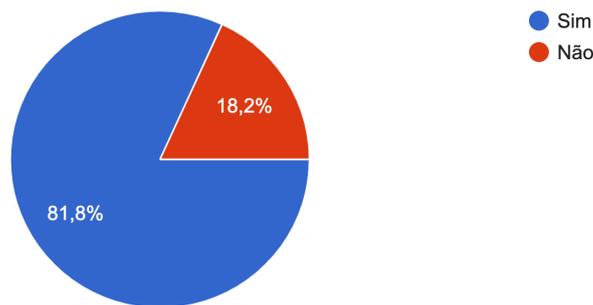
Ainda acerca da validação, outros participantes afirmam que as identificações desses pontos são importantes para que seja possível selecionar a pessoa conforme a cultura desejada da empresa, indo ao encontro do que mostra Schein (2009), que identifica a cultura organizacional como um modelo de pressuposto inventado, descoberto ou desenvolvido por um grupo. Além disso, ressaltam que esses detalhes

se alinham com a empresa e gestores, mesmo que a empresa não tenha claro esse mapeamento, conforme a demanda do trabalho na empresa.

Gráfico 4.

4. Na Etapa 1 (descrição do cargo), quatro atributos são indispensáveis para o levantamento das informações complementares: Objetivo/missão do ...ensável para o processo de descrição do cargo?

11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

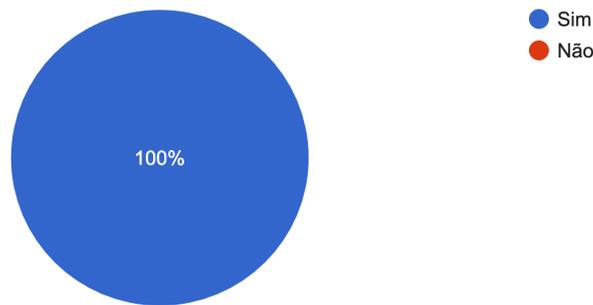
No que tange às respostas negativas, evidenciam-se dois respondentes contrários, os quais relatam que, primeiro, é preciso ter um maior entendimento de qual a necessidade do cargo e suas atividades, para depois obter o alinhamento ao perfil da vaga, no entanto, dentro do referencial teórico deste trabalho, ressalta-se que as etapas em questão contribuem para a contemplação de atividades estipuladas pelo objetivo ou missão do cargo.

Ainda pelo viés negativo das justificativas, outro participante não compreende a questão dos fatores ambientais, no entanto, aqui, observa-se mais uma questão de nomenclatura e entendimento, do que um viés discordante, pois, as condições ambientais oferecidas pela organização são contributivas para a contemplação de atividades estipuladas pelo objetivo ou missão de qualquer cargo. O participante ainda ressalta que, além dos quatro atributos, é necessário analisar os benefícios oferecidos pela empresa, todavia, desconstruindo esta necessidade de análise dos benefícios, conclui-se que os mesmos são critérios que se pode ou não informar nos requisitos da vaga.

Na quinta questão, a respeito da definição de perfil do cargo, a totalidade dos participantes validaram, sem objeções negativas, os quatro atributos (requisitos básicos, conhecimentos, habilidades e atitudes), conforme representado no gráfico 5.

Gráfico 5.

5. Na etapa 2 (definição do perfil do cargo), dividiu-se em quatro características indispensáveis para o levantamento das informações complementar...ara o processo de definição do perfil do cargo?
11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Os participantes ressaltaram que é preciso estar claro esses quatro pontos para que se possa dar o próximo passo, ressaltaram também que, às vezes, o candidato tem conhecimento específico, mas não tem vivências, não tendo desenvolvidas as habilidades necessárias, podendo ser indicado à treinamentos para desenvolvimento pessoal e profissional. Outro participante ainda confirma que, identificando estes pontos, pode-se selecionar, com sucesso, o empregado para determinada vaga ou função. Um dos entrevistados lembrou ainda, que, é importante ser avaliadas as habilidades comportamentais dos candidatos e o que já desempenharam.

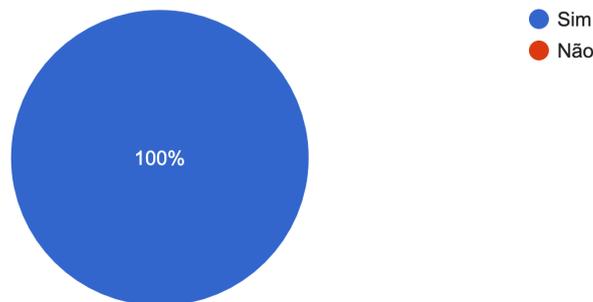
Desse modo, as validações vão ao encontro, por exemplo, do que Peretti (2007) afirma, pois ele traz que a análise do curriculum vitae, por exemplo, trata-se do primeiro passo, onde se busca analisar as características do candidato no processo de seleção e determinar a eliminação dos candidatos que não possuem as características alinhadas às necessidades levantadas e requeridas na descrição e definição do perfil do cargo.

Referente ao sexto questionamento (gráfico 6) aos participantes da pesquisa, os onze respondentes concordaram com as etapas questionadas, validando a questão em pauta.

Gráfico 6.

6. Após as etapas anteriores, entende-se como o momento de olhar para o ambiente interno da organização e ativar a etapa 3 (recrutamento int...a etapa, como parte do processo de recrutamento?

11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Nas justificativas concordantes dos entrevistados, encontra-se o fato de que é muito válido realizar um recrutamento interno, até mesmo para a valorização dos empregados, mas, muitas vezes, haverá a necessidade de realizar o externo. Ainda ressaltaram que, um primeiro passo, é olhar para talentos internos, em caso de inexistência, rever o fato de abrir R&S interno, a fim de evitar frustrações. Indo ao encontro do que afirmam BOAS e ANDRADE, (2009, p. 38).

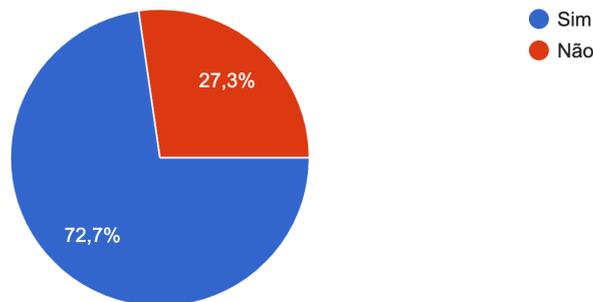
“O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria do moral e das relações internas.”

Além disso, os entrevistados ressaltaram que, no recrutamento interno, é onde oportuniza-se o crescimento ao empregado que tem potencial de evoluir na empresa, incentivando, motivando e valorizando os funcionários já existentes, sempre alinhando e verificando se o funcionário possui o perfil desejado.

Na sétima questão, que trata acerca da etapa de divulgação da vaga (gráfico 7), os entrevistados foram indagados se eles validam esta etapa como a última etapa do recrutamento.

Gráfico 7.

7. A etapa 4, (divulgação da vaga) marketing da oportunidade para ambiente externo, foi considerada a última etapa do processo de recrut...s nas etapas do processo de seleção de pessoas?
11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Segundo as respostas dos participantes, três, dos onze respondentes, não validam a etapa de divulgação da vaga como a última etapa do recrutamento antes do processo de seleção. Para tanto, em sua justificativa, um dos participantes sustenta que entende a abertura da etapa de divulgação da vaga juntamente com a de recrutamento interno, a fim de agilizar-se o processo, no entanto, sabe-se que, primeiro alinha-se o perfil da pessoa para o cargo, dando assim, oportunidades para um possível recrutamento interno e, somente após estes pontos, estabelecer a divulgação da vaga.

Ainda sob o viés da discordância, um dos participantes responde que não vê de forma clara a eficácia de como foi descoberta a vaga, pois ele sugere que muitos recebem a informação de uma vaga por meio de conhecidos que “viram em alguma ferramenta” a divulgação desta vaga, entretanto, nesta justificativa, observa-se mais uma dúvida do participante do que, necessariamente, uma discordância. Por isso que, na pergunta em questão (7), fala-se de *marketing* e concorda-se que são inúmeras as ferramentas que servem para impulsionar a divulgação de uma vaga.

Dentro de outra justificativa, podendo-se validar, também, como contrária, outro entrevistado responde “sim” e “não” ao mesmo tempo, esclarecendo que, a divulgação como última etapa irá depender do profissional que está conduzindo o processo, podendo este, voltar atrás ao perceber outras questões que deixou passar, e, somente

após isso, passar para o processo de seleção, todavia, quando o entrevistado afirma que o profissional que está conduzindo o processo pode “voltar atrás”, acaba assim, validando o entendimento de que a divulgação da vaga é, efetivamente, a última etapa do processo.

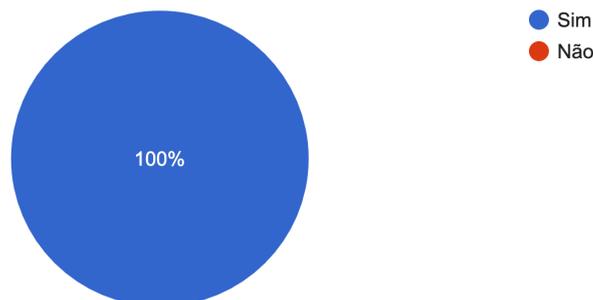
Por outro lado, oito dos participantes validam a quarta etapa sendo a última etapa que antecede o processo de seleção. Estes participantes afirmam que o *marketing* da vaga é fundamental, além disso, um dos entrevistados determina que a seleção se inicia a partir da triagem e análise dos currículos. Outro entrevistado valida a questão e ressalta que é de suma importância cuidar os meios em que serão divulgadas as vagas, para que estejam alinhados à área da vaga.

Na oitava questão, os participantes responderam se estão de acordo com a afirmativa de que as etapas do processo de seleção de pessoas começam somente após o processo de recrutamento. De acordo com a proposição supracitada, 100% dos entrevistados estiveram de acordo, conforme o gráfico 8.

Gráfico 8.

8. Você está de acordo que as etapas do processo de seleção de pessoas começa após o processo de recrutamento?

11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Nas justificativas, os entrevistados afirmam que é impossível selecionar os candidatos sem antes passar por um processo de recrutamento, e que, em muitas vezes, os talentos nem chegam nesta etapa porque não tiveram a oportunidade de saber que a vaga foi publicada a tempo de candidatarem-se. Além disso, acerca da afirmativa do processo de seleção começar somente após o processo de

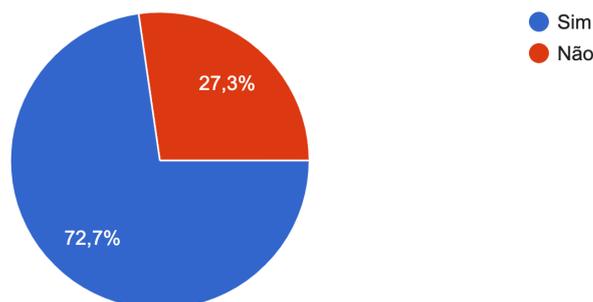
recrutamento, é válido ressaltar que, praticamente, todos os autores da literatura afirmam isso. Assim, por exemplo, Chiavenato (2000) sugere que “o objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer ao processo de seleção e assim permitir que este funcione”, ou seja, confirmando o fato de que o processo de seleção só começará após finalizado o processo de recrutamento.

Inclusive, um dos participantes justifica sua resposta “todos os autores afirmam isso”, confirmando a unanimidade dos autores em relação a esta premissa. Ainda sob a perspectiva presente, abarcou-se no referencial teórico, também, o que sustenta Orlitzky (2007), o qual entende o recrutamento como a primeira etapa de um processo denominado “Recrutamento e Seleção de Pessoas”, ou seja, considerando o primeiro estágio de uma cadeia de valor, onde controla ou limita os processos subsequentes.

No que tange à nona questão, que se refere à validação da divisão dos quatro atributos (gráfico 9) em relação ao processo de seleção, oito dos entrevistados responderam positivamente à proposição.

Gráfico 9.

9. Dentro do contexto de seleção de pessoas, dividiu-se o processo em quatro atributos principais: 1. Análise dos currículos; 2. Entrevist...a divisão dentro do processo de seleção de pessoas?
11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Dentre as justificativas das respostas positivas estão a de que as presentes etapas são importantes e fundamentais para selecionar o perfil desejado pela organização, além disso observaram que são importantes, também, para o alinhamento do perfil à vaga, bem como são atributos básicos dentro de um processo de seleção de pessoas.

Além das justificativas integralmente positivas, obteve-se também respostas negativas e meio positivas - meio negativas - ponderações acerca de que, por exemplo, dependeria da empresa e das técnicas adotadas para se estabelecer os quatro atributos em questão, ou seja, o entrevistado não desconsidera os quatro atributos como divisões básicas acerca do processo de seleção. Além desse participante, outro sugere que incluiria a triagem e a análise de currículos na etapa I, no entanto, quando este candidato sugere “incluir”, automaticamente, infere-se que ele concorda com as quatro divisões, pois a primeira etapa já traz a análise de currículos incorporada.

