



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas (FACE)
Departamento de Administração
Bacharelado em Administração

André Meirelles Muniz

**PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DOS MODELOS E MÉTODOS DE APLICAÇÃO
DE PROCESSOS SELETIVOS PARA UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA**

Brasília - DF

2023

ANDRÉ MEIRELLES MUNIZ

**PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DOS MODELOS E MÉTODOS DE APLICAÇÃO
DE PROCESSOS SELETIVOS PARA UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA**

Esse Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Departamento de Administração, é requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientador: Francisco Antônio Coelho Júnior

Brasília

2023

ANDRÉ MEIRELLES MUNIZ

**PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DOS MODELOS E MÉTODOS DE APLICAÇÃO
DE PROCESSOS SELETIVOS PARA UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de
Administração da Universidade de
Brasília, como requisito para aprovação
de título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 13 de Fevereiro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Francisco Antônio Coelho Júnior - Orientador

Renata Avancini Tonini

Érica de Aguiar Botelho

Juliana Costa Mota

Brasília

2023

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, que proporcionaram todas as condições para que eu pudesse ingressar na Universidade, assim como, valiosos ensinamentos, como a importância da educação e do conhecimento, que me ajudam a me tornar um ser humano cada vez melhor. Além disso, dedico este trabalho à minha namorada, Laís, que sempre está do meu lado e que me deu todo o apoio necessário durante esta etapa tão importante na minha vida.

RESUMO

Atualmente, no mundo dos negócios, as organizações utilizam os processos seletivos, aplicando práticas de recrutamento e seleção de pessoas, com o intuito de atrair e reter novos colaboradores, e alocá-los nas equipes de trabalho, fator essencial para o sucesso organizacional. Este estudo tem como objetivo geral descrever a percepção de efetividade acerca dos modelos e métodos de aplicação de processos seletivos, sob a ótica do colaborador responsável pela sua aplicação, na Organização RB Cursos de Inglês Ltda. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso feito a partir de uma entrevista com o colaborador responsável pela aplicação do processo seletivo na Organização. Contudo, os resultados obtidos sugerem que a aplicação de técnicas de processos seletivos deverão levar em consideração os indicadores/expectativas de desempenho do cargo em questão. Assim como, evidenciam a importância de se ter um mapeamento contínuo de aspectos da cultura organizacional, como fatores de retenção de talentos.

Palavras-chave: seleção de pessoas, recrutamento de pessoas; processos seletivos; profissiografia; efetividade; eficiência, eficácia, agregar pessoas; recrutar pessoas; selecionar pessoas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	9
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.3 OBJETIVO GERAL.....	13
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.5 JUSTIFICATIVAS.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 BUSCA, RETENÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	15
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL INSERIDA NO PROCESSO SELETIVO	17
2.3 RECRUTAMENTO.....	19
2.3.1 RECRUTAMENTO INTERNO.....	20
2.3.2 RECRUTAMENTO EXTERNO.....	22
2.4 SELEÇÃO DE PESSOAS.....	23
2.5 TÉCNICAS E MÉTODOS DE APLICAÇÃO DE PROCESSOS SELETIVOS	24
2.6 EFETIVIDADE; EFICÁCIA e EFICIÊNCIA.....	25
2.7 EFETIVIDADE EM PROCESSOS SELETIVOS.....	27
3 MÉTODO.....	29
3.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA.....	31
3.2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	31
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	32
3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	33
3.5 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	34
3.6 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	35
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	37
4.1 DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DE MODELOS E MÉTODOS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO RB CURSOS DE INGLÊS LTDA	37
4.2 DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DE MODELOS E MÉTODOS DE SELEÇÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO RB CURSOS DE INGLÊS LTDA.....	41
4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL INSERIDA NO PROCESSO SELETIVO DA RB CURSOS DE INGLÊS LTDA.....	50
4.4 PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DOS MODELOS E MÉTODOS DE APLICAÇÃO DE PROCESSOS SELETIVOS PARA A ORGANIZAÇÃO RB CURSOS DE INGLÊS LTDA.....	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
APÊNDICE A.....	64
APÊNDICE B.....	67

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 - Tipos de recrutamento.....	21
---	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Cronograma de pesquisa.....	35
TABELA 2 - Análise Swot do processo de recrutamento da Organização RB Cursos de Inglês Ltda.....	41
TABELA 3 - Análise Swot do processo seletivo da Organização RB Cursos de Inglês Ltda.....	59

1 INTRODUÇÃO

Os processos seletivos exercem um papel crucial no desempenho das organizações. Isto porque, normalmente, é por meio de um processo seletivo bem estruturado, que as organizações contratam funcionários qualificados e que se adequam a cultura organizacional da empresa. É nesse momento que a empresa avalia as habilidades, conhecimentos e competências dos candidatos e seleciona aqueles que se encaixam melhor no perfil desejado.

Encontrar colaboradores diferenciados no mercado de trabalho, e que atendam aos requisitos e expectativas do cargo, tem se tornado um desafio cada vez maior para as organizações, este tipo de profissional é cada vez mais necessário diante de um mercado tão competitivo.

A primeira seção do trabalho narra uma breve contextualização acerca do papel dos recursos humanos nas organizações, a evolução das práticas de RH ao longo do tempo, e a aplicação de processos seletivos em organizações privadas, e procura ponderar os questionamentos acerca dos modelos e métodos mais efetivos para realizar estes processos, e agregar pessoas compatíveis com o cargo pretendido e a cultura organizacional das empresas.

Além disso, visa explicar a contextualização do tema proposto, e a composição dos objetivos gerais e específicos traçados para a pesquisa. Por fim, será apresentada a justificativa da escolha pelo tema pesquisado.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A sociedade está em constante evolução e, por consequência, sujeita a incertezas e transformações ao longo do tempo. As organizações devem buscar adaptar-se às transformações no ambiente para sobreviverem às mudanças no mercado.

A área de Recursos Humanos, responsável pela gestão de pessoas nas organizações, tem sido uma das que mais sofreram mudanças, tanto em termos de filosofia e cultura de funcionamento, como mudanças estruturais e processuais. Essas alterações podem ser observadas ao comparar a evolução dos Recursos Humanos.

Conforme afirma Tonelli (2002), a criação, o desenvolvimento e a transformação do antigo e ultrapassado departamento de pessoal, que privilegiava o aspecto operacional em vez de gestão de pessoas, está relacionado diretamente à evolução do capitalismo, somadas às transformações da sociedade e da ciência.

Essas transformações fizeram com que áreas sensíveis a qualquer tipo de mudança ambiental, como é o caso da área de Recursos Humanos, passem a adquirir frequentemente novas características de funcionamento. Portanto, as transformações na área de recursos humanos fizeram com que as organizações se preocupassem com questões sociais, dando à Administração de Recursos Humanos um novo sentido, buscando realizar um trabalho que valorize seus talentos.

Constitui-se, assim, uma nova necessidade organizacional. A busca por efetividade nos processos seletivos, visto que estes tendem a contribuir de forma considerável para a eficiência da organização no ambiente empresarial, mas também, permitem localizar e agregar talentos dispersos pelo mercado de trabalho, capazes de gerar benefícios a longo prazo, com o auxílio de um eficaz e eficiente processo de recrutamento e seleção.

