



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

WALTER HUGO MELLO DE OLIVEIRA

**ESTRATÉGIAS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM BUSCA
DE DIFERENCIAIS COMPETITIVOS**

Brasília – DF

2022

WALTER HUGO MELLO DE OLIVEIRA

**ESTRATÉGIAS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM BUSCA
DE DIFERENCIAIS COMPETITIVOS**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Me. Marcos Alberto Dantas.

Brasília – DF

2022

RESUMO

Em um mercado global com vários concorrentes, as empresas muitas vezes possuem grande dificuldade para contratar os melhores profissionais para seus cargos, o que acaba impactando seu desempenho. Dessa forma, o presente trabalho teve como o objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoas em diferentes organizações privadas para compreender as principais práticas de mercado e como gerar vantagem competitiva. A pesquisa teve caráter descritivo, aplicado e metodológico, quanto ao fins, e, quanto aos meios, caráter *ex post facto*. Considerando a natureza qualitativa e o tipo da pesquisa, utilizou-se de entrevistas, com roteiros semiestruturados, com diferentes gestores de organizações privadas, para observar como são os processos seletivos e os principais comportamentos das empresas. Com a coleta desses dados, foi possível capturar padrões e estratégias nas atividades de recrutamento e seleção e entender o porquê de eles ocorrerem. A análise dessas informações permitiu que fosse feita a identificação de práticas e estratégias de processos seletivos que geram um desempenho competitivo satisfatório. Esses resultados são importantes para auxiliar as empresas a escolher os funcionários de maneira mais adequada e assertiva, pois ajudam a propor um modelo básico competitivo de recrutamento e seleção, que pode ser utilizado por diferentes empresas no mercado.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção. Estratégia. Vantagem Competitiva.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1. Formulação do problema.....	4
1.2. Objetivo Geral.....	6
1.3. Objetivos Específicos	6
1.4. Justificativa	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1. Recrutamento e Seleção nas Organizações	8
2.2. Gestão Estratégica e Estratégias Organizacionais.....	9
2.3. Gestão de Pessoas	11
2.4. Gestão da Qualidade.....	12
2.5. Qualificação Profissional	13
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	15
3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa	15
3.2. Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	16
3.3. Participantes da Pesquisa	16
3.4. Instrumentos de pesquisa.....	17
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados	18
4. RESULTADO E ANÁLISE	19
4.1. Proposição de Estrutura Básica de Processo Seletivo	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
5.1. Conclusão.....	26
5.2. Recomendação	27
REFERÊNCIAS.....	29
APÊNDICE	31

1. INTRODUÇÃO

A introdução tem por objetivo posicionar o conteúdo inicial e o tema da pesquisa que compõe o documento para o leitor compreender a pesquisa, as análises e as demais especificações do estudo em questão.

É através da introdução que o pesquisador deve passar informações com exatidão a respeito da intenção de pesquisa, permitindo, assim, compreender o contexto do assunto e acompanhar o que será apresentado nas páginas posteriores.

1.1. Formulação do problema

A diferenciação no desempenho e na estruturação da organização perante o cenário competitivo passa por um bom processo de recrutamento e seleção de seus funcionários. Essa atividade está diretamente ligada com os resultados que os profissionais vão entregar para a empresa, pois descreve o quão alinhados eles estão com aspectos essenciais como a cultura, as atividades a serem realizadas e as demandas da corporação que vão influenciar diretamente no bem-estar e na qualidade do trabalho exercido.

Nas diversas instituições espalhadas por todo mercado e pelo mundo, são realizados processos seletivos para contratação de funcionários. Entretanto, muitas vezes são feitas inúmeras tentativas até ser selecionada uma pessoa bem alinhada com a empresa, que permaneça mais tempo no cargo e traga o retorno do que foi investido. Isso faz com que as organizações constantemente precisem estar despendendo tempo e esforço com processos seletivos, o que traz prejuízo tanto para a empresa quanto para o escolhido por ela.

Nos recrutamentos, as organizações comumente enfrentam problemas tanto internos como externos. Isso pode ser ilustrado com a pesquisa feita por Delgado (2018), por meio da empresa “Clutch”, que tem como foco realizar pesquisas voltadas para o mundo dos negócios. De acordo com essa pesquisa, apenas 19% dos recém-contratados realmente entendiam completamente o que buscavam com a oportunidade oferecida pela vaga para a qual foram contratados. Em decorrência dessa situação, há grande quantidade de candidatos, mas parte significativa são de

pessoas totalmente desalinhadas ou incapazes ou até desinteressadas, o que atrasa o processo e causa dúvidas desnecessárias.

É preciso relatar também que, na maioria das corporações, os processos de recrutamentos demonstram pontos fracos, como lentidão e etapas arcaicas. A pesquisa “Jobvite Recruiter Nation Study”, realizada em 2018 pela plataforma “Jobvite”, especializada em rastreamento e recrutamento de candidatos, reforça essa ideia informando que o maior problema são as práticas utilizadas pelos gestores no recrutamento. Nessa pesquisa, 50% dos recrutadores disseram ter problemas para mover candidatos ao longo do processo, e 46% relataram que a revisão de currículos pelos gestores torna o processo de recrutamento lento.

Além disso, com a pandemia, as dificuldades nos processos seletivos têm aumentado ainda mais, porque agora muitas vezes tem-se que realizar todas as etapas *online*, e a metodologia precisa ser adaptada. Essas situações trazem a necessidade de um estudo na área do recrutamento de pessoas para auxiliar as empresas na seleção de novos funcionários. Com os contratemplos enfrentados no mercado, e visando à diferenciação competitiva, as empresas precisam saber como superar todas as dificuldades que surgem no recrutamento, e quais estratégias e processos utilizar para estruturá-lo.

Seguindo a ideia de Stoner e Fremman (1999) sobre o processo seletivo, é possível destacar que ele ocorre para sanar as necessidades de pessoal, sejam elas futuras ou instantâneas, e sempre considerando os fatores internos e externos, de modo que os candidatos sejam escolhidos para ocupar as vagas de maneira eficiente. Gil (2001) tem entendimento no mesmo sentido, com argumentos de que o processo de recrutamento de candidatos deve relacionar-se diretamente com as metas organizacionais, de forma que a organização tenha um alinhamento sobre o que ela precisa dos candidatos, quais atividades são necessárias e como aproveitar o funcionário da melhor maneira no seu cargo.

A partir do cenário apresentado acima, levanta-se o seguinte questionamento: Que estratégias são utilizadas pelas organizações privadas, no recrutamento e seleção de pessoas que contribuem para o atendimento das necessidades atuais e futuras?

1.2. Objetivo Geral

Considerando o contexto dos processos seletivos e de seu possível potencial a ser explorado para uma vantagem mercadológica, o objetivo principal do estudo foi analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações privadas, buscando entender os seus diferenciais competitivos no atendimento das suas necessidades.