Outros entrevistados enfatizam que, dependendo da vaga e da formação do profissional que conduz a seleção, incluiriam a aplicação de testes psicológicos, comportamentais e técnicos. No que tange à formação do profissional, Chiavenato (2015) expõe, por exemplo, a importância de se obter um planejamento da conduta a ser adotada na entrevista, salientando as habilidades do próprio entrevistador que irá conduzir o processo. Já no que diz respeito ao teste técnico supracitado, por exemplo, Nonaka e Takeuchi (1997) traz que um dos elementos centrais da competência é o conhecimento e ele se manifesta de diversas formas, assim, os testes atrelam-se nas necessidades observadas no campo permeado pela entrevista em grupo, vide a necessidade do cargo ou exigência da empresa, dessa forma, desconstruindo por um lado esse viés dos participantes.

Ainda dentro da perspectiva de meia ou integral negação, atribuída à presente proposição, um dos participantes menciona que, em algumas vagas, não considera necessária a realização de entrevista em grupo, pois dependeria muito do perfil da vaga, no entanto, quando o entrevistado traz o fator de dependência e, também, considera não necessária a entrevista em grupo somente ao que diz respeito a algumas vagas específicas, infere-se que ele concorda com a proposição exposta, vide que, em nenhum momento ele exclui a divisão ou a substituiu.

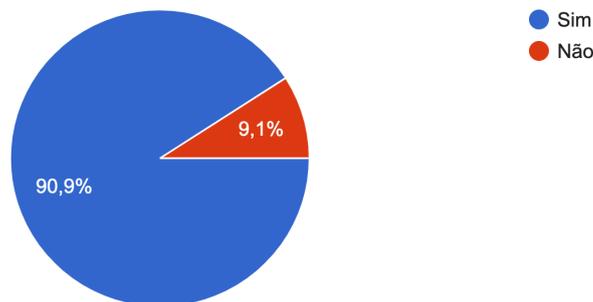
Outro participante evidencia que a etapa “coletiva” pode não ser empregada de acordo com o nível de complexidade da vaga e com o número de concorrentes no processo de seleção, entretanto, a entrevista coletiva precisa estar presente dentro das divisões, já que pode ser imprescindível, como o observado pelo entrevistado, pois o viés coletivo tem como objetivo não somente o percurso explícito dos candidatos, mas sim evidenciar conhecimentos e habilidades baseadas em comportamento espontâneos, como valores, princípios e atitudes (TAYLOR, 2007).

Percebe-se, no gráfico 10, que dez dos participantes posicionaram-se concordando com o questionamento, e, um posicionou-se de forma contrária à proposição, ou seja, não estando de acordo com a afirmação proposta.

Gráfico 10.

10. Na etapa 1 (análise dos currículos), inicia-se o primeiro filtro. Analisa-se as informações apresentadas nos currículos com as desejadas no ...sicos). Você está de acordo com essa afirmação?

11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Em relação aos contrários a afirmação acima, um dos participantes justifica sua resposta sugerindo que precisa se avaliar a experiência do candidato e não somente os requisitos básicos, todavia, indo ao encontro do que pondera outro entrevistado, em que ressalta que na "análise" é importante que o profissional confira com os candidatos se as informações dos "CVs" são fidedignas. Todavia, pode-se analisar experiência e triar veracidade dos fatos na análise do currículo ou em alguma dinâmica, já sustentada anteriormente na etapa de entrevista individual, pois nesta etapa, Rabaglio (2001), em uma das técnicas, já considera a investigação das experiências e vivências já vividas pelo candidato. Além disso, utiliza-se, também, da comparação das percepções dos entrevistados, cruzando com os dados apurados na análise e levantamentos anteriores (Brandão & Barhy, 2005).

No que tange aos 90,9% que concordaram com a afirmação, os entrevistados destacam que a etapa I é básica, que a triagem dos currículos é umas das partes essenciais para uma seleção assertiva e que é o primeiro contato do candidato com a empresa e que, a partir do currículo, ele será ou não selecionado para as próximas etapas. Acerca das justificativas supracitadas, Peretti, (2007) afirma que a análise do curriculum vitae trata-se de um primeiro passo, onde busca-se analisar as

características do candidato no processo de seleção e determinar a exclusão dos candidatos que não tiverem as características alinhadas às necessidades levantadas e requeridas.

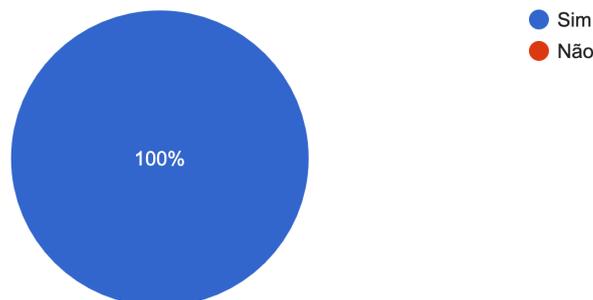
Ainda acerca das repostas positivas, um candidato sugere a identificação do CHA, empresas e vivências. Já outros candidatos sugerem, dentro da presente perspectiva, ser flexível na primeira peneira e ser mais crítico em uma segunda, bem como, nesta etapa, triar os possíveis candidatos para a entrevista.

Na décima primeira proposição do questionário, buscou-se a validação do enunciado dentro da etapa II (entrevista em grupo). Assim, a totalidade dos entrevistados deu parecer favorável, validando a questão, conforme o gráfico 11.

Gráfico 11.

11. Na etapa 2 (entrevista em grupo), entende-se como o momento de observar os comportamentos apresentados pelos candidatos, r...itudes). Você concorda e valida com esta etapa?

11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Acerca das justificativas, um dos participantes concorda e sugere acrescentar simuladores, outros justificaram ser uma etapa básica e que se consegue, por ela, avaliar as características em grupo, conhecimento destes candidatos em primeiro lugar e, após, avaliar como se comportam.

Outro participante responde sim, porém considera ser uma etapa que deve ser feita por um profissional capacitado, pois esta etapa é uma das mais importantes para detectar comportamentos, competências e perfil dos candidatos, além de ter um elevado grau de dificuldade, indo ao encontro do que Ferrera (2014) sustenta acerca do contexto dos processos seletivos, os quais utilizam-se desse método (entrevista em grupo) como instrumento de análise e aferição de comportamento dos

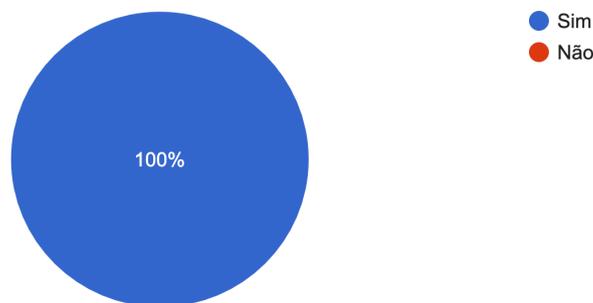
participantes de um determinado cargo. Outro entrevistado ainda traz a etapa em questão como extremamente necessária ao processo.

Na décima segunda questão (gráfico 12), atrelada à identificação dos candidatos que serão convidados para a etapa III (entrevista individual), os onze entrevistados responderam favoravelmente ao processo.

Gráfico 12.

12. Após as etapas anteriores, entende-se que é o momento de realizar mais um filtro e identificar os candidatos que serão convidados para a etapa...nteriormente. Você concorda com esse processo?

11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

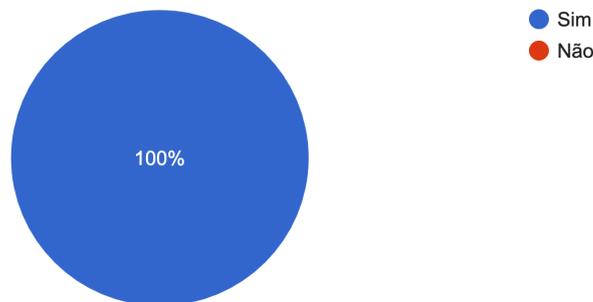
Acerca das justificativas, um dos participantes ressalta que a etapa em questão é muito importante e que merece muita capacitação do profissional que conduz o processo, além disso, outro participante traz a etapa como básica. Um terceiro entrevistado sugere, para esta etapa, a seleção apenas dos candidatos que, inicialmente, se destacaram conforme as exigências da empresa e da vaga. Outros participantes trazem à tona que é o momento de tirar algumas dúvidas e ver questões mais pessoais que não foram abordadas na seleção grupal, além de se esclarecer as dúvidas e afunilar mais o processo.

Na questão treze, representado pelo gráfico 13, todos os participantes estiveram de acordo com a afirmação em relação ao enunciado.

Gráfico 13.

13. Ainda na etapa 3 (entrevista individual), que pode ser desenvolvido em um ou mais encontros, é o momento que o profissional tem a oportunidade ...itudes).Você está de acordo com essa afirmação?

11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

No que tange às justificativas, um dos entrevistados concorda com a afirmativa e ainda ressalta que,

“Na minha opinião (e vejo que sou minoria dentre as demais empresas) prefiro chamar o profissional o mínimo possível na empresa. Discordo de empresas que chamam candidatos por 4, 5 ou mais etapas. Ter muitas etapas no processo não é sinal de ser criterioso. Em alguns casos a primeira entrevista individual é somente com o RH, na segunda com o Gerente da vaga, na terceira com o Diretor... e chama-se desta forma porque cada um destes possui uma agenda. Empresa consciente e que tem respeito com as pessoas deve chamar os candidatos uma vez só para a entrevista individual, e todos os envolvidos devem participar deste momento. Acho uma falta de respeito chamar muitas vezes um profissional que trabalha e tem que se ausentar do seu emprego atual somente porque a empresa contratante não é organizada” (ENTREVISTADO, Rodada Inicial - Técnica Delphi).

Outros participantes trazem que o “famoso” CHA deve ser analisado de forma que contemple todo o processo de seleção, além disso, sugerem a entrevista individual, se ela avaliar melhor os aspectos vistos no grupo e na análise do currículo. Já uma parcela dos entrevistados diz que checar a motivação dos candidatos também é primordial, e que, neste momento (etapa III), pode-se ir à fundo e investigar as experiências, conhecimentos e perfil do candidato, bem como poder também ser levado em conta, nesta etapa, os resultados de testes de avaliações de personalidade do candidato.

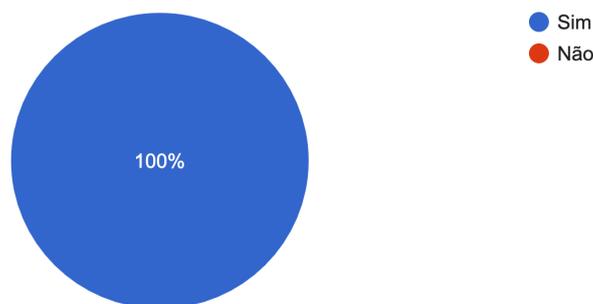
Além disso, um participante ressalta que é o momento (etapa III) onde o entrevistador validará se o currículo do candidato condiz com a verdade apresentada

na entrevista. Já outro entrevistado ressalta ainda, que, costuma, já com dados consolidados, marcar esse segundo momento presencial para tomada de decisão, já com a presença do gestor e decisão de ambos os envolvidos para assumirem o compromisso.

Chegando-se à décima quarta questão, que tange à tomada de decisão, percebe-se que a totalidade dos entrevistados responderam sim e, conseqüentemente, validaram a presente afirmação (gráfico 14).

Gráfico 14.

14. A última etapa do processo de seleção de pessoas é o momento da etapa 4 (tomada de decisão), onde os profissionais envolvidos no proc...) para assumir a vaga. Você valida esta afirmação?
11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Alguns participantes justificaram acerca de suas validações, assim, dentre as justificativas está a que a última etapa deve ser um trabalho de toda a equipe envolvida na seleção e a análise, e que deve ser realmente baseada nas questões do candidato e não somente na preferência dos analisadores.

Um dos entrevistados frisa que essa é hora da tomada de decisão, e que a decisão se inclina para o candidato que mais se aproximar da cultura e valores da empresa, bem como as experiências desejadas, visando que não será necessário a troca futura desta pessoa, indo ao encontro do que sugerem Ribeiro e Biscoli (2004), bem como Andrade (2009), que consideram que a seleção de pessoal dar-se-á por meio da comparação e escolha (decisão), advindo-se de critérios ou padrões preestabelecidos para alcançar a sua objetividade.

Ainda acerca das justificativas, um dos entrevistados acentua que, ele, ao atuar em uma consultoria, a etapa é de responsabilidade do contratante, cabendo a ele

(entrevistado) apenas auxiliar na escolha, além disso, outro participante valida mais uma vez a motivação para aceitar o “desafio”. Um terceiro entrevistado frisa que, após todas as etapas, é o momento decisório, no entanto, ainda pode-se passar por testagens antes, por exemplo. Já outro candidato considera que a tomada de decisão seja um processo de suma importância, e que é uma função de staff.

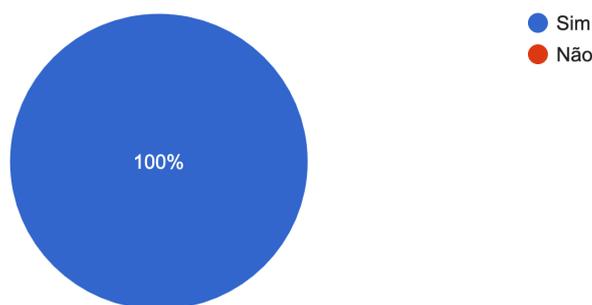
6.3 SEGUNDA RODADA DE RESPOSTAS – RODADA DE CONSENSO

Acerca da segunda rodada de consenso dos respondentes, elencou-se somente as questões que obtiveram divergências entre os participantes na primeira rodada, ou seja, apenas as questões 2, 3, 4, 7, 9 e 10 foram rerepresentadas nas figuras destas rodadas.