Gomes e Stefano (2008) afirmam existir uma nova demanda por competências específicas, das organizações sobre os indivíduos como: iniciativa, proatividade, autonomia e criatividade. As novas demandas estão diretamente relacionadas às demandas de mercado, cujos fatos têm reflexos diretamente nas práticas do RH. Observa-se, portanto, a necessidade de estudos acerca da efetividade em processos de recrutamento e seleção de profissionais, e critérios de seleção utilizados pelas organizações privadas de Brasília-DF.

Tais alterações ocorridas na gestão das pessoas são parte de um processo de transformação amplo. As rápidas mudanças no mercado, o aumento da competitividade e o melhoramento dos processos de gestão de seus negócios, por parte das organizações, têm gerado dificuldades de encontrar colaboradores diferenciados cada vez mais centrados na criatividade e inovação, que são competências complexas de serem copiadas pelos concorrentes.

Percebe-se que os recursos humanos deverão estar cada vez mais focados em competências pessoais e na valorização das características comportamentais de seus colaboradores, pois essas são competências requeridas e necessárias para se obter um diferencial no mercado, aumentando as chances de sobrevivência das

organizações. Porém, é fato que essas características são impossíveis de serem encontradas em máquinas e equipamentos, portanto, descobrir e atrair pessoas talentosas tem se tornado uma tarefa cada vez mais complexa, porém indispensável (ASSIS, 2011).

Nesse sentido, fica evidente a importância de se compreender a efetividade dos processos seletivos nos dias atuais, a função de encontrar talentos no mercado se tornou um aspecto indispensável para o êxito das organizações.

Existem diversas teorias, modelos e métodos para a seleção e recrutamento de pessoas que participam de um processo seletivo em uma organização, os tipos mais comuns de recrutamento são: interno, externo e misto. O conceito de externo e interno faz referência ao local de realização de todas as práticas referentes ao processo de seleção, ocorrendo dentro ou fora da empresa. Já o recrutamento misto ocorre quando se faz necessário um recrutamento externo, advindo de uma contratação que resultou de um recrutamento interno.

Porém, estabelecer os critérios de efetividade para o contexto dos modelos e métodos de estruturação de processos seletivos é de extrema importância. Considerando efetivos aqueles modelos e métodos que, sob a ótica do colaborador responsável pela realização do processo seletivo como um todo, permitem o alcance favorável de um resultado positivo específico para a organização diretamente vinculado à contratação de funcionários.

Os critérios de efetividade no processo seletivo visam encontrar o candidato ideal para cada vaga a ser preenchida, fazendo o uso e a mobilização ótima de conhecimentos, competências, recursos humanos e financeiros.

Em contraste com as referências mais recentes na literatura, nota-se uma tendência da área de recursos humanos, área mediadora entre os interesses da empresa e funcionário, no foco do desenvolvimento dos colaboradores. Como evidenciado por Fidelis e Banov (2017), o objetivo da área de Recursos Humanos é desenvolver a equipe de trabalho para sustentar as metas da organização e utilizar o indivíduo como peça importante no desenvolvimento produtivo da empresa.

Portanto, nota-se que o alinhamento de interesses entre colaboradores e organização, somados a uma boa e qualificada gestão, promovendo as necessidades do colaborador podem contribuir para que a empresa obtenha melhores níveis de produtividades e resultados efetivos.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Tendo em vista a existência dos diferentes métodos de realização de processos seletivos, as organizações devem optar por utilizar modelos e métodos de aplicação efetivos, utilizando critérios objetivos, que possam identificar as competências dos participantes, quando se realiza um processo seletivo com o intuito de selecionar um candidato com o perfil mais próximo do ideal para preencher a vaga.

Ao buscar referências na literatura, Boas e Andrade (2009) afirmam que:

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 da moral e das relações internas (BOAS; ANDRADE, 2009, p. 38).

Sobre o trecho anterior, entende-se que o recrutamento interno pode incentivar a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização.

Existem outros meios de recrutamento que ocorrem em processos seletivos, como o recrutamento externo, este acontece, como o próprio nome diz, fora do ambiente da organização. Para Marras (2000) o recrutamento externo é a captação de candidatos no mercado de trabalho com o objetivo de preencher uma necessidade no quadro de funcionários.

Além disso, segundo Fleury (2001), competência é pensada como conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e capacidades humanas que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão vinculados ao resultado da inteligência e personalidade individual das pessoas.

Ao refletir sobre as diversas possíveis formas de recrutamento e seleção de pessoas, e indagar como estas afetam a efetividade do processo seletivo como um todo, foi formulado o seguinte questionamento: como a efetividade é percebida nos modelos e métodos de processos seletivos utilizados pela Organização RB Cursos de Inglês Ltda sob a ótica do colaborador responsável pela aplicação do processo seletivo?

1.3 OBJETIVO GERAL

Descrever a percepção de efetividade acerca dos modelos e métodos de aplicação de processos seletivos, na Organização RB Cursos de Inglês Ltda, sob a ótica do colaborador responsável pela sua aplicação.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever modelos e métodos de aplicação de processos seletivos para Organização RB Cursos de Inglês Ltda no contexto de gestão de pessoas;
- Descrever critérios e ferramentas utilizadas nos processos seletivos que demonstram efetividade sob ótica do colaborador responsável pela sua aplicação, na Organização RB Cursos de Inglês Ltda;
- Apresentar o processo de recrutamento e seleção na Organização RB Cursos de Inglês Ltda;
- Identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dos modelos e métodos de aplicação de processos seletivos da Organização RB Cursos de Inglês Ltda;

1.5 JUSTIFICATIVAS

O desafio de se fazer a escolha do candidato mais adequado em um processo seletivo, enquanto colaborador responsável por sua aplicação, pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa. A presente pesquisa tem a intenção de elaborar hipóteses para a problemática dos processos seletivos na Organização RB Cursos de Inglês Ltda, quais são as maneiras mais efetivas para identificar as competências, e selecionar candidatos adequados para o cargo, tendo em vista a dinâmica da organização.

Esta pesquisa tem como justificativa refletir sobre processos de recrutamento e seleção das organizações, buscando compreender formas de torná-los mais efetivos na Organização RB Cursos de Inglês Ltda. Podendo ser utilizado como exemplo para outras organizações que buscam aperfeiçoar os seus processos seletivos.

Além disso, auxiliar os gestores que buscam informações e novos conhecimentos acerca dessas questões, contribuindo com informações que poderão ajudar significativamente os profissionais da área e evitar a contratação de profissionais inadequados ou não capacitados para uma determinada função, e principalmente, auxiliar a gestão e criação de práticas organizacionais de incentivo à retenção de talentos na Organização RB Cursos de Inglês Ltda.

Portanto, estudos como este, que permeiam o tópico de efetividade aplicados à realidade dos processos seletivos terão como objetivo contribuir para avanços em questões administrativas. Segundo Nascimento (2008), o aumento da eficiência e da eficácia são objetivos básicos de qualquer pesquisa em administração. Existe uma parte da literatura acadêmica que trata de eficiência, eficácia e efetividade sem antes definir de forma mais clara e assertivas esses conceitos. Assim, há, portanto, uma necessidade de melhorar a compreensão dos papéis e funções da efetividade em processos seletivos na pesquisa em Recursos Humanos.