1.3. Objetivos Específicos

- Descrever como diferentes instituições se organizam para realizar o recrutamento de novos funcionários e identificar quais os principais critérios por elas utilizados.
- Analisar padrões nos processos seletivos de diferentes empresas e entender por que eles ocorrem.
- Identificar as diferentes estratégias de seleção e recrutamento que busquem diferenciais competitivos e que possam ser utilizadas por diferentes organizações.
- Propor uma estrutura básica de processo seletivo que tenha etapas comuns nas organizações e gere um desempenho competitivo satisfatório.

1.4. Justificativa

O presente projeto contribuiu com informações relevantes para todas as organizações privadas e instituições interessadas no aprimoramento de seus processos de recrutamento e seleção. Além disso, a pesquisa forneceu uma base de registros que pode ser utilizada para outros estudos ligados a processos seletivos e a vantagens competitivas.

Quanto à importância, o trabalho em questão desempenhou um papel fundamental na análise dos processos de recrutamento e seleção de organizações privadas para tornar essa atividade uma vantagem competitiva para as empresas

atendendo a todas as suas necessidades. A eficácia no processo seletivo fornece às organizações uma otimização do tempo e permite que o novo funcionário traga resultados melhores e mais rápido. Lobos (1979) argumenta nesse sentido. Em seu entendimento, o recrutamento e seleção é um processo pelo qual a organização busca satisfazer suas necessidades e selecionar pessoas que vão desempenhar da melhor forma o seu cargo, com motivação, e cujas melhores habilidades vão ter impacto direto no resultado. Dessa maneira, saber explorar o recrutamento e a seleção como uma vantagem mercadológica é de suma importância para as organizações privadas, e esse foi o objeto de estudo da pesquisa.

Quanto à oportunidade, o presente estudo se justificou em virtude das várias metodologias arcaicas que as mais diferentes organizações realizam nos processos de recrutamento e seleção, o que acaba afetando seus resultados e torna necessário um aprimoramento de estratégias e de processos para obtenção de melhor desempenho e retorno. Ademais, com a pandemia de Covid-19, as organizações estão tendo que realizar processos seletivos *online*, sendo que pouquíssimas estão habituadas a realizar tal atividade virtualmente. Quando se soma essa inabilidade tecnológica ao fato de que milhares de candidatos são desalinhados, o que já era motivo de atraso e dúvida em recrutamentos presenciais, o problema se agrava ainda mais. Em decorrência de tudo isso, há necessidade de um estudo na área do recrutamento de pessoas das organizações privadas, como ferramenta que forneça estratégias e processos que possam servir para elas se estruturarem e organizarem o recrutamento e a seleção de novos funcionários e, assim, auferirem vantagem competitiva.

Quanto à viabilidade, o projeto se justificou pela demanda que o tema oferece e pela facilidade em realizar a coleta de dados e informações, dada a abertura e a proximidade das organizações envolvidas com o pesquisador e o estudo. Dessa forma, ao tratar da complexibilidade do projeto, pode-se afirmar que as condições para realização foram propícias, já que houve acesso às informações, e os dados estavam disponíveis e se alinhavam com a proposta da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Todas as teorias desenvolvidas por autores renomados e apresentadas dentro do referencial teórico do presente estudo de finalização de curso possibilitaram para a pesquisa um melhor entendimento e esclarecimento científico sobre o tema proposto. Dessa forma, será apresentada a seguir toda a ideia a ser debatida e os estudos relacionados ao tema, para que se possa compreender a situação do objeto de estudo em uma perspectiva teórica e dar significado científico à pesquisa que foi realizada.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), o referencial teórico é o que permite entender o estado da problemática a ser estudada, englobando a teoria de outras pesquisas realizadas na área. Assim, o referencial teórico da presente pesquisa foi estruturado em cinco tópicos que estão assim relacionados: Recrutamento e Seleção nas Organizações; Gestão Estratégica e Estratégias Organizacionais; Gestão de Pessoas; Gestão da Qualidade; e Qualificação Profissional.

2.1. Recrutamento e Seleção nas Organizações

Entender como as empresas realizam seus processos de recrutamento e seleção é de extrema importância, no contexto das organizações, para que sejam gerados melhores resultados. As escolhas corretas das organizações sobre quais trabalhadores são apropriados para as atividades estão diretamente ligadas aos objetivos da empresa, pois são esses profissionais que, quando alinhados com o ambiente interno, vão atuar de forma cooperativa e entregar os produtos e os serviços oferecidos.

A justificativa teórica desse processo pode ser compreendida com estudos como o de Pereira, Primi e Cobêro (2003), que demonstram que o recrutamento e a seleção têm papel fundamental na escolha da pessoa que tenha melhor competência para exercer a função de que a organização precisa, de forma a se adaptar bem à cultura empregada no ambiente de trabalho e a desenvolver seu pleno potencial. Isso dá ideia da importância de ter as pessoas certas e de como isso faz diferença no âmbito competitivo; não basta somente ter uma boa estrutura ou investir em capital monetário.

A valorização do processo de seleção de pessoas faz com que as empresas queiram entender melhor como ter um recrutamento e uma seleção efetivos. Conceitos que condizem com a pesquisa de Ferreira e Vargas (2014) buscam demonstrar a importância do recrutamento e da seleção para as organizações e avaliar se os processos de seleção por elas executados estão melhorando a cada dia, para que não se encontrem em situação marginalizada no âmbito competitivo. As organizações devem saber se estão concorrendo para ter os melhores funcionários, que vão entregar os melhores resultados. Há milhares de diferentes técnicas e procedimentos utilizados pelas organizações para realizar o recrutamento e a seleção de pessoas. A dificuldade é saber o que realmente deve ser feito, e quais processos são os mais efetivos e trarão os melhores resultados.

Tendo tudo isso contextualizado, Chiavenato (2002) define o que para ele são etapas cruciais de todo processo seletivo. São elas: a Pesquisa Interna, para entender as necessidades da organização; a Pesquisa Externa, para entender o que é feito na concorrência e, por fim, a escolha da ferramenta de recrutamento, que é como será feita a seleção. Além disso, Chiavenato (2002) e Limongi-França e Arellano (2002) reconhecem a existência de diferentes modelos de recrutamento e seleção que podem ser utilizados pelas organizações. São eles: o modo Interno, em que se realiza a seleção a partir do quadro de funcionários já empregados; o modo Externo, que envolve a escolha apenas entre funcionários disponíveis no mercado; o modo Misto, que engloba os modelos Internos e Externos de recrutamento e, por fim, o modelo *online*, que se utiliza de *sites* e da *internet* para captar candidatos.

Considerando todas essas condições e possibilidades apresentadas, serão introduzidos estudos a respeito das estratégias organizacionais e das gestões estratégicas.