Dessa forma, tendo em vista as respostas do questionário como resultado da pesquisa a ser discutido, evidencia-se na presente etapa a segunda rodada de perguntas, de modo consensual, em que se questionou novamente aos entrevistados:

Gráfico 15.

2. Você valida que o processo inicia pelo recrutamento?
11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

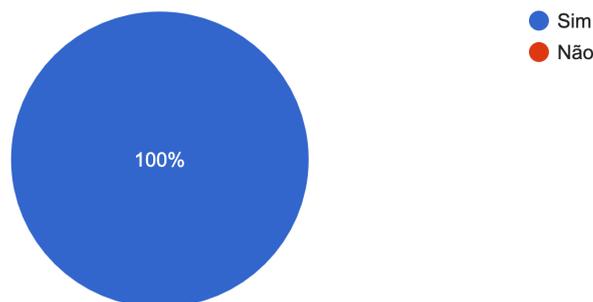
Na primeira rodada, 10 dos participantes (90%) tinham concordado e evidenciaram que um recrutamento eficaz sempre se estabelecerá culminando em excelentes resultados no processo de seleção de pessoas, além de servir como instrumento de identificação acerca das competências necessárias para a execução de uma próxima etapa.

No entanto, na segunda rodada (gráfico 15), os onze pesquisados posicionaram-se de forma positiva ao questionamento, validando 100%. De acordo com Câmara *et.al.* (2003), o recrutamento é referente ao desenvolvimento que acontece em meio a decisão do preenchimento de um cargo disponível e o ajuntamento dos postulantes a vaga que completam os pré-requisitos e o perfil do cargo para, assim, ingressarem na empresa.

Dessa forma, no que se refere a segunda questão, dentro desta rodada consensual, verificou-se que o total dos entrevistados se posicionaram positivamente, confirmando que o presente processo se inicia pelo recrutamento.

Gráfico 16.

3. Na etapa de recrutamento, este estudo prevê quatro pontos que compõem o recrutamento: 1. Descrição do cargo; 2. Definição do perfil do car... essa divisão dentro do processo de recrutamento?
11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Referente à primeira rodada, no que permeia a terceira questão, 90,9% dos entrevistados deram parecer positivo. Dentre as justificativas favoráveis, estavam a de que, inicialmente, deve-se identificar o cargo e as funções, alinhar ao perfil do concorrente ao cargo, além de oportunizar o recrutamento interno e, depois disso, divulgar a vaga externamente, entre outras já mencionadas na rodada anterior.

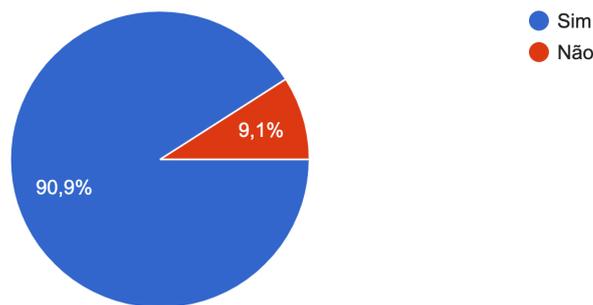
Todavia, no que tange à segunda rodada de perguntas e respostas, todos os onze entrevistados responderam concordando com a divisão dentro do processo de recrutamento mencionada na questão 3 da pesquisa. Desse modo, validando mais esta etapa e indo ao encontro, mais uma vez, do que ressaltam Bohlander, Snell e Sherman (2005), que a parte referente à descrição de cargo é um instrumento o qual

fornece subsídios nas tomadas de decisão dentro do processo de recrutamento, não sendo, assim, um processo avulso e independente.

Gráfico 17.

4. Na Etapa 1 (descrição do cargo), quatro atributos são indispensáveis para o levantamento das informações complementares: Objetivo/missão do ...ensável para o processo de descrição do cargo?

11 respostas



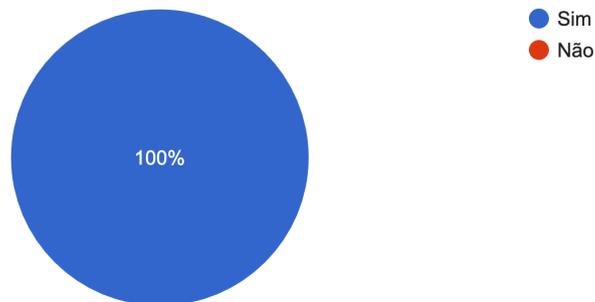
Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Na segunda rodada, relativo à validação da quarta pergunta em relação à primeira rodada, os participantes posicionaram-se favoráveis em um maior número, validando os quatro tributos mencionados na presente pergunta como indispensáveis para o processo de descrição do cargo.

Na primeira rodada, nove dos entrevistados (81,8%) tinham validado a atual questão, mas, agora, dentro da rodada consensual, esta porcentagem aumentou. Assim, na segunda rodada, dez dos participantes (90,9%) validaram a questão concordando que o objetivo/missão do cargo; fluxo das atividades/processos; condições ambientais e os valores organizacionais são mesmo indispensáveis para o processo de descrição do cargo.

Gráfico 18.

7. A etapa 4, (divulgação da vaga) marketing da oportunidade para ambiente externo, foi considerada a última etapa do processo de recrut...s nas etapas do processo de seleção de pessoas?
11 respostas



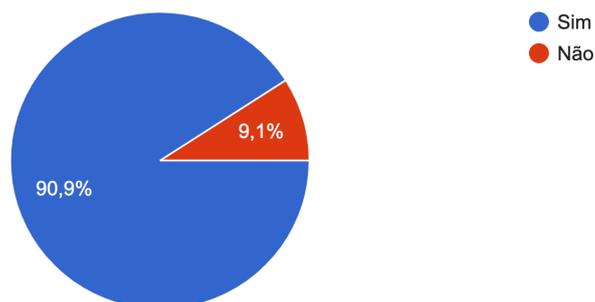
Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Na aplicação acerca da primeira rodada de perguntas, apenas oito (72,7%) dos entrevistados, haviam validado esta etapa. No entanto, na segunda rodada (consensual), os onze (100%) participantes validaram esta etapa como sendo a última etapa do recrutamento, antes do início do processo de seleção de pessoas.

Para tanto, mantêm-se as justificativas outrora estabelecidas pelos entrevistados em que afirmaram que o *marketing* da vaga é fundamental e que a seleção se inicia a partir da triagem e análise dos currículos, além disso ressaltaram que é de grande valia verificar os meios em que serão expostas as vagas, para que estejam sempre alinhados ao campo do cargo vago.

Gráfico 19.

9. Dentro do contexto de seleção de pessoas, dividiu-se o processo em quatro atributos principais: 1. Análise dos currículos; 2. Entrevist...a divisão dentro do processo de seleção de pessoas?
11 respostas



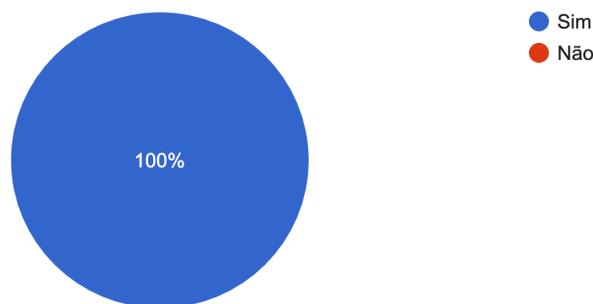
Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Na primeira rodada, oito (72,7%) dos participantes concordaram com a nona questão, estes trouxeram justificativas que se referem à importância e o fundamento dos quatro atributos principais em questão para selecionar o perfil desejado pela empresa, além de observarem a importância dos mesmos para o alinhamento do perfil à vaga, sendo estes, básicos para o processo de seleção de pessoas.

Já na segunda rodada (gráfico 19), obteve-se uma concordância ainda maior acerca do presente questionamento, tendo assim, dez participantes (90,9%) favoráveis à divisão do processo de seleção de pessoas em quatro atributos principais, os quais perpassam pela: análise dos currículos; entrevista em grupo; entrevista individual; e a tomada de decisão.

Gráfico 20.

10. Na etapa 1 (análise dos currículos), inicia-se o primeiro filtro. Analisa-se as informações apresentadas nos currículos com as desejadas no ...sicos). Você está de acordo com essa afirmação?
11 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Na primeira rodada de perguntas ofertadas aos participantes, acerca da questão de número 10, dez dos entrevistados (90,9%), concordaram com a afirmação, os entrevistados destacaram que a etapa I é básica, e que o processo de triagem dos currículos é de extrema relevância para uma boa seleção, sendo o contato inicial do postulante a vaga com a organização. Desse modo, a partir do currículo, este candidato poderá ser selecionado ou não para as etapas seguintes.

Desse modo, no que tange à questão 10 (gráfico 20), dentro da segunda rodada, a concordância foi total entre os onze participantes, atingindo os 100% de validação. O total de participantes concordaram que a etapa 1 (análise dos currículos),

é o primeiro filtro, assim, analisando-se as informações apresentadas nos currículos com as desejadas no levantamento realizado na descrição (objetivo/missão do cargo) e definição do perfil do cargo (requisitos básicos). Nesse contexto, Peretti, (2007) afirma que a análise do currículo se trata do primeiro avanço, onde visa-se verificar as características do candidato no processo de seleção e deliberar a exclusão dos candidatos que não possuem perfil alinhado às demandas solicitadas.

6.4 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO

A execução das entrevistas com os mais diversos profissionais da área possibilitou validar o passo a passo proposto nesta pesquisa. Com a aplicação do questionário foram possíveis a identificação e a confirmação acerca do recrutamento e seleção de pessoas como sendo uma ferramenta de soluções em recursos humanos nas organizações, tudo por meio de um processo estruturado e pré-estabelecido.

Este processo estruturado deu-se início por duas etapas indispensáveis para o andamento embasado do passo a passo. Estas duas etapas são a descrição do cargo e a definição do perfil do cargo, os quais separadamente serão apresentadas nas duas figuras abaixo (Figuras 1 e 2).

A etapa da descrição do cargo, identifica-se pontos estratégicos e informações preciosas, neste primeiro momento, sendo assim, focou-se no objetivo/missão do cargo, onde descreve-se os principais objetivos do cargo, atribuições e a missão a ser cumprida pelo profissional contratado. Alicerçado por dois pilares verticais, representou-se o fluxo de atividades, onde se defini as atividades e processos a serem executadas pelo cargo, ou seja, quando fazer, onde fazer, de que forma fazer; pois, entende-se que essas informações oferecem leitura estratégica para as fases posteriores, como competências e desenvolvimento necessários e esperados do profissional.

O outro pilar, condições ambientais oferecidas pelo cargo, também são informações exploradas na etapa de descrição do cargo, neste item, levantou-se informações sobre as condições oferecidas ou disponibilizadas para o profissional que

ocupará o cargo; tecnologia, infraestrutura, software, entre outros, são itens para contribuir e contemplar atividades estipuladas pelo objetivo/missão do cargo. Após, estabeleceu-se o entendimento dos valores organizacionais, base estrutural desta etapa; entende-se como itens que regem as regras e comportamentos esperados e aceitos pelo cargo, bem como pela organização em geral, essa base fornece o entendimento e orientação sobre a cultura da organizacional.

Posteriormente, apresentou-se a definição do perfil ideal do profissional que a organização objetiva para o cargo. As competências do profissional são determinantes para a conjunção da descrição do cargo e a definição do perfil do cargo, pois o primeiro levanta informações sobre a organização e o segundo, embasado pelo o que a organização oferece, diz respeito a qual o perfil de profissional busca-se para desenvolver as atribuições necessárias para o cargo. Neste sentido, baseou-se a figura abaixo (Figura 2) em requisitos básicos necessários para se iniciar o processo, bem como as competências esperadas, divididas em conhecimentos (informação, saber), habilidade (saber fazer) e a atitudes (fazer, ação), três características que unificadas formam o nível competência do indivíduo.

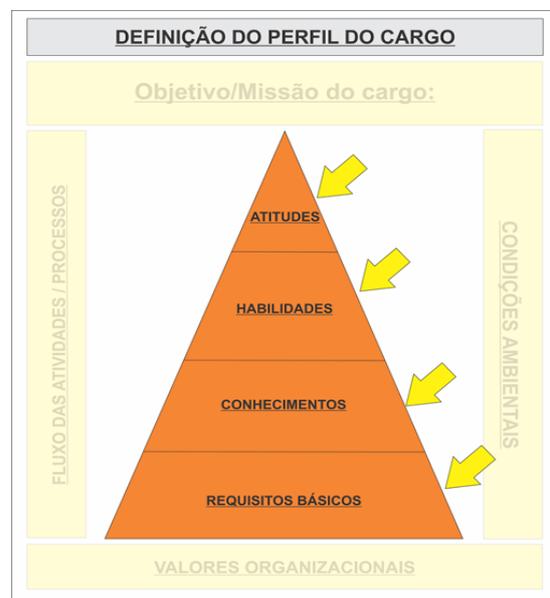
Ambas informações, descrição do cargo e definição do perfil do cargo, definem a solução para definir as etapas posteriores ao processo de recrutamento e seleção de pessoal. Sendo assim, apresenta-se abaixo as duas imagens ilustrativas destes dois passos fundamentais ao processo. (Figuras 1 e 2).