Neste capítulo, foi apresentado uma breve contextualização acerca do papel dos recursos humanos nas organizações e a evolução das práticas de RH ao longo do tempo, no próximo capítulo, serão apresentadas as principais definições relacionadas aos fundamentos teóricos acerca dos temas abordados nesta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo, serão apresentadas as principais definições relacionadas aos fundamentos teóricos acerca dos temas abordados nesta pesquisa. Para a realização do referencial teórico, foram pesquisados artigos utilizando as palavras-chave: processos seletivos; seleção de pessoas, recrutamento de pessoas; processos seletivos; profissiografia; efetividade; agregar pessoas; recrutar pessoas; selecionar pessoas; cultura organizacional; cultura organizacional inserido no processo seletivo .

2.1 BUSCA, RETENÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A administração de recursos humanos se originou devido ao crescimento das organizações e suas necessidades, assim como a evolução da sociedade e do capitalismo, aliando-se às habilidades, métodos e práticas definidas com o objetivo de administrar e potencializar o capital humano nas organizações.

Partindo de uma gestão departamental operacional no passado, na qual as pessoas eram vistas como recursos na produção de bens ou serviços, a administração de recursos humanos evoluiu ao longo dos tempos, para uma atuação mais estratégica.

Delgado (2015), relata que o conceito de Recursos Humanos, foi substituído pela Gestão de Pessoas, assumindo um papel mais estratégico na organização, voltado para o desenvolvimento do colaborador, o trabalho em equipe e a valorização do indivíduo. Além disso, destaca a gestão estratégica como fator determinante para o sucesso organizacional na atualidade.

A fim de compreender processos de busca e retenção de pessoas nas organizações, devemos ressaltar a importância que o ser humano tem enquanto força motriz dentro de uma empresa. Afinal, são as pessoas que comandam, gerenciam, controlam e executam os processos que garantem o bom andamento de uma organização, além de operarem os instrumentos necessários para seu funcionamento. O conjunto de procedimentos e instrumentos demandam colaboradores que sejam capazes de realizá-los e operá-los com efetividade,

oferecendo suas competências ao máximo na realização da função para a qual foram designados.

Atualmente as organizações que pretendem manter-se competitivas no mercado, precisam de inovação e uma gestão eficiente para conquistar e fidelizar seus clientes. É importante ressaltar que, na prática, essa é uma tarefa desafiadora. Portanto, muitas empresas enfrentam essa questão investindo nos potenciais humanos, agregando e direcionando recursos para o desenvolvimento de pessoas, com equipes de alto desempenho, formando líderes capazes de gerir suas equipes efetivamente. Segundo Marras (2008), quando esse investimento é voltado para as pessoas, as empresas passam a contar com equipes mais criativas, profissionais mais motivados e comprometidos.

Pode-se dizer que as pessoas são um dos ativos mais valiosos nas empresas, no governo ou em qualquer outra instituição, por isso, deve-se haver uma conscientização de que as instituições são movidas por pessoas e que equipes, empresas, corporações ou governos são resultados do trabalho e esforço de um grupo de pessoas. Rabaglio (2008) afirma que quando uma organização passa por dificuldades não se troca o nome da empresa ou as suas instalações, trocam as pessoas, procuram um novo gerente, ou seja, uma nova liderança.

A gestão estratégica de pessoas não pode ser vista apenas como uma despesa para as empresas, mas sim como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das organizações que têm foco na efetividade, produtividade, e no crescimento amplo e sustentável das organizações.

Lima et al. (2016) ressalta a importância de se ter um processo de recrutamento e seleção de pessoas estratégico, baseado em competências, com objetivos estabelecidos visando o longo prazo, para que a falta de planejamento não afete o desempenho da empresa.

Um processo de recrutamento e seleção efetivo é um fator relevante para o sucesso organizacional, pois é o momento em que a organização levanta informações essenciais, necessárias sobre o candidato, como: habilidades e competências, o seu perfil, compatibilidade com a cultura organizacional, suas perspectivas em relação à empresa e aqueles que apresentam características desejadas.

Para encontrar pessoas que possuam características necessárias a esse funcionamento efetivo, é preciso primeiro atrair candidatos potencialmente capazes

a essas condutas. Segundo Arellano e França (2002), essa fase inicial do preenchimento de vagas em aberto é chamada de recrutamento, sendo um processo de procurar empregados ideais. O recrutamento acontece com base em requisições propostas pelos supervisores de uma organização e nas demandas do mercado de trabalho em questão. Sobre as características dos candidatos, Arellano e França afirmam que a estes “competem em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidade, conhecimento, experiência e personalidade.” (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 2). Sendo assim, o processo de recrutamento deve conter elementos que contemplem estes termos de qualificação.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL INSERIDA NO PROCESSO SELETIVO

A cultura organizacional pode ser entendida como o resultado da interação entre os colaboradores. É o conjunto de normas corporativas, hábitos dos colaboradores e experiências pessoais e coletivas que foram construídas durante anos de existência da organização. Cameron e Quinn relatam que "a cultura de uma organização se reflete nos estilos de liderança dominantes, na linguagem e nos símbolos, nos procedimentos e rotinas, e nas definições de sucesso que fazem uma organização única" (CAMERON; QUINN, 2006, p.17).

Segundo estes mesmos autores, existem culturas organizacionais baseadas na crença de que funcionários atingem suas expectativas pela definição clara de seus papéis, e a eficiência é alcançada por meio de previsibilidade garantida pelas regras claras e padronizadas.

Assim, pode-se entender que a comunicação eficiente e a padronização aumentam as chances do sucesso organizacional nesse contexto. De acordo com Cameron e Quinn, há uma crença de que a valorização do desempenho organizacional resulta em aumento de competitividade entre os colaboradores, trazendo mais produtividade, nessa cultura, metas bem definidas e sistemas de recompensas adequados são motivadores dos funcionários.

Portanto, pode-se entender a importância dos processos seletivos como porta de entrada à cultura organizacional nas empresas, sendo parte do processo introdutório de apresentação dos valores organizacionais.

Além disso, ressaltam a importância da função de buscar padronizar comportamentos, determinando aquilo que é socialmente aceitável e recomendável no ambiente empresarial.

Santa Rosa (2021), relata um estudo publicado pela SHRM (Society for Human Resource Management), cujo resultado demonstra que a falta de alinhamento da cultura com o processo seletivo pode gerar um gasto anual de até sessenta por cento do salário do cargo, devido a taxa de rotatividade de funcionários, que mede o número de funcionários que saem de uma organização durante um período de tempo especificado. Percebe-se um problema recorrente de muitos gestores de RH, que não compreendem o porquê de seus processos seletivos não apresentarem o resultado esperado.

Ao contratar um colaborador com uma cultura pouco compatível com a cultura organizacional da empresa, criam-se expectativas pouco tangíveis, pois o colaborador tende a perceber a situação e o ambiente organizacional por outro ponto de vista. Assim, como explica Santa Rosa (2021), não há um alinhamento entre as expectativas da empresa e o colaborador, ambos falham em chegar num denominador comum, gerando frustração para as partes envolvidas.