2.2. Gestão Estratégica e Estratégias Organizacionais

A estratégia, de uma forma geral, pode ser caracterizada como uma ferramenta auxiliar que vai ajudar a alcançar os objetivos e dizer como atingi-los. Drucker (1994) vai ao encontro dessa ideia e define estratégia como a coisa certa a se fazer. Isso, quando levado para o contexto das organizações, está relacionado com a melhora da performance e a geração de vantagem competitiva.

Entendida essa definição de estratégia, é necessário escolher um método para utilizar, dentre os milhares que existem quando se trata da teoria de estratégia, de forma que se tenha a lógica que guiará as análises estratégicas e as tomadas de decisões. Lengnick-Hall e Wolff (1998) reconhecem a variedade e a dificuldade de um consenso quando se fala de estratégia em um conceito teórico. Entretanto, eles entendem que a gestão estratégica da organização está baseada na escolha da lógica dominante que trilhará o caminho da organização e determinará se haverá vantagem competitiva.

Alinhando esses estudos teóricos com a importância do recrutamento e da seleção para uma organização, entende-se que a estratégia organizacional deve se preocupar com a área responsável por recrutar novos trabalhadores, e que as instituições podem ter muito diferencial competitivo com os processos seletivos. Uma teoria que ilustra bastante essa necessidade, e é bem aceita pelo meio acadêmico, são as ideias abordadas por Porter (1980). Isso porque elas abrangem conceitos mais genéricos que englobam mais percepções e são vistas como etapas essenciais para entender a competição e traçar as melhores estratégias.

Dentro desse contexto, Porter concebeu a Teoria das 5 Forças, que permite aos gestores avaliarem suas organizações perante a análise de vários pontos em busca de uma vantagem competitiva, já que leva em consideração produtos/serviços rivais, novas marcas, clientes, fornecedores e concorrentes. A utilização dessa análise no contexto do recrutamento e da seleção faz total sentido, pois as pessoas que trabalham nas organizações vão ter influência direta no resultado de todos esses pilares levantados pelo teórico. Dessa forma, com boas estratégias organizacionais e, conseqüentemente, uma adequada gestão dos processos seletivos, podem ser definidas ações certas que vão resultar em diferença competitiva. Oliveira (2004), em sua análise sobre estratégia organizacional, conclui que ter estratégias e planos de ações bem planejados é o que define o sucesso da performance perante a competitividade.

Feitas essas considerações, passa-se ao próximo tópico, que trata das teorias acerca dos conceitos de Gestão de Pessoas.

2.3. Gestão de Pessoas

A partir de tudo que já foi apresentado, é possível compreender que os resultados e o sucesso das empresas passam pelos colaboradores, e por isso é importante realizar uma boa gestão de pessoas. Por meio dela, as organizações gerenciam seus funcionários, de modo a garantir que eles se sintam motivados, confortáveis para exercer suas funções e, assim, entreguem todo seu potencial, trazendo os melhores resultados possíveis para a instituição.

Essa ideia foi abordada por Gil (2006), que define em seu estudo o conceito de gestão de pessoas como a estrutura estabelecida pela organização para conduzir e inserir os funcionários dentro da sua cultura organizacional da melhor forma possível, pois isso tem potencial para ser o diferencial que influenciará a motivação e o senso de valorização do funcionário, resultando no comprometimento e na busca por entregar melhores resultados. Para a organização manter em seu quadro bons funcionários, é preciso que as pessoas estejam primeiramente alinhadas com a cultura organizacional, pois ela que vai ser o vínculo entre o profissional e a instituição que vai estar na base desse relacionamento. Essa definição condiz com o significado teórico escrito por Chiavenato (1999, p.138) de cultura organizacional como:

[...] o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa de maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização.

Dada a complexibilidade de gerir pessoas e a necessidade de criar elos entre funcionários e organização para o bem dos interesses da instituição, observa-se a importância de as organizações investirem e estruturarem de maneira adequada a área de recursos humanos. É essa área que vai ser responsável não somente por recrutar os melhores profissionais, mas também por realizar a manutenção deles e por aproveitar oportunidades para estreitar a relação dos trabalhadores com a

organização, tendo a incumbência de realizar de uma maneira geral o trabalho de gerir as pessoas.

Vieira e Carvalho (2015) relatam, em pesquisa sobre a importância da gestão de pessoas nas organizações, que o setor de recursos humanos não pode ser visto como uma despesa, e sim como um investimento necessário e de grande prioridade. O porquê disso é devido à responsabilidade dessa área por realizar a gestão estratégica das pessoas, garantindo-lhes um ambiente agradável de trabalho com valorização dos funcionários, visando a que ofereçam à organização todo seu potencial de produtividade para o desenvolvimento da instituição.

A partir desse entendimento, a seguir será apresentada a teoria relacionada à gestão da qualidade.

2.4. Gestão da Qualidade

Dado todo contexto apresentado, a gestão da qualidade é outro conceito bem presente, e é muito importante entender sua teoria. Essa ferramenta de gestão surgiu a partir da palavra qualidade, que no âmbito competitivo é um ponto diferencial. Envolve todos os processos de produção da organização e gera vantagem sobre os concorrentes.

A ACADEMIA PERSON (2011) define a teoria da qualidade, no aspecto da Administração como ciência, como um conjunto de processos de gestão que busca satisfazer o cliente e melhorar de maneira contínua seus produtos e serviços. A partir desse conceito, infere-se que a gestão da qualidade tem como preocupação garantir a qualidade, tendo em vista que a manutenção desse fator é de grande benefício para a organização.

Dantas (2021) define a gestão da qualidade como métodos utilizados pela organização para controlar e melhorar os processos, o que é feito nas mais diversas esferas, sejam elas ligadas a processos de produção, de marketing, de gestão de pessoal ou das demais áreas da organização.

Analisando a teoria geral sobre a gestão da qualidade, fica evidente que o recrutamento, a seleção e a gestão de pessoas são diretamente afetados pela forma como a organização aplica a gestão da qualidade, o que, conseqüentemente, tem grande impacto para a presente pesquisa. Os trabalhadores da organização têm

influência direta nos processos da instituição, o que torna essencial o entendimento da aplicabilidade das teorias da gestão da qualidade voltadas para os profissionais.

Longo (1996) traz o conceito de Gestão da Qualidade Total (GQT) alinhado com enfoque no material humano. Também define GQT como instrumento gerencial para organização da estrutura de funcionamento voltada para o foco no cliente, no trabalho em equipe e na análise da situação, o que gera decisões para melhorias, solução de problemas e precaução de erros. A valorização humana no impacto desses fatores exige que a empresa use os métodos da Gestão da Qualidade Total adaptados também para sua força de trabalho, de modo a garantir que os funcionários tenham uma postura alinhada de pensar, agir e produzir que garanta o sucesso da organização. A ação da gestão empresarial é pautada em alguns pilares, e todos eles são diretamente influenciados pelo trabalho que o funcionário entrega.