Figura 1 – Descrição do cargo.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

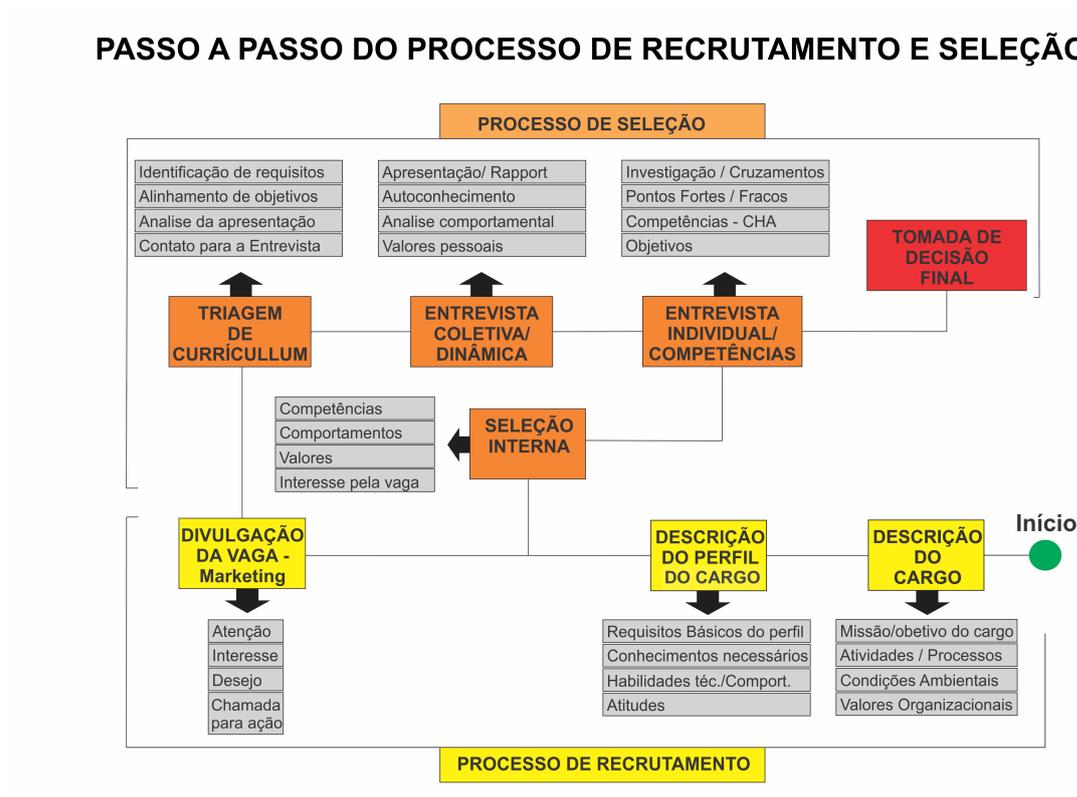
Figura 2 – Definição do perfil do cargo



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Assim, este tópico tem como objetivo apresentar o resultado final obtido por meio das concepções e das figuras anteriores, tornando-o válido por todo o processo teórico abarcado até aqui, bem como os questionários aplicados. Desse modo, o resultado dessa pesquisa é o passo a passo proposto acerca do processo de recrutamento e seleção de pessoas por meio da percepção de especialistas da área de recursos humanos e de teóricos, que validaram a proposição desta proposta profissionalizada, com etapas e ferramentas preestabelecidas de recrutamento e seleção de pessoas. O resultado do passo a passo supracitado foi uma estrutura de trabalho, ou seja, um passo a passo estruturado e pré-estabelecido (Figura 3).

Figura 3 – Passo a passo estruturado e pré-estabelecido



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Dessa forma, o passo a passo exposto acima foi construído com a finalidade de ser uma ferramenta útil para as organizações que desejam proceder a partir do seu próprio processo de recrutamento e seleção de pessoas, projetando como pilar principal um processo profissionalizado, com etapas previamente estabelecidas para

as empresas que não tenham em seus domínios um setor estruturado ou profissionalizado.

A circunferência em verde, destacada no lado direito inferior da imagem, indica o início do passo a passo de recrutamento e seleção, onde inicialmente caminha pelas etapas do processo de recrutamento, e que, conforme supracitado nas imagens anteriores, levanta-se informações internas sobre descrição do cargo e a descrição do perfil do cargo, etapas que objetivam a necessidade da organização ao abrir processo de recrutamento e seleção.

Com as duas etapas iniciais contempladas, tem-se condições de ativar o passo seguinte, etapa de divulgação da vaga ou possibilidade de seleção interna. Na etapa de seleção interna, caracteriza-se quando se tem no quadro de empregados um profissional com as características e competências para suprir o cargo, então valida-se a ação, conseqüentemente a etapa torna-se viável e evolui-se para a etapa de entrevista individual e tomada de decisão final. Caso não se identifique as características e competência necessárias, internamente, o processo dá-se continuidade para a etapa seguinte de divulgação da vaga. Entende-se que estes dois passos podem acontecer concomitantemente, desde que seja opção das políticas de recursos humanos da organização ou do profissional que está conduzindo o processo.

Na etapa de divulgação da vaga, entende-se como o processo que tornará a divulgação da oportunidade visível para a sociedade, ou mais especificamente para o público alvo de interesse. Neste sentido, com as informações claras, efetua-se o marketing do material produzido, entende-se como eficaz todos os canais de comunicação possíveis, como rádios, redes sociais, agências, jornais, entre outros.

Na etapa seguinte (Figura 3), define-se a triagem dos currículos, o qual objetiva-se no início da análise dos documentos (curriculum) enviados, bem como valida-se as informações apresentadas pelos candidatos com as pretendidas pela organização nas informações levantadas na descrição do cargo e na descrição do perfil do cargo no início do processo.

Posterior à etapa de triagem dos currículos, inicia-se o contato com os candidatos pré-selecionados, onde sugere-se a etapa da entrevista coletiva, a fim de obter-se o primeiro contato com os candidatos e perceber características, autoconhecimento, comportamentos, bem como os valores individuais. Nesta etapa, sugere-se oportunizar um número maior de participantes e desenvolver-se dinâmicas

com o grupo, pois caracteriza-se como a etapa que direciona o sustento de informações para a etapa seguinte, a entrevista individual.

A última etapa do processo, antes de definir-se a tomada de decisão final, é a etapa da entrevista individual, momento em que se aprofunda as investigações com os candidatos e busca-se evidenciar todas as informações, percepções e cruzamentos obtidos anteriormente, bem como aplicação de ferramentas de competência do entrevistador, como testes, avaliações, entre outros.

Assim, fecha-se a tomada de decisão final com a escolha do profissional, finalizando-se o ciclo do processo de recrutamento e seleção através de um passo a passo estruturado e com etapas pré-estabelecidas, visando colaborar significativamente para uma melhor dinâmica de seleção, a qual, certamente, irá contribuir para que não se percam algumas etapas importantes pertinentes ao sucesso do processo de seleção.

7.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se com o presente estudo estabelecer uma proposta com etapas preestabelecidas de recrutamento e seleção de pessoas, utilizando-se de instrumentos práticos para servir de aporte para as organizações (diretores, gerentes, supervisores, líderes de equipes, entre outros) que desejam executar seu próprio processo de recrutamento e seleção de pessoas profissionalizado.

O resultado desta pesquisa foi um passo a passo útil para as organizações que necessitam ou pretendem ter um processo de recrutamento profissionalizado com etapas pré-estabelecidas, visando um bom processo de seleção de pessoas, mesmo que estas empresas não possuam um setor estruturado, ou seja, próprio para isso.

O desenvolvimento e a aplicação do questionário aos profissionais elencados da área de recursos humanos determinaram e possibilitaram a validação do passo a passo proposto nesta pesquisa por meio de um processo estruturado. Com o questionário em questão foram possíveis a identificação e a confirmação do presente processo pré-estabelecido acerca do recrutamento e seleção de pessoas, sendo esta, uma ferramenta de soluções de recursos humanos nas organizações.

Desse modo, os objetivos do estudo em questão foram alcançados, pois conseguiu-se validar todas as etapas do processo de recrutamento e seleção de pessoas, bem como propor, ao final da pesquisa, um passo a passo profissionalizado. Nesse intento, causando um impacto positivo num panorama geral, já que colabora de maneira significativa para uma melhor dinâmica de seleção, corroborando para que não se tenha o “atropelamento” de algumas etapas básicas pertinentes ao sucesso de um processo de seleção eficiente.

O resultado obtido no estudo atual foi significativamente importante nas contribuições para academia, área de recursos humanos e o mercado, principalmente para empresas de porte reduzido ou para as que não abarquem um setor estruturado de seleção de pessoas. Cabe salientar que, apesar da pesquisa ter sido aberta para diversos profissionais de diversos municípios e estados do Brasil, teve-se a participação de onze respondentes, sendo assim, sugere-se para pesquisas futuras uma amostra maior de especialistas participantes. Além disso, a pesquisa foi muito relevante para a sociedade como um todo, pois quanto mais aproximada a exatidão referente a um processo de seleção de pessoas eficaz, mais humanamente qualificadas estarão as organizações, assim, prestando melhores serviços aos cidadãos e à sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

AIRES, A. **Recrutamento & Seleção**. Lisboa: Universidade Independente, 2007.

Disponível em:

<http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeseleccao.htm>. [Consultado em 16/01/2016]

ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos Repensando a Teoria e a Prática**. São Paulo: Atlas, 2011.

ALFARO, J.; ORTIZ, A.; POLER, R. **Performance measurement system for**

business processes. Production Planning and Control, v. 18, n. 8, 2007, p.641-654.

ARMSTRONG, M. **A Handbook of Human Resources Management Practice.** 10. ed. United Kingdom: Kogan Page, 2006.

AZJEN, I. **Attitudes, personality and behavior.** Maidenhead: Open University, 2005.

BECKER, B., HUSELID, M. & ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BENNIS, Warren. **A essência da liderança.** 11. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

BERGAMINI, C. W., & BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa** (4a ed.). São Paulo: Atlas, 2010.

LE BOTERF, G. **De la compétence – essai sur un attracteur étrange.** In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

BITENCOURT, C.C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações.** São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMANN, A. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira, 2005.

BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance.** John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. & GUIMARÃES, T. **Gestão de Competências e Gestão do Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, 2001, p.8-15

BRANDÃO, H. P., & BARHY, C. P. **Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências.** RSP – Revista de Serviço Público, 2005,

p.179-194.

BREAUGH, J. A.; STARKE, M. Research on employee recruitment: **so many studies, so many remaining questions**. *Journal of Management*, v. 26, n. 3, 2000, p.405-434.

BROCKBANK, W. If HR were really strategically proactive: **present and future directions in HR's contribution to competitive advantage**. *Human Resource Management*, 1999, p.337-352.

BRUNO, Marcos Luiz. Seleção por competência. In: NERI, Agnaldo (Org). **Gestão de RH por competência e a empregabilidade**. São Paulo: Papirus, 2005, p. 75-104.

BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de . **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.

CAMARA, P., GUERRA, P., & RODRIGUES, J. Humanator XXI - **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial** (6º ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2013.

Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. **Gestão por competência e gestão por conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CEITIL, M. **Gestão e desenvolvimento de Competências**. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

CHAPMAN, D. S. et al. Applicant attraction to organizations and job choice: **a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes**. *Journal of Applied Psychology*, v. 90, n. 5, 2005, p. 928-944.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 4ª ed. Atlas: São Paulo, 1999. _____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos**

humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus 2000. _____. Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: **O Capital humano das organizações**. São Paulo: Editora Athas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: **como agregar talentos à empresa**. 8. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2015.

COOK, M. **Personnel Selection: Adding Value Through People** (5ª ed.). UK: John Wiley & Sons, 2009.

CUNHA, R; MARQUES, C; CABRAL-CARDOSO, C; REGO, A., CUNHA, M. , & GOMES, J. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano** (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

DAVEL, E., & VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, (2001).

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: _____ (Orgs.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DREJER, A. **Strategic management and core competencies**. Quorumbooks, USA, 2002.

DUARTE, F. S. et al. **A contribuição da TI como ferramenta na gestão de negócios**: um estudo de caso de uma empresa no ramo tecnológico localizada no

município de Pedrito/ RS. Tecnológica, v.18, n.2, 2014, p.103-114.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Método e técnica de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUBOIS, D. D; ROTHWELL, W.J. **Competency-based human resource management**. Davies-Black Publishing, Mountain View, California, 2004, p.15-40.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: **modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, J. S. Processo Sucessório. In: DUTRA, (org) **Gestão de Carreira na Empresa Contemporânea**. 1a. ed. São Paulo-SP: Editora Atlas, 2010, p.1–19.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998. EFFRON, Marc; GANDOSSY, Robert; GOLDSMITH, Marshall. Human resources in the 21st century. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

FAISSAL, R.; PASSOS, A. E. V. M.; MENDONÇA, M. C. F. et al. **Atração e seleção de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FERREIRA, Marcia Eloisa Avona. **O Papel da seleção de pessoal na área de Recursos Humanos**. Revista de Ciências Gerenciais, Santa Catarina, v. 9, n. 11, p. 86-91, 2005. Disponível em: Acessado em: 18 ago. 2019.

FERREIRA, F.S.; VARGAS, E.C. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Estação Científica, v.4, n.2, 2014, p.21-39.