Outro estudo divulgado pela Workest by Zenefits, revela que em 600 das empresas americanas participantes, oitenta e um por cento concordam que a taxa de rotatividade de funcionários custa mais caro do que a recontração, porque também impacta em suas relações comerciais.

Porém, quando se contrata um colaborador compatível culturalmente com a empresa, é mais fácil o processo de adaptação ao novo ambiente, o colaborador reconhece a importância do seu papel para alcançar os resultados empresariais. Por consequência, ele pode se sentir mais motivado a cumprir com suas responsabilidades, alcançar as metas e melhorar continuamente sua performance na organização. Segundo Rosa (2021), o resultado disso é a tendência de redução no índice de rotatividade de funcionários da empresa, e o aumento da atração de potenciais talentos no mercado.

Nesse sentido, podem ser estabelecidas relações entre a efetividade do processo seletivo em agregar pessoas com um perfil cultural compatível, e o alcance das expectativas de desempenho do cargo pretendido.

Portanto, compreende-se a importância e a relevância de basear o processo seletivo na cultura organizacional da empresa. Além disso, agregar candidatos que

possuem um perfil compatível com a cultura organizacional da empresa, visto que estes tendem a ter mais chances de adaptação, assim como reduzem os índices de rotatividade, trazendo benefícios a longo prazo para a organização.

2.3 RECRUTAMENTO

Para a definição do conceito de processos seletivos, deve-se observar a construção de dois conceitos, recrutamento e seleção. Pode-se definir o conceito de recrutamento utilizando a metodologia bibliográfica de Jean Pierre Marras, que define o conceito da seguinte forma: “Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna ou externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal do seu atendimento aos clientes internos da empresa.” (MARRAS, 2000, p. 69).

Diante da dinâmica das organizações privadas, entende-se como pressuposto a busca das organizações por candidatos com maiores habilidades, atitudes e conhecimentos, que os tornam mais atrativos para as empresas. Dessa forma, compreende-se que as empresas bem estruturadas, e com perspectivas de crescimento, podem atrair e estimular os candidatos a concorrerem a uma vaga.

Portanto, o recrutamento pode ser entendido como o primeiro passo da realização de um processo seletivo. Conforme Ferreira (2005), recrutar com excelência é o primeiro passo para um processo de agregar capital humano. O recrutamento de pessoas consiste na comunicação e divulgação das oportunidades de preenchimento de um determinado cargo específico.

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar determinados cargos disponíveis na organização. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, porém não for capaz de atrair candidatos, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que o recrutamento consiga atrair candidatos para participarem e, futuramente, serem selecionados para os cargos, atendendo aos tipos de perfis exigidos. E para isso vale de tudo. O recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência.

Além disso, verifica-se na literatura a existência de diversos tipos e fontes de recrutamento. Ainda segundo Lacombe, os meios de recrutamento dividem-se em interno e externo.

2.3.1 RECRUTAMENTO INTERNO

- Recrutamento Interno: Através do recrutamento interno é feito o aproveitamento do pessoal que atua na própria empresa, tendo a possível vantagem de motivar os colaboradores através da expectativa de uma promoção e criar carreiras ao longo prazo, facilitando o recrutamento de pessoas mais qualificadas. Como as pessoas estão disponíveis, a vaga é preenchida mais rapidamente, a probabilidade de acerto tem de ser maior e a probabilidade de rejeição dos colegas diminui. Para obter essas vantagens, é necessário que a avaliação do pessoal seja eficaz.

Ao abrir vagas para um processo seletivo, as organizações iniciam, por consequência, o processo de recrutamento. Grandes empresas tendem a utilizar bancos de dados com informações relevantes sobre os candidatos cadastrados com o intuito de facilitar a busca por profissionais com competências específicas para o cargo. No processo de recrutamento, existe um desafio em conseguir captar um grande número de candidatos para as vagas disponíveis, e quanto maior o número de candidatos, maior será a probabilidade de encontrar um candidato com as habilidades necessárias para o cargo, tendo em vista a existência de uma diversidade maior de personalidades e competências disponíveis para a seleção de pessoal.

Para um melhor entendimento, Lacombe ilustra as vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, que podem ser observadas na ilustração 1:

Recrutamento	Vantagens	Desvantagens
Interno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mais econômico ➤ Mais rápido ➤ Maior índice de validade e segurança; ➤ Fonte poderosa de motivação para os empregados; ➤ Aproveita os investimentos da empresa em treinamento da empresa; ➤ Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exige que os novos empregados tem o potencial de desenvolvimento para ser promovido a algum nível acima do cargo; ➤ Pode gerar conflito de interesses ao gerar oportunidade de crescimento.
Externo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Traz experiências novas para a organização; ➤ Renova e enriquece os recursos humanos da organização; ➤ Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal feito por outras empresas ou pelo próprio candidato. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ É mais demorado; ➤ É mais caro e exige inversão de despesas imediatas; ➤ É menos seguro; ➤ Afeta a política salarial da empresa, frustra o pessoal que passa a visualizar barreiras para seu crescimento pessoal.

Ilustração 1: Tipos de Recrutamento.
Fonte: Lacombe (2011).

Desta forma, pode-se entender que as organizações devem ponderar as vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo para definir qual é o tipo mais adequado para a aplicação do processo seletivo na empresa. Para isso, é essencial levar em consideração a possibilidade do recrutamento misto, assim como o pressuposto de que quanto maior o número de candidatos maior será a probabilidade de encontrar um funcionário com as habilidades necessárias para o cargo, devido a uma diversidade maior de personalidades e competências disponíveis.

Existem outras referências na literatura que abordam esse conceito, de acordo com França (2007), o recrutamento interno é a valorização dos colaboradores, criando lugares para o crescimento e a realização deles.

França (2007) também explicita os motivos principais para o acontecimento de um recrutamento interno. São eles:

- a) Promoção: O funcionário potencialmente preparado para exercer um cargo mais elevado na organização, deixa o cargo anterior e passa

a estar lotado em outro setor ou função, abrindo então uma vaga para ser ocupada por outra pessoa.

- b) Transferência: Funcionários que de acordo com sua formação serão melhores aproveitados em outros cargos existentes na organização.
- c) Remanejamento de pessoal: Funcionários que são preparados para atuar em qualquer área ou setor dentro da organização no caso de necessidade e também para assumir posteriormente cargos mais elevados.

Portanto, o recrutamento interno está sujeito às mesmas práticas que regem o recrutamento externo. Então primeiro a área de Recursos Humanos faz uma avaliação para confirmar a existência de uma vaga na empresa, logo após inicia-se o processo de recrutamento interno.

2.3.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Já o recrutamento externo acontece, como o próprio nome diz, fora do ambiente da organização. Para Marras (2000), o recrutamento externo é a captação de candidatos no mercado de trabalho com o objetivo de preencher uma necessidade no quadro de funcionários.

Segundo França (2007), as vantagens deste tipo de recrutamento são:

- a) Possível admissão de novas personalidades e talentos;
- b) Possibilidade de inovação dos grupos de trabalho;
- c) Atualização no estilo e nas tendências do mercado.

Para que o processo de recrutamento seja eficiente, Araújo (2006) afirma que deve ser um processo de comunicação bilateral. A empresa precisa saber que tipo de candidato estará contratando para fazer parte do quadro de funcionários e o candidato deve ser informado sobre como é a rotina de trabalho na empresa.