Conte e Durski (2002) enumeram dez princípios da qualidade total: Planejamento da Qualidade, Total Satisfação dos Clientes, Gerência Participativa, Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Constância de Propósitos, Aperfeiçoamento Contínuo, Gerenciamento de Processos, Disseminação das Informações, Garantia da Qualidade e Desempenho Zero Defeitos. Enquanto isso, Machado (2012) enumera seis dimensões que guiam a qualidade total: Qualidade intrínseca, Custo, Atendimento, Moral, Segurança e Ética.

Todos os pontos levantados devem ser considerados pelas empresas e analisados na perspectiva da atuação dos funcionários. Isso é necessário tanto para o bom recrutamento e a seleção de indivíduos com características alinhadas, como também para estruturar os processos corretamente, permitindo que as pessoas executem as melhores ações, bem como proporcionando desenvolvimento e evolução tanto para a empresa, como para os seus profissionais.

Em seguida serão abordadas teorias relacionadas à qualificação profissional e aos seus impactos para a organização.

2.5. Qualificação Profissional

Observou-se toda a relevância do conteúdo acima para as organizações, e ficou evidente que é preciso bons profissionais para garantir o sucesso das atividades. Compreender as teorias relacionadas à qualificação profissional permitirá visualizar

seus impactos para a organização e sua relevância para esse estudo. As organizações cada vez mais miram em funcionários muito bem qualificados na hora de realizar o recrutamento e a seleção do novo empregado. Profissionais desse nível são escassos, e a tendência é que sejam ainda mais raros e caros, pois a demanda é muito grande.

Vidigal e Vidigal (2012) explicam que a qualificação profissional afeta a capacidade produtiva do indivíduo e permite que o funcionário tenha uma visão ampliada para os negócios, o que torna o trabalhador mais valioso e necessário, e isso é convertido em poder de negociação quanto aos valores salariais.

As pessoas responsáveis por coordenar os processos seletivos das organizações têm papel fundamental para encontrar o profissional adequado para o cargo. Nem sempre será possível contratar o profissional que já está no seu mais alto nível, e passa pela mão dos recrutadores e da estrutura dos processos de seleção da organização saber triar as características essenciais dos indivíduos para escolher um que possa ao menos chegar no seu maior grau de habilidade.

Segundo Alves e Vieira (1995), as principais características a serem observadas na escolha de um profissional são o potencial e o nível de qualidade da capacidade de autoaprendizagem, de compreensão de processos, de observação, de interpretação, de tomada de decisões, de avaliação de resultados, de domínio da linguagem técnica, de comunicação oral e escrita, de disposição e habilidade para trabalhos em grupo, de polivalência cognitiva e de versatilidade funcional no ambiente de trabalho.

Considerando toda essa argumentação, e o impacto do profissional bem qualificado, levanta-se a importância de a empresa qualificar seus funcionários de recrutamento e seleção e de gestão de pessoas, uma vez que eles que vão escolher os novos trabalhadores e impactar no desenvolvimento e no desempenho dos empregados na organização.

Lazear e Gibbs (1998) argumentam que, quando há investimento na qualificação do profissional, a própria empresa é beneficiada, tendo em vista que os funcionários irão entregar o que é proposto com muito mais qualidade, eficiência e produtividade. Essa situação permite que a empresa tenha menos custos com o recrutamento e seleção, ao mesmo tempo que os processos se tornam cada vez melhores.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A metodologia nos possibilita a escolha do melhor caminho, tornando o trabalho/estudo mais prático e mais científico, além de resgatar a maneira e as formas de pensar a pesquisa. Todo conhecimento a ser desenvolvido precisa de uma ordem, e a metodologia dá essa ordem, fazendo com que se consiga chegar ao fim de uma forma mais organizada. O objetivo da metodologia é a organização do pensamento científico.

3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa

Para realizar a análise dos processos seletivos nas organizações privadas e entender o diferencial competitivo, a pesquisa foi desenvolvida como um estudo qualitativo, por se tratar de informações subjetivas. É importante ressaltar que a presente pesquisa não buscou apresentar dados conclusivos de forma a encerrar as pesquisas no assunto. A ideia foi fomentar informações e servir como fonte de direcionamentos para organizações privadas executarem seus processos de recrutamento e seleção de pessoas, entendendo sobre como atender suas necessidades de maneira a ter um diferencial competitivo.

Ao classificar a pesquisa, utilizaram-se as classificações apresentadas por Vergara (2016), que propõe a tipologia da pesquisa quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa apresentou caráter descritivo, aplicado e metodológico. Foi descritiva, porque buscou descrever como funcionam os processos de recrutamento e seleção nas organizações privadas e as percepções, expectativas e sugestões dos gestores que estão envolvidos nessas atividades de seleção de pessoas. A característica de pesquisa aplicada ocorreu por haver a intenção de propor um modelo que pudesse servir de referência às organizações privadas, ao realizarem seus processos de recrutamento e seleção. A última característica foi de pesquisa metodológica, pois está associado a apresentar um modelo como forma de resolver o problema de forma efetiva. Ainda dentro do que foi proposto por Vergara (2016), verifica-se que, quanto aos meios, a pesquisa apresentou caráter *ex post facto*, uma

vez que os dados que foram estudados já ocorreram e se referem aos comportamentos das organizações nos processos seletivos.

3.2. Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

Em relação às organizações que foram objeto de estudo, são todas do ramo privado, tendo sido observado seu comportamento em relação a como realizam os processos de recrutamento e seleção. A ideia do estudo foi baseada no setor privado, pois observou-se uma oportunidade de explorar essa atividade para ter diferenciais competitivos atendendo às suas necessidades. As organizações são de diferentes segmentações, passando pelos ramos de serviços de previdência complementa, de suporte da tecnologia de informação e de construção civil. Ademais, possuem características de porte médio e pequeno, com uma quantidade de funcionários que varia de 70 a 300 funcionários. O intuito foi analisar o comportamento no ramo privado em geral e propor um modelo que servisse de referência para as organizações privadas, ao colocarem em prática seus processos seletivos.

3.3. Participantes da Pesquisa

Foi a partir das ideias de Vergara (2016) sobre população amostral que se buscou a definição desse termo, com as características dos elementos que foram objeto de estudo. A pesquisa em questão teve, como participantes, pessoas representativas do comportamento de organizações privadas nos processos de recrutamento e seleção, tais como gestores e pessoas diretamente ligadas a essa atividade.

Vergara (2016) define os tipos de amostra em probabilística e não probabilística. A amostra da pesquisa em pauta foi definida como não probabilística por se tratar de dados não estatísticos. Diante disso, a amostra foi caracterizada por acessibilidade, por ser composta por pessoas relacionadas aos processos seletivos das organizações privadas e que eram de fácil acesso para coleta de dados.