FERREIRA, Patricia Itala. **Atração e seleção de talentos**. Organização Andrea Ramal. - 1. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FIATES, G. G. S.; NASCIMENTO, A. D. R; FIATES, J. E. A.; Gestão de recursos

humanos em organizações de conhecimento: **uma experiência da gestão de competências em um instituto de pesquisa e desenvolvimento**. *Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 2, n. 1, jan./jun. 2009.

FLEURY, M. T. **Em busca da competência**, 2000 Recuperado em 31 set. 2009, em <http://www.anpad.org.br/eneo/2000/dwn/eneo2000-24.pdf>

FLEURY, M., & FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. *Revista de Administração Contemporânea*, 2001, p.183-196.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRIEDMAN, S. D. **Sucession systems in large corporations**. *Human Resource Management*, v. 25, n. 2, 1986, p.191–213.

GASPAR, D.J.; SCHWARTZ, G.M. Recrutar e Selecionar Pessoas com o Apoio das Tecnologias: **Olhares dos Profissionais de Recursos Humanos**. *Rev. Cienc. Gerenc.*, v. 21, n. 34, 2017, p.98-107.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GIOVINAZZO, Renata A.; FISCHMANN, Adalberto A. **Delphi eletrônico; uma experiência de utilização da metodologia de pesquisa e seu potencial de abrangência regional**. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE ESTRATEGIA, 14., Buenos Aires, 2001. Anais... Buenos Aires: SLADE, 2001.

GIRARD, A.; FALLERY, B. Human Resource Management on internet: **new perspectives**. *The Journal Contemporary Management Research*, v. 4, n. 2, 2010,

p.97–120.

GLASER, B. G., & STRAUSS, A. L. (1967). **The discovery of grounded theory - Strategies for qualitative research**. New Brunswick: A Division of Transaction Publishers.

GUSDORF, M. **Recruitment and Selection: Hiring the Right Person**. USA: Society for Human Resource Management, 2008.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã** (23.^a Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas. 2007.

HENDERSON, A.; BOWLEY, R. Authentic dialogue? The role of “friendship” in a **social media recruitment campaign**. *Journal of Communication Management*, v. 14, n. 3, 2010, p.237-257.

HERZOG, Ludger Teodoro. **Aproximación a la ventaja competitiva a partir de recursos y capacidades**. Tese de Doutorado. Bilbao. Universidad de Deusto. Facultad de Ciencias Economicas y empresariales. Programa Gestión Avanzada, 1999.

HIPOLITO, J. A.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: LIMONGIFRANCA, A.C. et al. **As pessoas na organização**. 7a. ed. [s.l.] Ed. Gente, 2002, p.73–86.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: **como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, R., & SACUZZO, D. Psychological testing: **Principles applications and issues** (8th Ed.). USA: Wadsworth, 2013.

KRAUSZ, Rosa R. **A conquista da liderança**. São Paulo: Editora Nobel, 2007.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**, São Paulo: Saraiva, 2005.

LEGGE, Karen. **Human resource management: rethorics and realities**. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, England: MacMillan Business, 1995.

LI, Jing; PIKE, Richard; HANIFFA, Roszaini. **Intellectual capital disclosure and corporate governance structure in UK firms**. Accounting and Business Research, v. 38, n. 2, 2008, p.137-159.

LIEVENS, F.; CHAPMAN, D. Recruitment and selection. In: WILKINSON, A. et. al. **The SAGE Handbook of Human Resource Management**. [S.]: Sage Publications Ltd, 2009, p.133-154.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: **uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**. Disponível em <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf> . Acesso em: 21ago.2019.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for Competence rather than Intelligence**. American Psychologist, Harvard University, 1973, p.1-14.

MEDINA, Cremilda de Araújo. **Entrevista o diálogo possível**. São Paulo: Ed. Ática, 2002.

MELO, P.R.N., & MACHADO, C.F. Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e

Médias Empresas: **Contextos, Métodos e Aplicações**. Lisboa: Editora RH, 2015.

MUNK, L.; SOUZA, R. B.; ZAGUI; **A Gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade rege**, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 3, 2012, p.371-389.

MUSSAK, E. **Metacompetência: uma visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Gente, 2003.

NOKANA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Luís Martins de; HERNANDEZ José Perez Jr.; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Soraya Romano de. **A importância do processo de recrutamento e seleção**. 2008. Disponível em: Acessado em: 23 de ago. 2019.

ORLITZKY, M. Recruitment strategy. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. (Org.). **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2007, p.273- 299.

PERETTI, J.M. **Recursos Humanos**. (3ªed.). Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável?. Fleury, M. T. L.,;Fischer, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2a ed. Atlas, São Paulo: Atlas, 1996.

QUALMAN, E. **Socialnomics: How social media transforms the way we live and do business**. 2. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

Reis, F. L. **Recrutamento, Seleção e Integração**. Lisboa: Rh Editora, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROTHWELL, W. J. **Effective succession planning**. 4th. ed. New York: AMACOM, 2010.

SALGADO, J. F. & MOSCOSO, S. Selección de Personal en la Empresa y las AAPP: **De lá Visión Tradicional a la Visión Estratégica**. Papeles del Psicólogo, vol.29, nº.1, 2008, p.16-24.

SALZMAN, Marian; MATHATIA, Ira; O'REILLY, Ann. **A era do marketing viral: como aumentar o poder da influência e criar demanda**. São Paulo: PensamentoCultrix, 2003. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=ptPT&lr=&id=h7y_9eeXn9AC&oi=fnd&pg=PA7&dq=marketing+viral&ots=Lv6DLD72A4&sig=5uIN8dB8J-82Mf77fCP5IM1gbzQ>. Acesso em: 17 março. 2018.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas, São Paulo, 2009.

SEBRAE, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 19 de abril de 2018.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2010.

STOREY, J.; ULRICH, D.; WRIGHT, P. M. Introduction. In: STOREY, J.; ULRICH, D.; WRIGHT, P. M. (org.) **The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management**. Routledge: Taylor & Francis, 2009, p.3-13.

TAYLOR, I. A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods: **Measuring Competency for Recruitment and Development**, London: Kogan Page Ltd, 2007.

TAYLOR, M. & COLLINS, J. Organizational Recruitment: **Enhancing the intersection of Research and Practice**. (in). Cooper, C. L.. & Locke, E. A. (eds) *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with practice*. Oxford: Blackwell, 2000, p.304-334.

TOMAÉL, M. L.; MARTELATO, R. M. Redes sociais: **posição dos atores no fluxo da informação**. *Encontros Bibli*, n. esp., p. 75-91, 2006. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/342/387>>. Acesso em: 07 abril 2018.

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: **inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. (2006) **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas.

YIN, R. K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário da rodada inicial.

Pesquisa de dissertação de Mestrado - Rodada Inicial - Técnica Delphi

11 respostas

[Publicar análise](#)

O presente estudo, visa apresentar uma proposta com etapas preestabelecidas de recrutamento e seleção de pessoas, utilizando-se de ferramentas práticas para auxiliar organizações (diretores, gerentes, supervisores, líderes de equipes, entre outros...) que desejam executar seu próprio processo de recrutamento e seleção de pessoas profissionalizado.

Para contemplar essa proposta, discorre-se pela formulação do problema, apresentação dos objetivos norteadores e balizadores para a estruturação do referencial bibliográfico, a fim de contribuir para a comunidade acadêmica, científica e profissional a importância e relevância sobre o tema proposta.

Contudo, este estudo se delimita em apresentar uma proposta de recrutamento e seleção de pessoas, utilizando-se de ferramentas práticas, para organizações que desejam executar seu próprio processo de recrutamento e seleção de pessoas.

Como objetivo geral, pretende-se propor um processo de recrutamento e seleção de pessoas, profissionalizado e com etapas preestabelecidas para empresas que não possuem setor estruturado ou profissional específico de recursos humanos. Nos objetivos específicos, buscou-se pesquisar na literatura acerca dos processos de recrutamento e seleção, com ênfase nas etapas que compõem estes processos; validar a percepção de especialistas da área de recursos humanos em relação às etapas do processo de recrutamento e seleção de pessoas; propor um passo a passo profissionalizado com etapas e ferramentas preestabelecidas de recrutamento e seleção de pessoas.

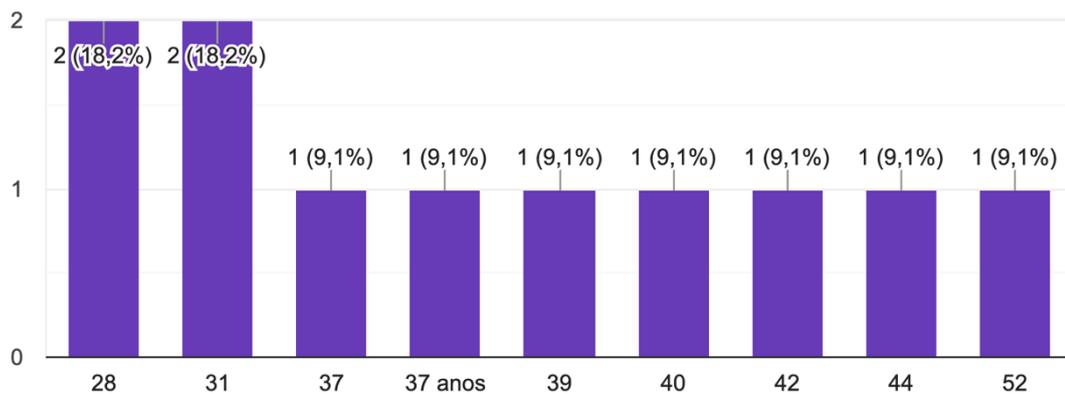
Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva com a utilização da técnica Delphi. A técnica Delphi, é uma metodologia que garante características de anonimato dos respondentes e representação estatística dos resultados e, através de um painel de participantes com conhecimento reconhecido no determinado campo de estudo, consiste na aplicação de um questionário inicial, análise de suas respostas, e com base nas informações segue aplicação de

outras rodadas de questionários, a fim de obter um consenso de informação entre o grupo a respeito do determinado assunto que está sendo investigado.

Para validar sua participação nesta pesquisa e concordar em participar, basta inserir seu e-mail e participar respondendo o questionário de forma transparente e autêntica. Lembrando que será respeitado o sigilo, bem como garantindo que a mesma não apresenta danos e riscos ao participante.

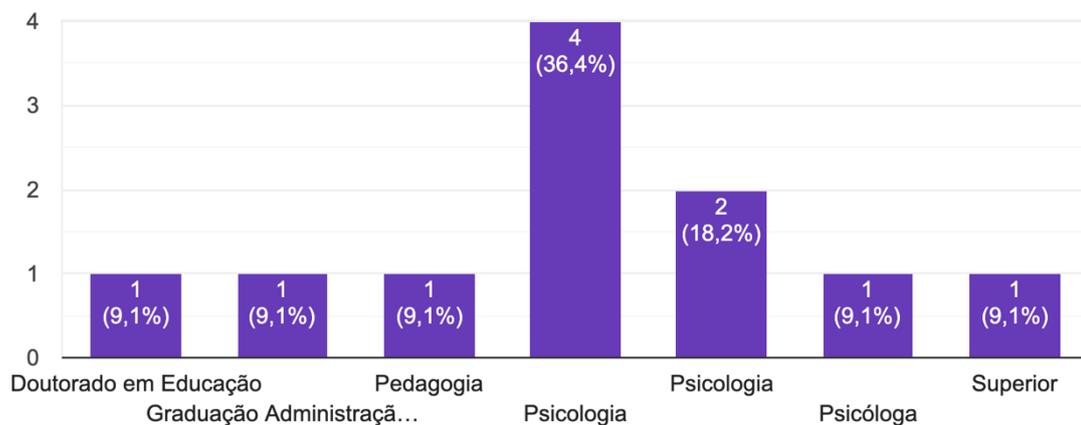
Idade:

11 respostas



Formação acadêmica:

11 respostas



Especialidade/Pós-graduação/MBA:

11 respostas

Gestão Estratégica de Pessoas

Gestão de recursos humanos

Pós

Mestrado

Mestrado Administração UFSM, Doutoranda Administração UFSM

Esp. Clínica avaliação PSicológica / Esp. Em Psicologia do Trânsito e Mestre em Psicologia