Para Lacombe (2000), o recrutamento externo traz pessoas externas à organização com novas experiências, perspectivas e também novos conhecimentos, podendo colaborar para o aperfeiçoamento dos procedimentos da empresa e sensibilizando a administração externa e o mercado. Porém, para o autor o ideal é mesclar os dois tipos de recrutamento priorizando o interno.

2.4 SELEÇÃO DE PESSOAS

Após o desfecho da primeira fase do processo seletivo, o processo de recrutamento, vem a parte seguinte da seleção de pessoal, na qual os candidatos aprovados na fase de recrutamento são direcionados para as etapas da seleção, momento em que será avaliado o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo disponível.

Para contribuir com o entendimento do conceito de processos seletivos, deve-se conceituar a definição do processo de seleção de pessoas. Orlickas (2001) afirma que: “a seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal” (ORLICKAS, 2001, p.22).

Pode-se definir o conceito de seleção utilizando também a metodologia bibliográfica de Jean Pierre Marras (2000), que baseia sua definição de seleção na análise comparativa entre:

- **Exigências do cargo:** são as características que o cargo exige do profissional, em termos de conhecimento, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções;
- **Características do candidato:** é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar suas tarefas.

Quando as exigências do cargo extrapolam as características do candidato, entende-se que esse não atinge as condições ideais para ocupar um determinado cargo. Já quando as exigências do cargo se igualam às características do candidato, esse reúne condições ideais para ocupar o cargo. Quando as características do candidato extrapolam as exigências do cargo, o candidato reúne mais do que as condições exigidas pelo cargo.

Tendo em vista a dinâmica das organizações, os processos de seleção têm como objetivo contratar pessoas com possibilidade de se tornarem efetivas e bem sucedidas no trabalho que irão desempenhar. Para isso, o processo de seleção utiliza-se de diversos métodos para a seleção de pessoal, como: Entrevista, testes psicológicos de conhecimento, dinâmicas em grupo e um processo comparativo entre os candidatos.

O uso de diversos métodos e técnicas para a seleção de pessoal pode mitigar o risco de erro na escolha do candidato, sendo que estas devem ser escolhidas de acordo com a necessidade da empresa, bem como da vaga que se pretende preencher, considerando a alocação efetiva de recursos.

2.5 TÉCNICAS E MÉTODOS DE APLICAÇÃO DE PROCESSOS SELETIVOS

Para a aplicação de processos seletivos em organizações, são utilizadas diversas técnicas e métodos, dentre as técnicas de seleção mais utilizadas destacam-se entrevistas e os testes, os quais as definições serão abordadas a seguir:

- **Entrevistas:** a entrevista é um dos métodos mais utilizados para os processos de seleção dentro das organizações indiferentemente do porte e cargos a serem preenchidos. A entrevista é realizada com o objetivo de observar e avaliar o candidato em tempo real, assim como checar as informações do currículo. Durante a entrevista também são analisadas a veracidade e coerência das informações que constam no currículo do candidato. Portanto, comumente são verificadas na entrevista as qualificações do candidato, seus conhecimentos, a formação profissional, as razões das saídas dos últimos empregos, as realizações do candidato, as posições ocupadas, suas principais atribuições, sua experiência profissional, seus objetivos e planos para o futuro, suas aptidões e vulnerabilidades (LACOMBE, 2011).

Existem outras referências na literatura que abordam as técnicas e métodos de seleção em processos seletivos, os mais utilizados, conforme Silva e Nunes (2002), são:

- **Testes de Conhecimento:** visam medir o grau de conhecimento, capacitação e habilidade que o candidato adquiriu por meio do estudo, da prática, ou do exercício, prática do trabalho e experiência de vida. Quanto às formas de apresentação, os testes de conhecimentos podem ser: Escritos (por meio de perguntas e respostas escritas); Oraís (por meio de perguntas e respostas verbais); Práticos (por meio de execução de um trabalho).

- **Testes Psicológicos:** avaliam a individualidade do candidato em relação aos requisitos do cargo e da empresa. Os testes psicológicos são utilizados para medir: Potencial intelectual (inteligência); Aptidões (atenção concentrada, memória visual, aptidão mecânica, burocrática); Personalidade (caráter, temperamento, equilíbrio emocional, frustrações, ansiedades); Aprendizagem; Destreza e coordenação; Atitudes; etc.

Por fim, evidencia-se demais práticas contidas no processo seletivo, abordadas pela literatura, como o Treinamento e Desenvolvimento. Conforme Araújo (2006), as práticas de Treinamento e Desenvolvimento foram criadas dentro das organizações com o objetivo de capacitar as pessoas para ocupar determinados cargos ou desenvolvê-las dentro do cargo que já ocupam:

- **Práticas de Treinamento e Desenvolvimento:** O conceito de treinamento abrange a capacitação para o desempenho ótimo das tarefas específicas do cargo, como também, é considerado um meio para que os colaboradores desenvolvam suas competências e contribuam com os objetivos organizacionais. Portanto, o treinamento é uma ferramenta que promove a capacidade de absorção de novas técnicas, práticas e inovações, processos estes vitais para o sucesso organizacional.

2.6 EFETIVIDADE; EFICÁCIA e EFICIÊNCIA.

Para a definição do conceito de efetividade aplicado à realização e aplicação de processos seletivos, deve-se observar as diferenças nos significados de três conceitos que se relacionam, porém que apresentam diferenças significativas: Efetividade; Eficácia e Eficiência. Pode-se definir os conceitos utilizando a metodologia bibliográfica de Malmegrim e Michaud (2003), que sintetiza os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência ao afirmar que, em uma visão sistêmica de uma organização, a efetividade visa satisfazer às necessidades e o seu papel institucional. Já a eficácia mede o atendimento aos requisitos. Por fim, a eficiência tem o foco na produção com otimização de recursos.

Efetividade, como destaca Cury (2006) é o termo “usado para traduzir o comportamento gerencial quando, manipulado de forma adequada seus insumos

(eficiência), o executivo atinge seus produtos (eficácia), com valor social, isto é, tendo tais produtos com ampla aceitação no mercado” (CURY, 2006, p. 21).

Eficácia, como destaca Maximiano (2007) é a palavra usada para indicar que a organização atinge seus objetivos, já a eficiência é: “a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais.” (MAXIMIANO, 2007, p. 5).

A eficiência é um conceito que relaciona os meios e os métodos, medindo a proporção dos recursos utilizados para alcançar os objetivos. São exemplos de medidas de eficiência o custo do trabalho, o retorno pelo capital investido e a produtividade. Já a eficácia pode ser explicada de maneira simples, como a capacidade de atingir objetivos e resultados pretendidos. Diferente da eficiência que se preocupa com os meios, a eficácia relaciona-se com os fins e propósitos da ação em questão.

Medir a efetividade em processos seletivos não quer dizer, necessariamente, determiná-la com base numa escala numérica ou volume físico, porém também, verificar e avaliar os candidatos em fatores subjetivos, devidamente importantes para a organização, preferencialmente baseados no conjunto de valores que compõem a cultura organizacional específica de cada empresa, tais como: otimismo, autonomia, motivação, resultados e dedicação. Tais aspectos não deixam de ser um fator mensurável de suas atuações profissionais.