3.4. Instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa para coleta de dados, considerando a natureza qualitativa e o tipo da pesquisa, foram os mecanismos de entrevista e a utilização de referencial bibliográfico, sendo que as informações adquiridas em ambas as ferramentas foram complementares para ajudar na análise da situação e para propor um modelo de recrutamento e seleção.

Conforme descrito por Carreira (2009), a entrevista foi escolhida como instrumento de pesquisa para o estudo em questão por apresentar a característica de ser uma boa ferramenta de coleta de dados qualitativos que transmitem as percepções do entrevistado. O intuito foi que, com a entrevista, se conseguisse levantar as percepções dos gestores e das pessoas responsáveis por processos seletivos dentro das organizações privadas, acerca de como são tocadas as etapas dessas atividades de seleção de pessoal, e dar espaço para que dissertassem sobre suas expectativas, dificuldades e pontos que consideram importantes.

A entrevista teve um roteiro de caráter semiestruturado para poder guiar o entrevistado, porém com flexibilidade para ele poder estender o assunto, dando liberdade para o entrevistado fornecer mais informações. Manzini (1990/1991) dá suporte à utilização dessa técnica de entrevista, afirmando que, em uma condição semiestruturada, no roteiro da entrevista permite-se que se tenha foco no tema, porém abre-se margem para novos questionamentos que podem ser adequados no momento, sendo esta uma ferramenta facilitadora para obter informações de forma mais livre.

Já em relação à pesquisa bibliográfica, esse instrumento de pesquisa foi escolhido seguindo também a definição de Carreira (2009), por ser um bom complemento à entrevista e por fornecer conceitos e ideias registradas por pesquisas de mercado sobre as organizações privadas, relacionados a metodologias, mecânicas e critérios do que é praticado e utilizado no processo de recrutamento e seleção. Essas informações complementaram as que foram mencionadas pelos entrevistados e enriqueceram a análise feita na pesquisa.

3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para o procedimento da coleta de dados, foi feito um roteiro semiestruturado para entrevista, o qual foi revisado para evitar qualquer enviesamento ou posicionamento que invalidasse e dificultasse a pesquisa. Depois, foram agendadas entrevistas conforme a disponibilidade do público entrevistado, dentro do período destinado para coleta dos dados. A partir desse contato mais próximo e da maior familiaridade com a situação das empresas, buscaram-se outros estudos e pesquisas previamente realizados sobre o comportamento das organizações privadas, relacionados ao recrutamento e à seleção ou que pudessem ser agregadas ao tema da pesquisa.

Assim, buscou-se na pesquisa apresentar e realizar análises desses dados através dos conceitos levantados por Bardin (2000) e Bauer & Gaskell (2010) sobre análise de discurso e conteúdo. A análise de discurso foi referente à interpretação dos dados coletados pela entrevista. Para isso, foi necessário observar e entender o que foi dito, feito, gesticulado, o contexto apresentado e o sentido semântico da situação. A análise de conteúdo foi referente à absorção do texto de palavras que descrevessem de forma prática e objetiva a comunicação da informação.

4. RESULTADO E ANÁLISE

A coleta de dados e insumos foi suficiente para realizar a análise e os esclarecimentos dos tópicos relacionados aos objetivos propostos nesta pesquisa. Dessa forma, nos próximos parágrafos foi discorrido, em forma de prosa, acerca de todo o resultado e entendimento obtido sobre o assunto após a coleta de informações.

Para iniciar a análise do processo de recrutamento e seleção, é preciso entender como essa atividade se inicia. Com base na coleta de dados, identificou-se que as empresas de todo mercado começam a se movimentar principalmente a partir de dois acontecimentos. O primeiro é o desligamento de algum colaborador, seja ele voluntário ou involuntário, o que afeta o organograma da empresa de forma a criar um déficit produtivo significativo para o quadro de funcionários.

O segundo ponto relatado pelos gestores se refere à identificação de um gap produtivo ou à busca por expansão ou desenvolvimento de uma área ou da empresa em geral. Esses comportamentos fazem sentido, pois vão ao encontro da ideia relatada por todos os gestores de que suas organizações possuem descrições de cargos e atividades bem definidas. Esse fato auxilia os gestores a mensurarem a falta que um colaborador faz no desempenho da empresa, e qual tipo de profissional precisam ter em suas organizações para alcançarem seus objetivos. Esses conceitos corroboram a definição de descrição de cargo apresentada por especialistas, consultores e empresas focadas na área de gestão estratégica de pessoas. Esse é o caso da empresa SER, que está nesse mercado há mais de 25 anos, e esclareceu, em seu blog no ano de 2020, que a função da descrição de cargo é detalhar o conjunto de atribuições que o colaborador deve desempenhar, como as tarefas a executar.

Identificada a necessidade para iniciar o processo de recrutamento e seleção, as empresas analisam se é possível preencher a lacuna do quadro de funcionários com a ascensão de um colaborador da própria empresa, assim realizando um recrutamento interno. Essa situação faz total sentido, pois as organizações já possuem uma avaliação prévia dos profissionais, o que poupa tempo, e os custos para promoção de um funcionário são bem mais vantajosos, em todos os aspectos, para a empresa. Esse procedimento segue a ideia relatada por Freire (2017), que, como gestor corporativo, entende que o recrutamento interno gera vantagens, como

a rapidez, a motivação e a adaptação, por já estarem os profissionais inseridos na realidade da empresa e entenderem a cultura, além de se sentirem valorizados. O autor ainda destaca que os ganhos são sentidos nos custos financeiros do processo, por se economizar com divulgação e demais despesas de seleção.

Entretanto, os gestores podem avaliar e verificar que precisam de uma pessoa pronta do mercado, havendo a necessidade do recrutamento externo. Então, eles se organizam para colocar em prática seus primeiros passos, o que faz total diferença no resultado final do processo de recrutamento. Essas primeiras etapas são a divulgação com elementos que gerem interesse e atração do candidato à vaga. Analisando os dados coletados de uma maneira geral, as empresas demonstraram sempre realizar a divulgação utilizando as mídias sociais, pelo menos a rede social LinkedIn e uma plataforma *online* de fácil acesso para os candidatos à vaga, sendo essas escolhas justificadas com o objetivo de não limitar o alcance da divulgação. Além disso, algumas técnicas de capacitação ativa foram mencionadas pelos gestores como opções para buscar os melhores profissionais, que muitas vezes estão acomodados com os concorrentes.

As organizações entendem que, mais do que apenas alcançar e achar as pessoas, precisam de bom atrativos para chamar a atenção de bons candidatos. Por isso, os gestores entrevistados mencionaram como fundamentais nesse momento oferecer bons salários e benefícios que estejam acima da média do mercado, de modo que consigam chamar uma primeira atenção do candidato pela mudança de realidade profissional.