Psicologia Organizacional

Pós psicologia jurídica trancado

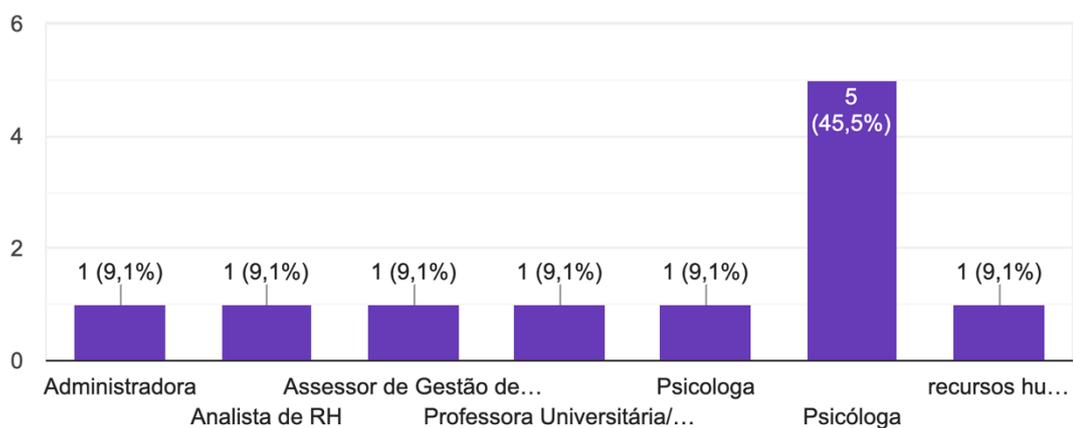
Gestão de Pessoas

MBA em Gestão Estratégica de Pessoas

Gestão estratégia de pessoas

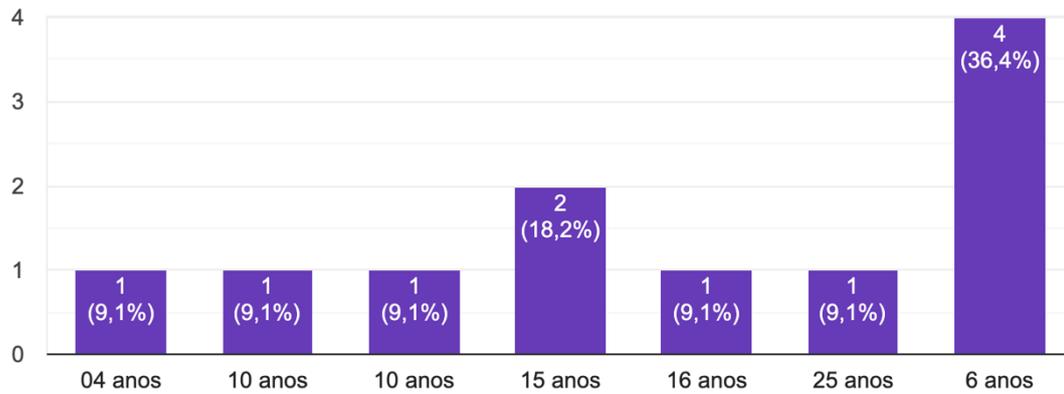
Profissão:

11 respostas



Tempo de Profissão:

11 respostas



Cargo/Função Profissional:

11 respostas

Analista de Recrutamento e Seleção

Supervisora de recursos humanos

Gerente de Rh

Docente

Professora universitária

Profesora Universitária / coordenadora do Curso

Psicóloga Organizacional

Coordenadora RH

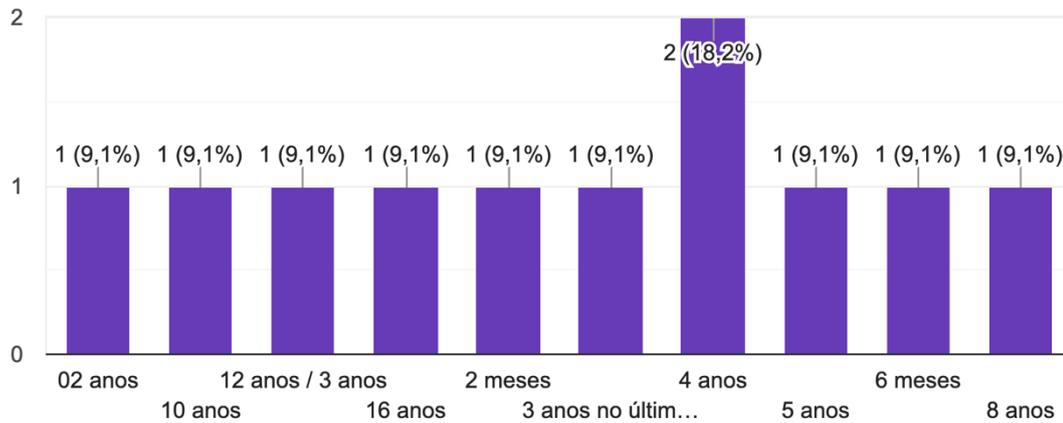
Coordenadora do curso de psicologia Uri Santiago

Assessor de Gestão de Pessoas

Diretor de Rh

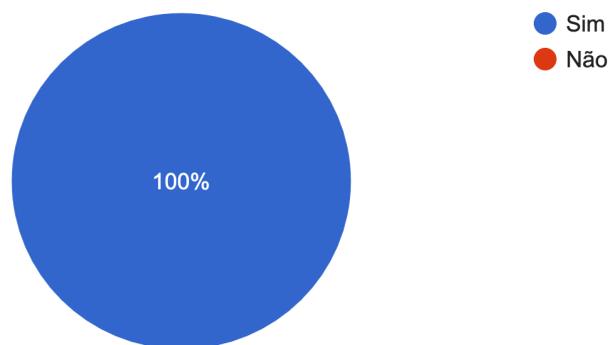
Tempo de Cargo/Função Profissional:

11 respostas



1. Você concorda que, as etapas de “recrutamento” e “seleção de pessoas” são etapas diferentes e que se complementam para a eficácia de um processo seletivo?

11 respostas



Justifique:

11 respostas

São etapas diferentes de um processo seletivo, mas estão interligadas, não existe como fazer seleção de pessoas sem um recrutamento.

Conforme perfil, vivências e atividades profissionais que atuará

Embora pareçam a mesma coisa.

Cada etapa é única e se difere entre si em técnicas utilizadas. Cada uma é usada para um fim, que, em sua totalidade buscam selecionar o melhor candidato para a vaga em aberto.

O recrutamento tem a função de atrair pessoas qualificadas para participarem do processo de seleção. Sua função é “suprir” a seleção de candidatos, ou seja, ele dá subsídios para a seleção acontecer.

Ao se fazer um recrutamento planejado tem muito mais chances de se fazer uma boa seleção de pessoas.

Para identificarmos o perfil ideal é necessário a definição do perfil do cargo, e na seleção é feita a análise do currículo para identificarmos com o perfil da vaga.

Recrutamento visa técnicas e procedimentos para atrair candidatos. Seleção é etapa pós recrutamento, visa escolher os candidatos mais adequados à necessidade

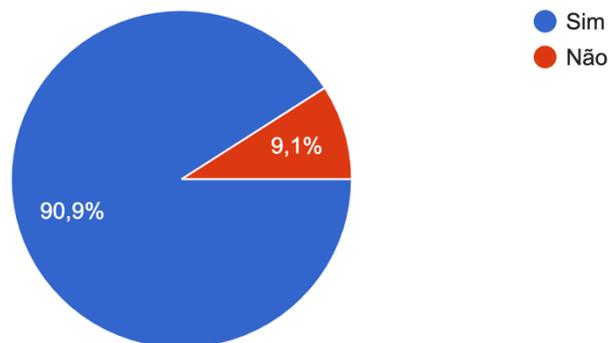
Recrutar é "chamar" o maior número de candidatos possíveis para a seleção destes candidatos a serem selecionados

Sim, são duas etapas distintas, assim como informado no cabeçalho

Fundamentais

2. Você valida que o processo inicia pelo recrutamento?

11 respostas



Justifique:

11 respostas

Processo inicial é o recrutamento de profissionais para posterior seleção dos candidatos.

Nele identifica-se as competências necessárias para a próxima etapa.

Sim. Momento de angariar participantes

O processo da escolha do candidato pode partir direto de uma seleção, em um QI por exemplo.

Sim, conforme exposto na questão anterior.

A mesma resposta acima

Primeiro é necessário a descrição do cargo e a definição do perfil para a vaga.

É o passo inicial para que o resultado final seja atingido.

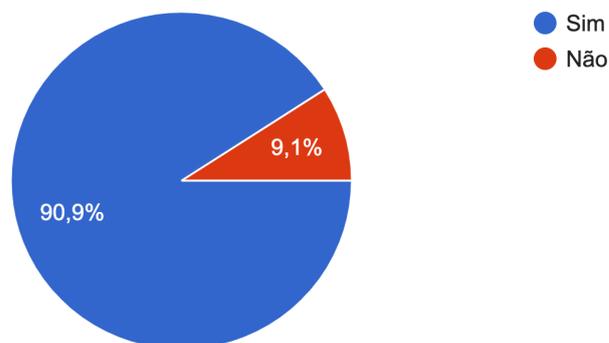
sim, sempre, um recrutamento bem estabelecido pode dar excelentes resultados para o processo de seleção

É necessário validar o escopo da vaga, se necessário atualizar o perfil de cargo (se houver) e divulgar a vaga

Na busca pelos currículos

3. Na etapa de recrutamento, este estudo prevê quatro pontos que compõe o recrutamento: 1. Descrição do cargo; 2. Definição do perfil do cargo; 3. Recrutamento interno; 4. Divulgação da vaga. Você concorda com essa divisão dentro do processo de recrutamento?

11 respostas



Justifique:

11 respostas

Concordo, mas em alguns casos não seria apenas um recrutamento interno.

Acertividade parte desse escopo.

Nem sempre é possível fazer recrutamento interno

Concordo

Não considero que a descrição de cargo faça parte de uma etapa de recrutamento. Para mim, a descrição de cargo faz parte de um processo específico, juntamente com a especificação de cargos, e o processo de recrutamento utiliza a descrição e especificação para delimitação do perfil do cargo a ser recrutado.

Entendo como etapas do processo de se chegar a seleção.

mas é necessário recrutamento interno e externo.

Inicialmente deve-se identificar o cargo e suas funções, alinhar o perfil da pessoa para este cargo, dar oportunidades para recrutamento interno e após a divulgação

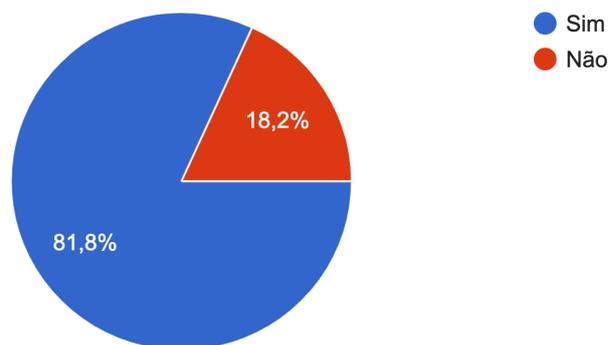
São processos fundamentais do processo de recrutamento

Ok

Ótimo processo.

4. Na Etapa 1 (descrição do cargo), quatro atributos são indispensáveis para o levantamento das informações complementares: Objetivo/missão do cargo; Fluxo das atividades/processos; Condições ambientais; Valores organizacionais. Você valida esses quatro atributos como indispensável para o processo de descrição do cargo?

11 respostas



Justifique:

11 respostas

Missão e valores da empresa são necessários, assim como a descrição das atividades e objetivo do cargo. Sobre "condições ambientais" não compreendi sobre o que se refere, acredito que além desses atributos é necessário analisar os benefícios oferecidos pela empresa, além de informações adicionais (tempo da empresa no mercado, expectativa salarial, se a vaga é nova ou substituição de colaborador, etc.)

Alinha-se com a empresa e gestores esses detalhes, mesmo que a empresa não tenha claro esse mapeamento conforme demanda do trabalho na empresa.

Informações mínimas

Concordo com as etapas

Onde entra a especificidade do cargo? Acredito que precisa ser inserido. Na minha percepção a melhor forma de análise e descrição de cargo é sugerida pelo autor Pontes. Condições ambientais eu inseriria na especificação do cargo.

Etapas que irão auxiliar no perfil que se vai selecionar. E também compreender Se a pessoa quer ficar no cargo que será oferecido.

É preciso ter maior entendimento sobre qual a necessidade do cargo, suas atividades l. Para então alinharmos ao perfil da vaga é buscar o candidato mais adequado a função.

Identificando estes pontos para que seja possível selecionar a pessoa conforme a cultura desejada da empresa

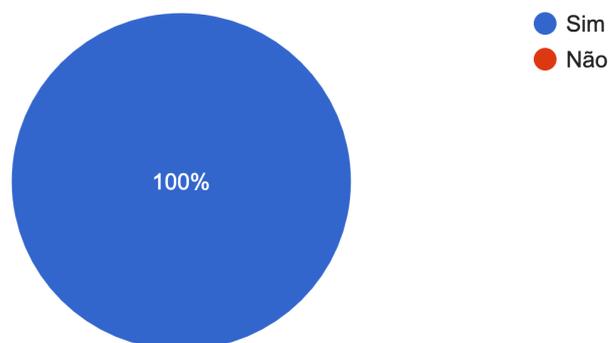
são processos fundamentais para o levantamento de informações

Importante ressaltar que o gestor da vaga deve validar essas informações

Entre outros

5. Na etapa 2 (definição do perfil do cargo), dividiu-se em quatro características indispensáveis para o levantamento das informações complementares: Requisitos básicos; Conhecimentos; Habilidades; Atitudes. Você valida esses quatro atributos como indispensável para o processo de definição do perfil do cargo?

11 respostas



Justifique:

11 respostas

Sim, concordo.

Sem dúvida premissa que faz a diferença.

Exato

Sim, é preciso estar claro esses 4 pontos antes de dar o próximo passo.

Concordo.

As vezes o candidato tem conhecimento específico para desempenhar um cargo mas ainda não tem vivências, não tem desenvolvidas as habilidades necessárias e pode ser indicado a treinamentos para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

É importante avaliar suas habilidades comportamentais e o que já desempenhou.

Identificando estes pontos podemos selecionar com sucesso o funcionario para determinada vaga/função.