Os padrões devem ser estabelecidos baseados em critérios específicos, nos resultados desejados de cada cargo e no alinhamento cultural do candidato com a organização, para fins de parâmetros comparativos. Para serem efetivos, não podem ser definidos de forma arbitrária

Ao buscar outras referências na literatura, pode-se acrescentar ao embasamento do conceito de eficácia utilizando a metodologia bibliográfica de Andrade e Vilas Boas (2009), que entendem que a eficácia do processo seletivo se encontra no fato de conseguir trazer talentos para a empresa, melhorando a organização para as novas aquisições ou movimentações internas. Os autores utilizam um quociente de seleção para medir a eficácia do processo seletivo, por meio da divisão do número de candidatos admitidos pelo número de candidatos

examinados, multiplicado por cem. Os autores entendem que à medida que o quociente de seleção diminui, a eficácia do processo aumenta.

Nota-se que utilizar somente o conceito de eficácia para medir a efetividade de um processo seletivo pode não ser a escolha mais adequada, visto que medir a eficácia do processo seletivo através da divisão do número de candidatos admitidos pelo número de candidatos examinados pode não surtir efeito na capacidade de produzir efeitos e impactos positivos no longo prazo para a organização.

Apenas compreender a eficiência ou eficácia separadamente não é o suficiente para alcançar o sucesso organizacional. Isso porque os conceitos estão estreitamente relacionados, sendo possível em muitos casos entendê-los como critérios para atingir a efetividade.

Além disso, a eficiência está relacionada diretamente com o uso racional de recursos e insumos, tornando-se essencial para que esses efeitos positivos possam ser percebidos ao longo do tempo, tendo em vista o pressuposto de recursos escassos para as organizações.

Portanto, a efetividade pode ser entendida como a soma da eficiência e eficácia. Para a definição do conceito de efetividade, que será abordado nesta pesquisa, considera-se efetividade: O conceito que relaciona a capacidade de atingir fins e propósitos que surtam efeitos e impactos positivos para a organização no longo prazo.

2.7 EFETIVIDADE EM PROCESSOS SELETIVOS

Para fins de definição operacional da variável do entendimento de efetividade em processos seletivos para a pesquisa, se utilizará as definições teóricas abordadas previamente na literatura, sobre efetividade e processos de recrutamento e seleção de pessoas.

Portanto, para efetividade em processos seletivos considera-se: A capacidade da organização de realizar processos seletivos, recrutando e selecionando o candidato ideal para cada vaga a ser preenchida, e retê-lo na organização, fazendo o uso e a mobilização ótima de conhecimentos, competências, recursos humanos e financeiros, que surtam efeitos e impactos positivos para a organização no longo prazo, diretamente vinculados a contratação do funcionário.

Neste capítulo, foram apresentados as principais definições relacionadas aos fundamentos teóricos acerca dos temas abordados nesta pesquisa. No próximo capítulo, será exposta a estrutura metodológica utilizada para a realização deste estudo.

3 MÉTODO

Neste capítulo são apresentados a estrutura metodológica utilizada para a realização do estudo, o tipo de pesquisa, o universo e o perfil dos participantes, a forma de coleta dos dados e o método de tratamento e a análise dos dados.

O método de pesquisa é o caminho que permite chegar aos objetivos propostos. Para o presente trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa, classificada como bibliográfica, exploratória, descritiva e empírica. A bibliografia possibilitou conhecimento teórico sobre o tema objeto de pesquisa.

A pesquisa empírica foi realizada por meio de um estudo de caso, com o intuito de compreender como o conceito de efetividade em processos seletivos é percebido pela Organização RB Cursos de Inglês Ltda, sob a ótica do colaborador responsável por sua aplicação. Pode-se recorrer a definição de Antônio Carlos Gil (2008), referente a abordagem do estudo de caso:

“O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.” (GIL, 2008, p. 58).

Esta pesquisa exploratória procurou explorar e descrever uma questão específica, de modo a fornecer informações para uma investigação mais precisa, visando uma aproximação com o tema, construída com base em hipóteses ou intuições.

Esta pesquisa foi feita seguindo uma abordagem qualitativa, pois aborda um universo de significados, crenças e atitudes que correspondem a um espaço mais profundo de processos e relações (MINAYO, 2001). Nesta pesquisa, a experiência do observador, com seu objeto de investigação do conceito de efetividade em processos seletivos foi significativa, fazendo com que os conhecimentos e conclusões aqui que serão apresentados estejam intrinsecamente ligados à realidade do cotidiano enfrentados pelos aplicadores de processos seletivos.

Ainda segundo Minayo (2001), a metodologia é responsável por determinar a pesquisa, é uma análise fundamentada nos parâmetros da ciência. A presente

pesquisa qualitativa respondeu uma questão particular, que trabalha com um universo de significados, crenças, valores e atitudes, que investigam aspectos profundos das relações humanas em organizações, além dos processos e fenômenos, que não podem ser reduzidos somente à operacionalização de variáveis, ou seja, a análise da magnitude das variáveis supera a sua quantificação.

Essa teve como objetivo descrever e apresentar características dos vários métodos e modelos utilizados nas aplicações de processos seletivos.

Bem como, o intuito de avaliar sua efetividade, por meio de suas capacidades, potencialidades, forças, limitações, fraquezas, ameaças ou distorções nos processos, discorrendo sobre os pressupostos ou as implicações de sua utilização.

Além disso, visou descrever as relações entre efetividade e processos seletivos por meio de uma análise de conteúdo. Referente a análise de conteúdo, surgiram discussões sobre suas diferentes funções. Bardin (2011) afirma que uma análise de conteúdo não deixa de ser uma análise de significados, ao contrário, ocupa-se de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo extraído das comunicações e sua respectiva interpretação.

Referente à técnica da entrevista como fonte de obtenção de dados, Bardin (2011) conceitua a entrevista como um método de investigação específico e a classifica como diretivas ou não diretivas (fechadas e abertas). Ademais, a autora enfatiza que realizar a análise do conteúdo em entrevista é muito complexo e, por isso, frequentemente demanda uma análise manual.

A pesquisa visou demonstrar também, por meio da ferramenta Análise SWOT, quais informações foram obtidas acerca da empresa, e os benefícios que tais informações trariam para a gestão de pessoas, quando aplicadas aos processos seletivos. A Análise SWOT faz parte de um grupo com várias ferramentas estratégicas, porém, se destaca por fazer uma integração entre os aspectos internos e externos da organização, melhorando assim os planos de ação elaborados pela alta gestão. Segundo Ribeiro Neto (2011), "nesta análise identificamos as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças internas para a mesma" (RIBEIRO NETO, 2011, p.17).

Portanto, a capacidade da ferramenta em organizar as informações, deixa em evidência forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que afetam a organização,

auxiliando no planejamento estratégico da empresa. Além disso, a ferramenta pode auxiliar os gestores com a tomada de decisões.

Por meio da aplicação da ferramenta, é possível fazer uma análise para avaliar a escolha dos modelos e métodos de aplicação de processos seletivos ideais para cada situação.