Os gestores ainda destacaram, como diferencial, a necessidade de a empresa possuir uma imagem e uma cultura bem forte, gerando um bom ambiente de trabalho que se torne referência para o mercado de trabalho. Isso muitas vezes faz a diferença na decisão de um candidato entre duas organizações. Essa referência como lugar bom de se trabalhar é gerada por uma atração orgânica entre os profissionais do mercado, que tem um poder de convencimento muito maior.

As estratégias escolhidas pelos gestores das empresas, presentes nesta pesquisa, são conceitos já defendidos por grandes administradores e pesquisadores, como Chiavenato (2003), para quem a remuneração salarial e os benefícios são o elo competitivo, dentro do mercado de trabalho, entre a empresa e o empregado, em vista das necessidades de nossa sociedade, que é capitalista, e as pessoas precisam

sempre estar usufruindo de serviços sociais. Chiavenato (2003) ainda complementa afirmando, sobre o ambiente de trabalho, que o recurso humano só se sente motivado a estar na empresa se há um bom relacionamento entre organização e colaborador, em que o profissional se sente valorizado e bem cuidado.

Após essa fase inicial e a chegada dos candidatos em potencial, iniciam-se as etapas de seleção até se chegar a um candidato final. Através da coleta de dados, foi possível notar que as estratégias e os modelos variam bastante de uma empresa para outra, de acordo com seus objetivos e suas experiências dentro do mercado. Entretanto, observou-se nesse momento que uma primeira medida em comum, relatada por todos os gestores na entrevista, foi novamente possuir descrições de cargos bem claras para que os avaliadores possam fazer a análise inicial dos candidatos sobre o perfil técnico da vaga. Outro ponto constatado foi uma visão comum entre os gestores entrevistados, a de que o candidato precisa ser avaliado não só no âmbito técnico, mas também no comportamental, com a mesma importância, a fim de buscar profissionais mais alinhados. Tendo isso em vista, o perfil ideal de funcionário é escolhido e adaptado conforme as demandas de momento, sendo relevante não só a parte técnica, mas também a parte de comportamentos que a empresa espera de um funcionário.

Dessa forma, as organizações primeiramente realizam um filtro inicial com os currículos, em que vão analisar os requisitos básicos e técnicos para os candidatos preencherem as vagas. Nessa etapa, as metodologias aplicadas já começam a se diferenciar muito entre as empresas. As técnicas apresentadas variam entre análise de currículos feito pelo RH, análises feitas por sites, plataformas e empresas especializadas, prova de conhecimento técnico e instruções específicas para formalização da candidatura, de modo que a quantidade dos candidatos iniciais já se reduz significativamente e se mantêm apenas pessoas mais alinhadas com o perfil da vaga para o momento da análise comportamental.

No que se refere à avaliação comportamental, observou-se uma quantidade ainda maior de metodologias utilizadas e aplicadas nas mais diversas situações do processo seletivo. Como principais métodos podem ser citados dinâmica de grupo, simulações, formulários e análises de perfil comportamental, bem como entrevistas, que podem ser: coletivas; somente com o RH; somente com o gestor; com o RH e o gestor; e com RH, gestor e diretoria.

Por mais que seja possível identificar diferentes estratégias competitivas no mercado, todas fazem sentido por terem como objetivo buscar a análise dos candidatos detalhadamente, de modo a alcançar o máximo de insumos nos âmbitos técnico e comportamental de cada profissional.

Limongi-França e Arellano (2002) destacam a importância desses conceitos e práticas. Eles argumentam que, na seleção de candidatos, as mais diversas técnicas podem ser efetivas e usadas, tendo em vista a necessidade de avaliar e obter informações sobre conhecimentos, aptidões, habilidades, comportamentos, motivações, personalidades, entre outros aspectos do perfil do profissional e do seu respectivo alinhamento com a vaga. A ideia apresentada pelos autores ainda vai ao encontro dos principais critérios que cada gestor apresentou no momento da entrevista. Os entrevistados relataram que, em suas empresas, há sempre uma avaliação técnica baseada na descrição de cargo, além de uma avaliação comportamental, tão importante quanto, para entender o alinhamento cultural, o potencial de adaptação ao cargo e o desenvolvimento profissional dentro da organização.

Na coleta de dados, o alinhamento cultural foi destacado como de grande importância pelos gestores. Todos demonstraram ter muita preocupação com esse item e apresentaram suas principais estratégias para que os candidatos selecionados sejam alinhados com a cultura da empresa. Isso porque os entrevistados têm em mente o entendimento semelhante ao de Tachizawa (2001), para quem o alinhamento dos funcionários com a cultura da organização pode ser o diferencial competitivo responsável por impulsionar resultados positivos. Nesse sentido, os funcionários tendem a ter uma maior motivação, sentindo-se partes da empresa e, assim, entendendo os problemas e os objetivos da organização como se fossem deles. Para garantir essa condição aos candidatos selecionados, os gestores destacaram, como suas principais técnicas, verificar se o profissional já teve experiência prévia no ramo da organização, e se os comportamentos observados durante o processo seletivo fazem parte do cotidiano e dos valores da empresa. Além disso, foi destacado que ter um processo de ambientação bem estruturado é o diferencial para complementar e garantir que esse profissional esteja totalmente imerso na cultura da organização.

Com o entendimento geral de como funcionam os processos de recrutamento e de seleção no mercado, compreendendo suas principais características e critérios,

buscou-se identificar quais estratégias são diferenciais competitivos que podem ser replicados e porquê.

O primeiro diferencial a ser destacado, por meio dos dados obtidos, é a realização de entrevistas dirigidas por diferentes pessoas, pois isso evita a subjetividade e garante que a pessoa escolhida esteja bem alinhada com o cargo. A segunda estratégia que chamou atenção como vantagem competitiva é ter um processo semiestruturado, em que se segue uma base, mantendo-se uma flexibilidade para se adaptar às necessidades, às demandas e a cada situação, o que acaba gerando mais assertividade e agilidade no processo.

Um plano de ação, que também demonstrou ser um diferencial entre os processos de recrutamento e seleção, é a realização de uma divulgação ampla, o que permite uma captação de candidatos iniciais muito maior, aumentando, assim, as chances de se encontrar o profissional ideal para a vaga. Analisando-se essas práticas, é possível perceber que são estratégias que não exigem grande investimento e são de fácil aplicabilidade, podendo ser adaptadas e utilizadas por diferentes organizações.

Assim como os diferenciais competitivos, também foi possível identificar com os gestores as principais dificuldades das empresas durante o processo seletivo. Como pontos de atenção, apareceram situações como processos bem lentos e engessados, o que acaba por prolongar o déficit no quadro de funcionários da empresa. Outra dificuldade constatada consiste em oferecer salários e benefícios que estejam acima dos praticados no mercado, pois, quando isso não ocorre, a empresa tem dificuldade para manter a atratividade, e muitas vezes os profissionais mais qualificados acabam optando por grandes empresas que possuem melhor capacidade econômica.