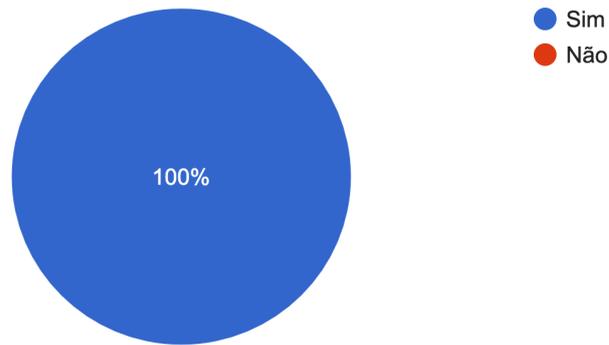
sim, além dos requisitos básicos , também os CHA

Sim: Nos requisitos básicos é importante avaliar itens necessários para a função como CNH, local de moradia, se é necessário disponibilidade para viagens, dentre outros. Estes itens complementam o perfil de cargo e competências

Conhecer bem o perfil do candidato

6. Após as etapas anteriores, entende-se como o momento de olhar para o ambiente interno da organização e ativar a etapa 3 (recrutamento interno). Momento de avaliar se algum colaborador interno atende os requisitos da vaga, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo/função. Você concorda com essa etapa, como parte do processo de recrutamento?

11 respostas



Justifique:

11 respostas

Sim, é muito válido realizar um recrutamento interno, até mesmo para valorização dos colaboradores, mas muitas vezes haverá necessidade de realizar externo.

Para ambos os lados, cessa avaliação deve ser bem clara durante o processo de avaliação.

Primeiro passo é olhar para talentos internos, em caso de inexistência, rever o fato de abrir r&s interno, afim de evitar frustrações.

É dada a oportunidade de crescimento a um empregado que tem potencial em evoluir na empresa.

Concordo.

É importante que a empresa valorize as pessoas que já compõem a organização e que desejam crescer com a empresa.

Concordo, a oportunidade de crescimento na empresa, motiva o colaborador.

Conforme a vaga sempre dou preferencia para esta oportunidade de recrutamento interno, pois é uma forma de motivar e valorizar os funcionários ja existentes. Mas claro, sempre alinhando e verificando se o funcionario tem o perfil desejado para a determinada vaga

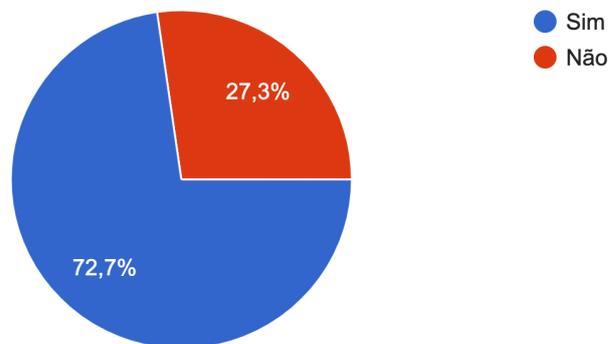
são de fundamental importância, averiguar se algum colaborador interno possui este perfil

Sim, e minha sugestão é que sempre que possível a vaga interna seja divulgada antes de divulgar a vaga externamente, para garantir o crescimento profissional interno e o protagonismo de carreira.

Fundamental

7. A etapa 4, (divulgação da vaga) marketing da oportunidade para ambiente externo, foi considerada a última etapa do processo de recrutamento. Momento que a vaga irá circular nos canais de comunicação (redes sociais, entre outros) se tornando pública, a afim de disseminar e potencializar o processo. Você valida essa etapa como a última etapa do recrutamento, antes de iniciarmos nas etapas do processo de seleção de pessoas?

11 respostas



Justifique:

11 respostas

Sim, considero a última etapa deste processo e de muita importância em quais meios serão divulgados, cuidando para que estejam alinhados a área da vaga.

O candidato circula em diversas ferramentas. Não tenho claro a eficácia de como foi descoberta a vaga, pois muitos recebem via indicação de conhecidos que "viram em alguma ferramenta" a vaga divulgada e receberam....

De acordo

Sim e não! Depende do profissional que está conduzindo o processo. Poderá voltar atrás, ver outras questões que deixou passar é só depois avançar para a seleção.

Válido, pois na minha percepção a seleção inicia a partir da triagem e análise dos currículos.

Nesse momento já existe um planejamento do que se quer e a divulgação da vaga é que vai definir o perfil dos candidatos que irão procurar a vaga .

Eu abro ela junto com o recrutamento interno, para agilizar o processo.

Se não temos um banco de dados com currículos para que possamos triar, temos que fazer a divulgação externa para atrair possíveis candidatos.

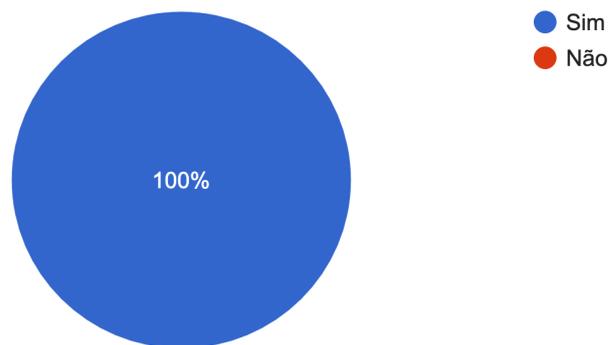
concordo, o marketing da vaga no ambiente interno de trabalho é fundamental

Sim, e além de divulgar externamente a empresa deve divulgar internamente também, para incentivar as indicações de colaboradores, para buscar no mercado pessoas que possuam a cultura e os valores da organização.

Certamente

8. Você está de acordo que as etapas do processo de seleção de pessoas começa após o processo de recrutamento?

11 respostas



Justifique:

11 respostas

Impossível selecionar candidatos sem realizar um recrutamento.

E muitas vezes talentos nem chegam nessa etapa porque não tiveram a oportunidade de saber que a vaga foi publicada em tempo de candidatar-se.

De acordo

Concordo!

Conforme já justificado anteriormente.

Todas as justificativas anteriores

Primeiro divulgamos a vaga entalós é feita a análise dos currículos para seleção.

Após termos os currículos, inicia-se o processo de seleção

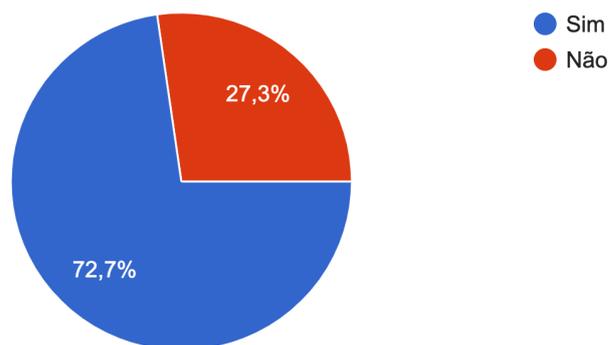
todos os autores afirmam isso

Sim

Sim após este primeiro filtro

9. Dentro do contexto de seleção de pessoas, dividiu-se o processo em quatro atributos principais: 1. Análise dos currículos; 2. Entrevista em grupo; 3. Entrevista individual; 4. Tomada de decisão. Você concorda com essa divisão dentro do processo de seleção de pessoas?

11 respostas



Justifique:

11 respostas

Em algumas vagas, não considero necessária realizar entrevista em grupo, depende muito do perfil da vaga.

Eu colocaria como etapa 2, uma breve conversa com o candidato por meio virtual.

Mas a etapa "coletiva" pode não ser empregada de acordo com o nível de complexidade da vaga e o número de participantes do processo de seleção.

Sim e não! Depende da empresa e das técnicas adotadas.

Na etapa 1 incluiria triagem e análise dos currículos

Etapas importantes para selecionar o perfil desejado pela organização.

E importante para alinharmos o perfil a vaga.

Dependendo da vaga, incluiria aplicação de testes também.

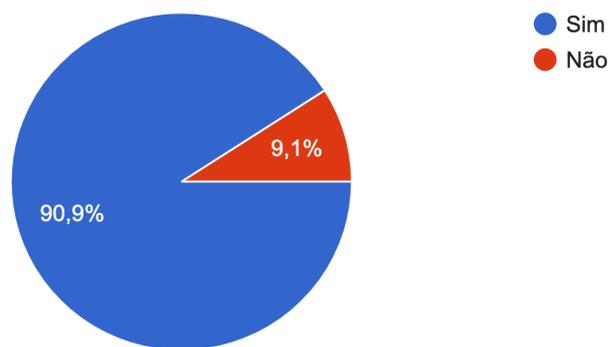
isso é o básico em seleção de pessoas

Dependendo da formação do profissional que conduz o processo podem ser incluídos aqui a aplicação de testes psicológicos, de comportamento e técnicos (informática, por exemplo)

Fundamental

10. Na etapa 1 (análise dos currículos), inicia-se o primeiro filtro. Analisa-se as informações apresentadas nos currículos com as desejadas no levantamento realizado na descrição (objetivo/missão do cargo) e definição perfil do cargo (requisitos básicos). Você está de acordo com essa afirmação?

11 respostas



Justifique:

11 respostas

Sim, a triagem dos currículos é umas das partes essencial para a seleção assertiva.

Identificação do CHA, empresas e vivências.

Ser flexível na primeira peneira e ser mais crítico em uma segunda

É a primeiro contato do candidato para com a empresa. A partir do currículo ele será ou não selecionado para as próximas etapas.

Concordo.

O currículo remete ao conhecimento técnico necessário do candidato.

Nao somente os requisitos básicos, mas a experiência se avalia.

Triar os possíveis candidatos para entrevista

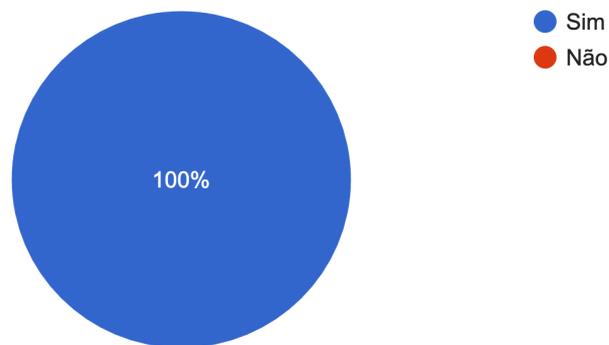
sim, isso é básico

Quando cita "análise" é importante dizer que o profissional deve conferir com os candidatos se as informações dos CVs são fidedignas.

Certamente

11. Na etapa 2 (entrevista em grupo), entende-se como o momento de observar os comportamentos apresentados pelos candidatos, realizando o cruzamento e análise das características esperadas com os definidos na definição do perfil do cargo (conhecimento, habilidade e atitudes). Você concorda e valida com esta etapa?

11 respostas



Justifique:

11 respostas

Sim, quando necessário sim.

Ainda que eu prefira uma primeira conversa por telefone e na sequência, entrevistas individuais.

Com as devidas observações feitas anteriormente.

Concordo

Concordo.

A entrevista individual é extremamente necessária ao processo.

Conseguimos avaliar varias características em grupo.

Primeiro conhecimento destes candidatos, avaliar como se comportam.

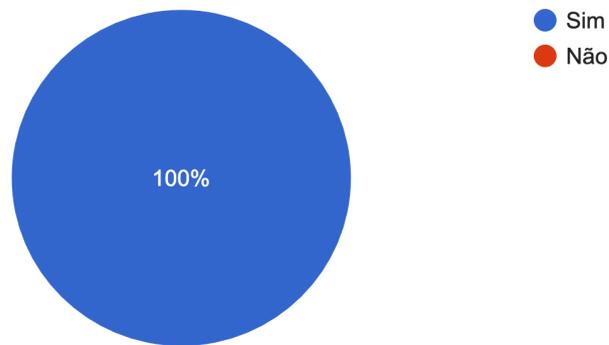
sim, são etapas básicas

Sim, porém é uma etapa que deve ser feita por um profissional capacitado. Esta etapa é uma das mais importantes para detectar comportamentos, competências e perfil dos candidatos e tem um elevado grau de dificuldade

Acrescento simuladores

12. Após as etapas anteriores, entende-se que é o momento de realizar mais um filtro e identificar os candidatos que serão convidados para a etapa 3 (entrevista individual). Momento de avaliar e evidenciar todos os atributos levantados anteriormente. Você concorda com esse processo?

11 respostas



Justifique:

11 respostas

sim, concordo.

Mas sigo meu modelo descrito anteriormente.

Se houver esta oportunidade, sim.

Momento de tirar algumas dúvidas e ver questões mais pessoais q não foram abordadas na seleção grupal.

Concordo.

A nessa resposta anterior!

Esclarecer as dúvidas, afunilar mais o processo.

Selecionamos para esta etapa apenas os candidatos que inicialmente se destacaram conforme as exigencias da empresa e vaga

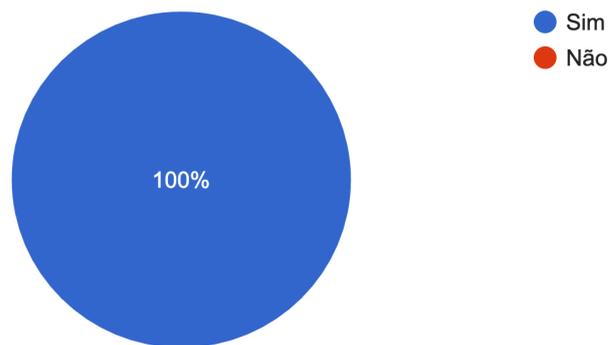
etapa básica

Etapa muito importante e também merece muita capacitação do profissional que conduz o processo

Certamente

13. Ainda na etapa 3 (entrevista individual), que pode ser desenvolvido em um ou mais encontros, é o momento que o profissional tem a oportunidade de cruzar todos os atributos desejados na descrição do cargo (objetivo/missão do cargo, fluxo das atividades/processos, condições ambientais e valores organizacionais), com a avaliação se os candidatos evidenciam e demonstram os atributos definidos no perfil do cargo (Requisitos básicos, conhecimentos, habilidades e atitudes). Você está de acordo com essa afirmação?