3.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA

No intuito de conhecer de maneira aprofundada as características da percepção de efetividade dos modelos e métodos de aplicação de processos seletivos sob a ótica do colaborador responsável por sua aplicação, que ocorrem na Organização RB Cursos de Inglês Ltda, localizada em Brasília. Assim como, descrever potencialidades, forças, limitações, fraquezas, ameaças ou distorções e as implicações de sua utilização e acontecimento desse processo na organização, assim como identificar critérios e ferramentas utilizadas para selecionar as pessoas com o perfil mais adequado aos cargos. A pesquisa realizada foi de caráter exploratório/descritivo, com recorte transversal, baseado no levantamento de dados primários, empírica e com abordagem qualitativa.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

O cenário de pesquisa foi uma instituição de ensino de inglês fundada em 1969. A empresa RB Cursos de Inglês Ltda tem como uma base sólida, a visão organizacional: "ampliar o repertório cultural e linguístico por meio do ensino do inglês com excelência para crianças e adolescentes". A Organização é uma escola especialista na língua inglesa e exclusiva para alunos dos 3 aos 17 anos, que busca respeitar e explorar ao máximo as habilidades, competências e a criatividade de seus estudantes. Além de desenvolver a capacidade linguística dos estudantes, a Organização utiliza uma abordagem pensada para se adaptar aos diferentes contextos e realidades de cada instituição, aliando o letramento em língua inglesa ao currículo regular local.

A escolha da Organização RB Cursos de Inglês Ltda foi feita com base na complexidade dos processos seletivos que ocorrem regularmente com a contratação de professores na organização, visto que, estes devem apresentar uma

série de competências e habilidades específicas para lidar com o ensino de alunos dos 3 aos 17 anos. Portanto, o processo de seleção é muito rigoroso e apresenta diferentes etapas de avaliação, tornando a Organização compatível para alcançar os objetivos da pesquisa, conforme proposto neste trabalho.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES

A pesquisa foi realizada estudando as percepções da equipe responsável pela aplicação e elaboração dos processos seletivos para o cargo de professor(a) de inglês, na Organização privada RB Cursos de Inglês Ltda. Esta equipe é composta pela coordenadora escolar e duas assistentes de coordenação.

A coordenadora escolar possui a atribuição de conduzir e elaborar os processos de recrutamento e seleção de pessoas na organização, avaliar os candidatos, assim como conduzir as dinâmicas incluídas na realização do processo, como entrevistas, dinâmicas em grupo e grupos focais.

A coordenadora escolar participou voluntariamente da entrevista, respondendo em nome da equipe responsável pela aplicação e elaboração dos processos seletivos para o cargo de professor(a) de inglês, todos os procedimentos éticos foram seguidos.

As percepções dessa participante são importantes para a pesquisa, devido ao aprendizado que pode ser proporcionado diante dos anos de experiência acumulados com a realização de processos seletivos.

Além disso, essa é a colaboradora responsável pela avaliação e julgamento dos candidatos durante todo o processo seletivo, efetuando as decisões finais acerca das contratações que são feitas.

Portanto, apresenta conhecimentos relevantes sobre as manifestações da realidade das dinâmicas que acontecem durante o processo seletivo, tendo como objetivo uma tomada de decisão acerca de contratações futuras.

A coordenadora escolar, participante da entrevista, conta com 12 anos de experiência na realização de processos seletivos para a Organização RB Cursos de Inglês Ltda, e possui reflexões importantes para ser estudados nesta monografia, pois, sua experiência enquanto coordenadora da equipe pode contribuir para avanços em questões administrativas, buscando compreender formas de tornar os processos de recrutamento e seleção das organizações, mais efetivos.

Referente ao objetivo da pesquisa, este não seria atingido caso fossem entrevistados a diretoria da escola. Isso porque, é a coordenação escolar que realiza o contato direto e diário com a equipe de professores, assim como a gestão e avaliação dos colaboradores na organização.

Portanto, visto que existe este contato mais próximo durante todo o processo, a coordenadora escolar torna-se o participante ideal para atingimento dos objetivos de pesquisa.

Posto isso, conclui-se que a opinião dessa colaboradora é relevante para responder à pergunta proposta por essa pesquisa: “como a efetividade é percebida nos modelos e métodos de processos seletivos utilizados pela Organização RB Cursos de Inglês Ltda sob a ótica do colaborador responsável pela aplicação do processo seletivo?”.

A população-alvo foi de 1 colaborador que gerencia a equipe responsável pela aplicação do processo seletivo para o cargo de professor(a) de inglês, na Organização RB Cursos de Inglês Ltda.

Essa equipe é composta pela coordenadora escolar, e duas assistentes de coordenação. A coordenadora escolar participou voluntariamente da entrevista, respondendo em nome da equipe.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento escolhido para a realização da coleta de dados foi o roteiro de entrevista. Utilizou-se um roteiro semi-estruturado para orientar as entrevistas, contendo 8 questões estímulos, definidas pelo entrevistador.

O roteiro semi-estruturado conteve questões definidas a priori com base nas dimensões teóricas abordadas na literatura, referentes ao: tipos de recrutamento utilizado na empresa; sobre os tipos de processos de seleção utilizados; critérios e ferramentas utilizadas para selecionar as pessoas com o perfil mais adequado aos cargos; alinhamento dos candidatos com a cultura organizacional da empresa; percepção de efetividade do processo como um todo; quais são os benefícios esperados a longo prazo; quais são os motivos de desligamento de colaboradores recém efetivados.

A entrevista buscou percepções de efetividade sob a ótica do colaborador responsável pela aplicação do processo seletivo na Organização RB Cursos de

Inglês Ltda. A coordenadora escolar participou voluntariamente da entrevista, respondendo em nome da equipe.

Foi feito contato via correio eletrônico com a Organização participante para o agendamento da entrevista, confirmando uma data para a sua execução.

A entrevista foi realizada de maneira presencial, respeitando os procedimentos de distanciamento social devido a pandemia do Covid-19, gravada, e posteriormente transcrita.

3.5 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Aos colaboradores responsáveis pela aplicação do processo seletivo na Organização RB Cursos de Inglês Ltda, foram apresentados os objetivos da pesquisa. Na ocasião, foi lido um termo de consentimento livre e esclarecido em termos de ética, garantido a manutenção do sigilo do nome do colaborador. Da mesma forma, o entrevistado teve ciência que poderia desistir a qualquer momento da entrevista, não sendo obrigado a participar, o áudio das entrevistas foi gravado e posteriormente transcrito, permitindo a realização da análise de conteúdo.

Aplicou-se o roteiro semi-estruturado da entrevista durante o expediente dos funcionários, de acordo com o consentimento do participante da entrevista, que se submeteu voluntariamente à pesquisa, demonstrando interesse pelo assunto tratado. A entrevista foi realizada de forma presencial, e o áudio da entrevista gravado por meio de gravador de voz. A entrevista teve uma duração aproximada de uma hora e meia. O entrevistado foi informado que poderia se ausentar e desistir da reunião a qualquer momento.