Além disso, é preciso destacar que recrutar bons profissionais para os cargos de maior qualificação pode ser uma tarefa espinhosa. Isso porque a maioria já está empregada, o que exige da empresa um maior investimento de recursos durante todo o processo de recrutamento para concretizar a contratação desses profissionais. Dessa forma, as empresas precisam considerar esses possíveis entraves para planejar e estruturar seus processos de recrutamento e seleção, de forma a que estejam preparadas para enfrentar essas adversidades com as melhores estratégias.

Considerando que sempre podem surgir novos diferenciais competitivos e gaps, há necessidade de o processo de recrutamento e seleção evoluir constantemente.

Assim, observaram-se, na coleta de dados com os gestores, alguns indicadores, algumas boas práticas para verificar a efetividade do processo seletivo e ferramentas que são utilizadas como auxílio durante todo o recrutamento.

Como destaque de modelos e indicadores de avaliação de efetividade do processo de recrutamento e seleção, pode-se citar, como a mais praticada, a verificação da rotatividade percentual da empresa, principalmente com o índice *Turnover*¹. Além disso, é preciso salientar outros métodos praticados, como verificação de números de contratos de experiência efetivados e coleta de *feedback* dos recém-contratados.

Bueno (2010) complementa as boas práticas dos gestores, afirmando que os *feedbacks* e as análises dos fatos ajudam significativamente a organização a alcançar eficácia nos seus processos e a desenvolver novos métodos para ter melhores resultados. Ainda como boa prática, todos os entrevistados aconselharam a utilização de algum tipo de plataforma virtual, tanto para a gestão do banco de talentos e triagem, quanto para aplicar provas e auxiliar na análise do perfil comportamental.

4.1. Proposição de Estrutura Básica de Processo Seletivo

Tendo em vista toda a coleta de dados e a análise apresentada acima, foi possível propor uma estrutura básica de processo seletivo com as melhores práticas, a qual pode ser aplicada nas mais diversas empresas para gerar um desempenho competitivo satisfatório. O modelo base em questão será apresentado abaixo, sendo dividido pelas etapas essenciais. A estrutura em questão pode e deve ser adaptada à realidade da empresa para que possa fazer sentido e alcançar um desempenho ainda melhor.

- A. Realizar e revisar as descrições de cargos de toda a estrutura organizacional para facilitar a identificação das necessidades da empresa no momento em que iniciar seu processo de recrutamento e seleção.

¹ O índice turnover mede a rotatividade de funcionários em uma organização a partir de um período definido, calculando as entradas e saídas de profissionais.

- B. Realizar a divulgação da vaga utilizando as redes sociais e pelo menos uma plataforma *online* de cadastro dos candidatos, sendo que, quanto mais meios de divulgação, melhores as chances de se encontrar o profissional ideal para o cargo.
- C. Colocar em prática estratégias de atração com salários e benefícios que sejam competitivos para a média do mercado, além de cuidar da imagem da marca para que ela sirva como objeto de desejo dos profissionais do mercado.
- D. Realizar um filtro inicial e técnico dos candidatos por meio dos currículos, analisando os requisitos básicos e técnicos de acordo com a descrição do cargo, de maneira que restem apenas os candidatos que tenham capacidade teórica para executar o cargo. Para esse filtro inicial e para a análise técnica do candidato, podem ser utilizadas outras técnicas complementares, as quais vão contribuir para a efetividade dessa etapa.
- E. Realizar a avaliação comportamental do candidato para que a empresa possa entender se o candidato está alinhado culturalmente com a organização, e se apresentará as atitudes e os comportamentos desejados pela empresa. Novamente, para essa análise, podem ser utilizadas outras técnicas complementares, que vão contribuir para a efetividade dessa etapa.
- F. Mensurar a efetividade do processo seletivo com a verificação da rotatividade percentual da empresa, dos contratos de experiência efetivados e da coleta de *feedbacks* dos novos contratados. Desse modo, será possível realizar alterações pontuais que adaptem o processo para o ambiente da empresa e aumentem cada vez mais o desempenho.

Ainda como indicação de práticas durante o processo de recrutamento e seleção, é preciso citar a grande relevância que deve ser dada para o alinhamento cultural do candidato com a empresa, o que muitas vezes é esquecido. Além disso, indica-se a prática de algumas estratégias, que foram identificadas como diferenciais competitivos: realizar entrevistas dirigidas por diferentes pessoas, ter um processo semiestruturado e realizar uma divulgação bem ampla.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais destinam-se a uma recapitulação sintética das partes mais importantes do trabalho, na qual são expostas as conclusões e são destacados os aprendizados e os resultados de todo o trabalho de pesquisa.

Nas recomendações, é interessante identificar e mostrar os principais pontos de relevância para pesquisas futuras, tanto do ponto de vista de melhorias em relação ao estudo que foi realizado, quanto de outras perspectivas que podem ser exploradas.

5.1. Conclusão

O presente estudo buscou coletar dados e observar comportamentos de diferentes empresas do mercado nos seus processos de recrutamento e seleção, com o objetivo de analisá-los. A ideia foi identificar as principais práticas e ações nos processos de seleção que apresentam um diferencial competitivo, para dar suporte às inúmeras empresas que têm problemas no momento da escolha e da admissão de um novo funcionário, já que essa é uma atividade básica em todas as empresas de mercado e que possui um grande impacto no desempenho da empresa.

Foram realizadas entrevistas com gestores de diversas organizações, as quais permitiram descrever como essas instituições realizam seus processos de recrutamento e seleção, identificando suas principais características. Nesse momento, os entrevistados foram questionados nas mais diferentes dimensões e forneceram informações detalhadas acerca dos seus processos seletivos. Esses dados foram muito importantes e permitiram identificar critérios, comportamentos, objetivos, estrutura e práticas fundamentais dos processos de recrutamento e seleção dentro do mercado competitivo.

Com as informações adquiridas do mercado, foi possível analisar os padrões das empresas nos processos seletivos e entender o porquê de seus processos se estruturarem de tal forma. Com essa revisão, adquiriu-se um entendimento avançado sobre as melhores práticas das empresas e acerca de como o mercado competitivo funciona na atividade de recrutamento e seleção. Inclusive, nessa parte do estudo, foi

possível perceber também que existem práticas que são particulares de cada empresa e acabam fazendo sentido apenas em determinados contextos.

Compreendendo as melhores práticas de mercado, conseguiu-se identificar variadas estratégias de processos de recrutamento e seleção que apresentam um diferencial competitivo e podem ser utilizadas por diferentes empresas. A ideia é que, com os dados coletados e analisados, seja possível fornecer as melhores práticas do mercado para que as organizações se adaptem e aperfeiçoem seus processos seletivos. Além disso, as empresas terão insumos para adicionar novas práticas de acordo com o contexto em que estão inseridas.