11 respostas



Justifique:

11 respostas

Momento onde o entrevistador validará se o currículo do candidato condiz com a verdade apresentada na entrevista.

Costumo já com dados consolidados, marcar esse segundo momento presencial para tomada de decisão, já com a presença do gestor e decisão de ambos os envolvidos para assumirem o compromisso.

Checar a motivação do candidato tb é primordial

Caso necessário sim.

Concordo.

O famoso CHÁ deve ser analisado de forma que contemple todo o processo de delação.

A entrevista individual, se avaliar melhor os aspectos vistos no grupo e analise do currículo.

Neste momento pode-se ir a fundo e investigar as experiências, conhecimentos e perfil do candidato. Poderia também ser levado em conta, nesta etapa, resultados de testes de avaliações de personalidade do candidato.

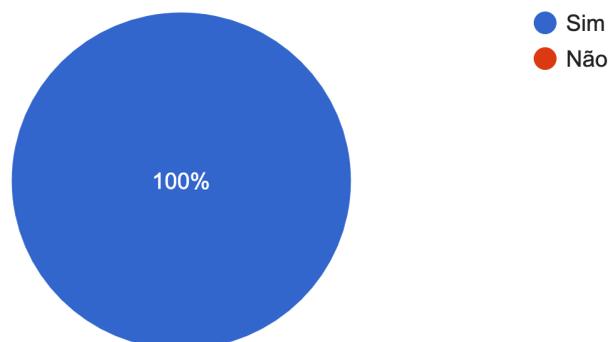
concordo

Concordo. Na minha opinião (e vejo que sou minoria dentre as demais empresas) prefiro chamar o profissional o mínimo possível na empresa. Discordo de empresas que chamam candidatos por 4, 5 ou mais etapas. Ter muitas etapas no processo não é sinal de ser criterioso. Em alguns casos a primeira entrevista individual é somente com o RH, na segunda com o Gerente da vaga, na terceira com o Diretor... e chama-se desta forma porque cada um destes possui uma agenda. Empresa consciente e que tem respeito com as pessoas deve chamar os candidatos uma vez só para a entrevista individual, e todos os envolvidos devem participar deste momento. Acho uma falta de respeito chamar muitas vezes um profissional que trabalha e tem que se ausentar do seu emprego atual somente porque a empresa contratante não é organizada.

Relacionar com a empresa

14. A última etapa do processo de seleção de pessoas é o momento da etapa 4 (tomada de decisão), onde os profissionais envolvidos no processo compilam todas as informações levantadas, percebidas e evidenciadas, e, define-se a escolha do(s) candidato(s) predisposto(s) para assumir a vaga. Você valida esta afirmação?

11 respostas



Justifique:

11 respostas

Atuando em uma consultoria, esta etapa fica de responsabilidade do contratante, cabe a mim apenas auxiliar na escolha.

Conforme descrição anterior.

Validar mais uma vez a motivação para aceitar o desafio.

Após todas as etapas é o momento decisório. No entanto, poderão passar por testagens antes, por exemplo!

Concordo.

Deve ser um trabalho de toda a equipe envolvida na seleção e a análise deve ser realmente baseada nas questões do candidato e não somente na preferência dos analisadores.

Avalia-se o candidato mais adequado a vaga.

Hora da tomada de decisão. O candidato que mais se aproximar da cultura e valores da empresa, como as experiências desejadas, visando que não será necessário a troca futuramente desta pessoa.

é um processo de suma importância, mas esta é uma função de staff

ok

Certamente

APÊNDICE B – Questionário da rodada consensual.

Pesquisa de dissertação de Mestrado - Rodada Consensual - Técnica Delphi

11 respostas

[Publicar análise](#)

Esta segunda rodada da pesquisa tem como objetivo estabelecer um consenso acerca dos questionamentos realizados pelos especialistas, a partir das suas afirmações/negações, bem como suas justificativas. Vamos retornar apenas com os questionamentos que não obtivemos 100% da validação dos especialistas afim de estabelecer num consenso para os questionamentos que tivera negativas e justificativas.

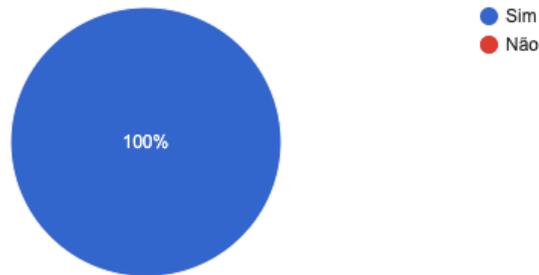
Para validar sua participação nesta pesquisa e concordar em participar, basta inserir seu e-mail e participar respondendo o questionário de forma transparente e autêntica. Lembrando que será respeitado o sigilo, bem como garantindo que a mesma não apresenta danos e riscos ao participante.

2. Você valida que o processo inicia pelo recrutamento?

Neste item, 90,9% dos especialistas validaram essa etapa. Dentre os participantes que não validaram o processo inicial pelo recrutamento, justificando que o processo de escolha do candidato pode partir direto de uma seleção, por meio de um QI, por exemplo. No entanto, entende-se que a indicação, por vezes, fere o princípio da imparcialidade, tornando-se uma ferramenta negativa quando o processo parte direto de uma seleção. Entende-se que, mesmo com indicações, é importante manter a imparcialidade e manter os passos no processo de recrutamento estruturado.

Você valida, que mesmo com indicações, é importante manter a imparcialidade e manter o processo de recrutamento estruturado?

11 respostas

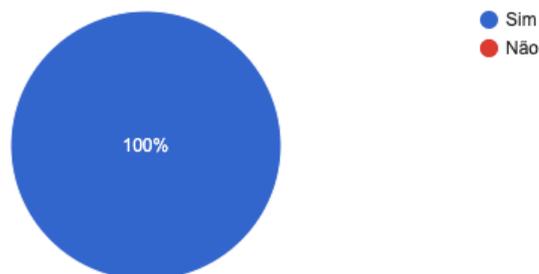


3. Na etapa de recrutamento, este estudo prevê quatro pontos que compõem o recrutamento: 1. Descrição do cargo; 2. Definição do perfil do cargo; 3. Recrutamento interno; 4. Divulgação da vaga. Você concorda com essa divisão dentro do processo de recrutamento?

Nesta colocação 90,9% dos especialistas validaram a proposta. Dentre as ponderações de não concordância, entendeu-se que a descrição de cargos é um processo específico que independe do recrutamento. Concorda-se com esse posicionamento, mas incluiu-se dentro do processo recrutamento para que invariavelmente utilize-se destas informações. Ainda dentro das respostas contrárias, um especialista se posiciona comentando que nem sempre é possível estabelecer um recrutamento interno, e, da mesma forma concorda-se, pois o recrutamento interno é apenas uma possibilidade dentro do processo de recrutamento, sendo uma das divisões que pode ser utilizada ou não.

Diante das justificativas, você concorda com os pontos?

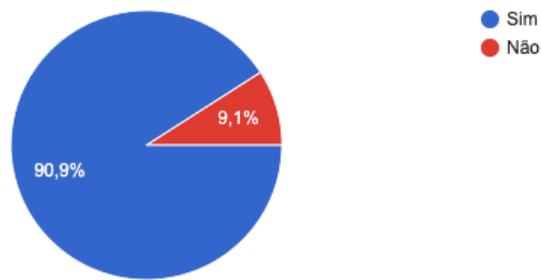
11 respostas



4. Na Etapa 1 (descrição do cargo), quatro atributos são indispensáveis para o levantamento das informações complementares: Objetivo/missão do cargo; Fluxo das atividades/processos; Condições ambientais; Valores organizacionais. Você valida esses quatro atributos como indispensável para o processo de descrição do cargo?

Nesta, 81,8% dos especialistas validaram a etapa. No que tange as respostas negativas, relata-se que, primeiro, é preciso ter um maior entendimento de qual a necessidade do cargo e suas atividades, para depois obter o alinhamento ao perfil da vaga, no entanto justifica-se afirmando que o objetivo/missão do cargo atende esse questionamento. Ainda pelo viés negativo das justificativas, outro participante não compreende a questão dos fatores ambientais, no entanto, aqui, observa-se mais uma questão de não entendimento da nomenclatura do que um viés discordante, pois, as condições ambientais oferecidas pela organização são contributivas para a contemplação de atividades estipuladas pelo objetivo/missão de qualquer cargo. Outro participante ressalta que, além dos quatro atributos, é necessário analisar os benefícios oferecidos pela empresa, todavia, desconstruindo esta necessidade de análise dos benefícios, conclui-se que os mesmos são critérios que se pode ou não informar nos requisitos da vaga. Diante dessas justificativas, você valida essa etapa?

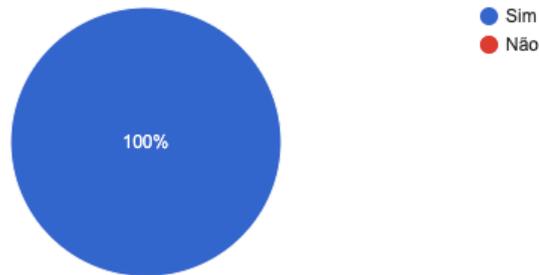
11 respostas



7. A etapa 4, (divulgação da vaga) marketing da oportunidade para ambiente externo, foi considerada a última etapa do processo de recrutamento. Momento que a vaga irá circular nos canais de comunicação (redes sociais, entre outros) se tornando pública, afim de disseminar e potencializar o processo. Você valida essa etapa como a última etapa do recrutamento, antes de iniciarmos nas etapas do processo de seleção de pessoas?

Nesta etapa, 72,7% dos especialistas validaram a etapa. Dos que não validaram, um dos participantes sustenta que entende a abertura da etapa de divulgação da vaga juntamente com a de recrutamento interno, a fim de agilizar o processo, no entanto, entende-se que se validar recrutamento interno, não se necessita de marketing externo da vaga. Dentro de outra justificativa, podendo-se validar, também, como contrária, outro entrevistado responde “sim” e “não” ao mesmo tempo, esclarecendo que, a divulgação como última etapa irá depender do profissional que está conduzindo o processo, podendo este, voltar atrás ao perceber outras questões que deixou passar, e, somente após isso, passar para o processo de seleção. Todavia, quando o entrevistado afirma que o profissional que está conduzindo o processo pode “voltar atrás”, acaba assim, validando o entendimento de que a divulgação da vaga é, efetivamente, a última etapa do processo. Dentre as justificativas apresentadas, você valida essa etapa?

11 respostas

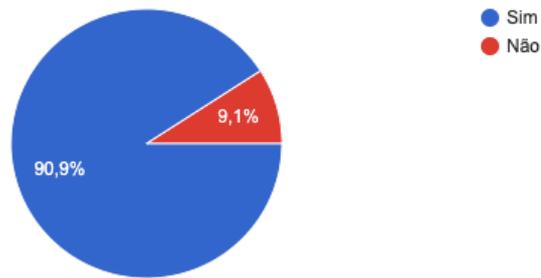


9. Dentro do contexto de seleção de pessoas, dividiu-se o processo em quatro atributos principais: 1. Análise dos currículos; 2. Entrevista em grupo; 3. Entrevista individual; 4. Tomada de decisão. Você concorda com essa divisão dentro do processo de seleção de pessoas?

Além das justificativas integralmente positivas, que foram 72,7%, obteve-se também respostas negativas. Nas negativas um especialista enfatiza que, dependendo da vaga e da formação do profissional que conduz a seleção, incluiriam a aplicação de testes psicológicos, comportamentais e técnicos. Como trata-se de um passo a passo em nenhum momento se interfere ou se impõe utilização de ferramentas específicas, sugere-se um método, um passo a passo com etapas preestabelecidas a serem seguidas. Ainda dentro da perspectiva, um dos especialistas menciona que, em algumas vagas, não considera necessária a realização de entrevista em grupo, no entanto, quando o entrevistado traz o fator de dependência em algumas, infere-se que ele concorda com a proposição exposta, vide que, em nenhum momento ele exclui a divisão ou a substitui. Outro participante evidencia que a etapa "coletiva" pode ser empregada de acordo com o nível de complexidade da vaga e com o número de concorrentes no processo de seleção, sendo assim, a entrevista coletiva precisa estar presente dentro das divisões.

Diante das justificativas apresentadas, você valida a afirmação?

11 respostas



10. Na etapa 1 (análise dos currículos), inicia-se o primeiro filtro. Analisa-se as informações apresentadas nos currículos com as desejadas no levantamento realizado na descrição (objetivo/missão do cargo) e definição perfil do cargo (requisitos básicos). Você está de acordo com essa afirmação?

90,9% dos especialistas validaram a questão. Em relação aos contrários, um dos participantes justifica sugerindo que é necessário avaliar a experiência do candidato e não somente os requisitos básicos. Todavia, pode-se analisar experiência e triar veracidade dos fatos na análise dos currículos ou em alguma dinâmica junto ao candidato em momento individual, já sustentada anteriormente na etapa de entrevistas. Essas justificativas, validam o processo?

11 respostas