Após todas essas etapas e conhecimentos adquiridos, foi proposto um modelo básico de recrutamento e seleção com etapas padrões, que podem ser aplicadas em comum para as mais diferentes organizações. A estrutura foi baseada nas melhores práticas de mercados, considerando as estratégias que podem ser aplicadas nos mais diversos contextos e tipos de empresa. Isso auxilia as organizações a terem um norte e um ponto de começo, nessa etapa tão crucial, que, às vezes, é realizada com muita dificuldade.

5.2. Recomendação

Em função das ideias abordadas, dos resultados obtidos, das análises realizadas e das demais observações, o presente trabalho pode ser recomendado para utilização da academia e para novas pesquisas. O estudo serve como forma de insumo para novas pesquisas e pode servir como referência na coleta de dados. O assunto pode ser discutido pela academia para explicar e estudar o tema de recrutamento e seleção, e até mesmo há muito espaço para aprofundamento nessa área a partir do conteúdo apresentado. Considerando esse contexto, aconselha-se a realização de pesquisas focadas em outros modelos de recrutamento e seleção, como forma de entender as especificidades de cada setor do mercado e a realização processos seletivos mais adequados e efetivos para situações particulares de algumas organizações. Além disso, o presente trabalho pode ser recomendado à sociedade em geral e às empresas privadas, tendo em vista que apresenta informação útil para aplicar no cotidiano do mercado competitivo, bem como um modelo básico que serve como

ferramenta auxiliar para colocar em prática as ideias abordadas durante o estudo. Como exemplo de estudo adicional sobre esse tema, sugere-se uma pesquisa com foco em empresas que ofertam serviços dentro dos órgãos públicos e do contexto estatal. Por fim, é recomendável uma nova pesquisa complementar que coloque em prática o modelo proposto ao final deste estudo com o intuito de mensurar a efetividade e a aplicabilidade da estrutura proposta.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA PEARSON. **OSM: uma visão contemporânea**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- ALVES, E. L. G.; VIEIRA, C. A. **Qualificação profissional: uma proposta de política pública**. Revista Planejamento e Políticas Públicas.1995. Disponível em: www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/143. Acesso em: 6 set. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 2000.
- BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**.Vozes, 2010.
- BEE, F.; BEE, R. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BUENO, W.C.**A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito**. Caxias do Sul: Conexão - Comunicação e Cultura da Universidade de Caxias do Sul, 2010.
- CARREIRA, D. **Organização, Sistemas e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- _____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- _____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CONTE, A. L.; DURSKI, G. R. **COLEÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL**. Curitiba: Estácio, 2002.
- DANTAS, M. A. **Conteúdo da disciplina Análise Organizacional, Sistemas e Métodos**. Brasília: Universidade de Brasília, 2021.
- DELGADO, MICHELE. **Statistics on the Average Job Search in 2018**. Clutch. 2018. Disponível em: <https://clutch.co/hr/resources/statistics-average-job-search-2018>. Acesso em: 04 de ago. de 2021.
- DRUCKER, P. **The theory of business**. Harvard Business Review, 1994.
- FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Crisitiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Macapá: Estação Científica UNIFAP, 2014.

FREIRE, H. **Recrutamento interno ou externo: qual optar na minha empresa?** ETalent, 2017. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/recrutamento-e-selecao/recrutamento-interno-externo>. Acesso em: 08 de mar. De 2022.

GIL, A. C. **Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

JOBVITE. **Recruiter Nation 2018 The Tipping Point The Next Chapter in Recruiting**. 2018. Disponível em: <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2018/11/2018-Recruiter-Nation-Study.pdf>. Acesso em: 04 de ago. De 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAZEAR, E. P.; GIBBS, M. **Personnel economics for managers**. New York: John Wiley, 1998.

LENGNICK-HALL, C. A.; WOLFF, J. A. **Achieving consistency of purpose**. Strategy Leadership, 1998.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LOBOS, J. A. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LONGO, R. M. J. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1996.

MACHADO, S. S. **Gestão da Qualidade**. Inhumas: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2012.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. São Paulo: Didática, 1990/1991.

_____. **Entrevista Semi-estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros**. Marília: Unesp.

OLIVEIRA, L. **A Estratégia Organizacional na Competitividade: Um Estudo Teórico**. Lavras: Universidade Federal de Lavras – UFLA, 2004.

PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C. **Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores**. São Paulo: Psicologia: teoria e prática, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: The Free Press, 1980.

SER. **Você sabe a real importância da descrição de cargos? Descubra agora!** 2020. Disponível em: <https://www.sertms.com/blog/descricao-de-cargos/#:~:text=A%20descri%C3%A7%C3%A3o%20de%20cargos%20traz,a%20pe>

essoa%20tem%20na%20organiza%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 08 de mar. De 2022.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 1999.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas – Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

VIDIGAL, C. C.; VIDIGAL V. G. **Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância**. Maringá: Departamento de Economia, Universidade Estadual de Maringá 2012.

VIEIRA, L.; CARVALHO, N. M. R. **A importância da gestão de pessoas nas organizações**. Revista Humanidades e Inovação. Palmas: Universidade Estadual do Tocantins (Unitins), 2015.

APÊNDICE

Os tópicos de perguntas abaixo foram utilizados nas entrevistas semiestruturadas.

- I. Como a empresa identifica a necessidade de realizar um processo de recrutamento e seleção?
 - i. Que meios de comunicação foram utilizados na divulgação da seleção?
 - ii. Quais os elementos motivadores para manter o interesse do candidato?
- II. Poderia descrever como os processos de recrutamento e seleção ocorrem na organização?
 - i. A organização se baseou em algum modelo ou teoria?
- III. Como a empresa realiza o filtro do grande volume inicial de candidatos? Quais as principais vantagens dessa técnica?
- IV. Quais os principais critérios que são avaliados nos processos de recrutamento e seleção da organização?
- V. Acredita que os candidatos selecionados às vagas possuem alinhamento com a cultura da empresa?
- VI. Como é definido o perfil das atividades que a empresa deseja para o cargo? Como se identifica o alinhamento do candidato com essas funções?
- VII. O que considera ser os principais diferenciais na estratégia de seleção de novos colaboradores da empresa?
- VIII. Como é feita a avaliação da efetividade da organização nos seus processos de recrutamento e seleção? É utilizado algum indicador para esse processo?
 - i. Se sim, descreva a eficácia desse indicador.
 - ii. Se não, justifique a não utilização.

- IX. O que considera ser as maiores dificuldades da empresa nos processos seletivos? Por quê?
- X. A empresa utiliza algum um método ou ferramenta de terceiros para guiar seus processos seletivos? Se sim, o que busca ao utilizar esses instrumentos?