Foi feito um cronograma para a pesquisa, definindo os períodos e datas de cada etapa a ser realizada, desde o levantamento de literatura, até a apresentação dos resultados, como evidenciado a seguir :

Cronograma de Coleta de dados	Data
Levantamento de literatura	01/07/2022 à 10/02/2023
Preparação do roteiro de entrevistas	15/09/2022 à 27/09/2022
Envio via correio eletrônico, convite para participação da pesquisa às organizações.	30/09/2022

Envio via correio eletrônico, roteiro da entrevista para as organizações participantes.	14/10/2022
Agendamento das entrevistas com as organizações participantes.	17/10/2022 à 21/10/2022
Realização das entrevistas.	24/10/2022 à 04/12/2022
Realização da análise temática e categorial de conteúdo.	07/12/2022 à 06/02/2023
Apresentação dos resultados da pesquisa.	13/02/2023

Tabela 1: Cronograma de pesquisa

3.6 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Utilizou-se a análise temática e categorial de conteúdo dos dados coletados, à luz das questões teóricas, feita a partir do relato da colaboradora entrevistada, disponível no Apêndice B desta pesquisa. A análise foi feita com o intuito de descrever como o colaborador responsável pela aplicação do processo seletivo na Organização RB avalia o conceito de efetividade nos processos de recrutamento e seleção de pessoas. Como pode ser evidenciado por sua fala, quando diz:

“Referente ao que define um processo seletivo bem feito e efetivo, de novo, não só estar bem estruturado, com critérios objetivos, que tenham uma razão bem fundamentada para ser definido, é seguir esses critérios objetivos, pois eles tem uma razão, e principalmente, acredito que realizar um follow-up (acompanhamento), pois, é natural do ser humano tanto aprender como esquecer rapidamente, então não adianta fazer um processo seletivo magnífico, se a pessoa contratada não tiver uma coerência daquilo que ela aprendeu com o que ela está vivendo no cotidiano da empresa. Então, tem que haver uma troca de aprendizado, de dentro pra fora e de fora pra dentro. Acredito que a Red Balloon faz isso muito bem, e ainda sim, ocorrem problemas, pois toda empresa tem, mas temos recursos para remediar isso da maneira mais fácil possível.” Entrevistada 1

A fim de garantir a manutenção do sigilo do nome do colaborador e o anonimato das respostas, o nome da entrevistada foi alterado para Entrevistada 1.

Ademais, descreveu-se como os aplicadores do processo seletivo observam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças nos diferentes métodos e modelos de aplicação, e quais critérios e ferramentas são utilizados para selecionar as pessoas com o perfil mais adequado aos cargos, conforme proposto neste trabalho.

Neste capítulo, apresentou-se a estrutura metodológica utilizada para a realização desse estudo. No próximo capítulo serão expostos os resultados obtidos por meio da análise de conteúdo feita a partir da técnica de estudo de caso, assim como uma discussão acerca desses resultados, com o intuito de gerar reflexões sobre o tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos na análise de conteúdo feita a partir da técnica de estudo de caso, por meio de entrevista realizada com o colaborador responsável pela aplicação e elaboração dos processos seletivos na Organização RB Cursos de Inglês Ltda, além disso, uma discussão acerca desses resultados, com o intuito de gerar reflexões sobre o tema e atingir os objetivos propostos por este estudo.

4.1 DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DE MODELOS E MÉTODOS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO RB CURSOS DE INGLÊS LTDA

Os modelos e métodos que compõem o processo seletivo da Organização RB Cursos de Inglês Ltda podem ser apresentados a partir do relato da gestora da escola, responsável pelo processo seletivo para o cargo de professor de inglês na empresa. A transcrição da “**Entrevista A**” está disponível no “**Apêndice 2**” e o nome do entrevistado foi alterado para “**Entrevistada 1**” a fim de garantir a manutenção do sigilo do nome do colaborador.

O processo seletivo para o cargo de professor(a) de inglês, é composto por diversas etapas, desde o recrutamento de pessoas, até a seleção. Além disso, vale a pena destacar que, embora o processo seletivo se encerre com a contratação do funcionário, este não deixa de ser avaliado, pois passa por um estágio probatório de noventa dias, que é estabelecido por um contrato de experiência.

Referente ao recrutamento de pessoas praticado no processo seletivo, este configura-se como externo, podendo ser entendido pela literatura; Marras (2000) afirma que o recrutamento externo é a captação de candidatos no mercado de trabalho com o objetivo de preencher uma necessidade no quadro de funcionários.

Portanto, verifica-se o relato da gestora entrevistada, na Entrevista A, a fim de comparar a rotina de recrutamento praticada no processo, com o conteúdo exposto na literatura:

“Abrimos o processo seletivo, fazemos a divulgação por meio do nosso site, e uma plataforma online que conecta com diversos sites de busca de empregos como LinkedIn, e após a abertura da vaga, os

candidatos podem se inscrever por meio do site da Red Balloon pelo link “trabalhe conosco”, também recebemos currículos avulsos, [...] essa plataforma permite que façamos dashboards para acompanhamento do processo, como vagas abertas, vagas fechadas, número de candidatos, e fazendo o histórico deles.” (Entrevistada 1).

Como pode-se observar, o recrutamento externo praticado na RB Cursos de Inglês Ltda procura captar candidatos a vagas de professor(a) no mercado de trabalho. Ao analisar outro trecho da Entrevista A, observando o relato da Entrevistada 1, pode-se ter uma compreensão do poder de captação de pessoas da Organização em questão:

“Recentemente [...], nós abrimos uma vaga e recebemos 437 currículos em 24 horas, todos do DF, dentro da Kenoob (plataforma), conseguimos filtrar os candidatos apenas da região e Estado que a gente quer.” (Entrevistada 1).

Pode-se relacionar esses relatos com o conceito de **Eficácia**, definido por Maximiano (2007), como uma palavra usada para indicar que a organização atinge seus objetivos, nesse contexto, o objetivo ou requisito, é a captação de candidatos no mercado de trabalho com o objetivo de preencher uma necessidade no quadro de funcionários, sendo assim, pode-se concluir que nesse contexto, a Organização RB Cursos de Inglês Ltda apresentou eficácia em seu processo de recrutamento.

Portanto, o processo de recrutamento se dá por meio da abertura da vaga para professor(a) no quadro de funcionários, a captação de talentos é feita com o auxílio de um software de recrutamento que auxilia no gerenciamento dos candidatos e suas informações, que são cadastradas no próprio site da RB Cursos de Inglês Ltda. Com o software, o número de currículos, candidatos cadastrados, desligamentos e desistências podem ser melhor administrados, e a comunicação entre os portais de trabalho e as redes sociais de captação de talentos, como LinkedIn, podem ser concentradas em um só lugar.

Nota-se que ao se conectar com portais de trabalho e redes sociais de captação de talentos, a organização têm a oportunidade de se manter atualizada com o mercado de trabalho, o perfil dos profissionais e a tendência da remuneração praticada pelo mercado. Além disso, essa conexão pode contribuir para tornar a empresa mais visível, apesar de já ser uma referência no mercado, para os profissionais da área e despertar o interesse de potenciais talentos.

Lacombe (2000) afirma que o recrutamento externo traz pessoas externas à organização, com novas experiências, perspectivas e também novos conhecimentos, podendo colaborar para o aperfeiçoamento dos procedimentos da empresa e sensibilizando a administração externa e o mercado. Pode-se perceber que os conceitos da literatura ainda são verificados na prática da organização, pois há uma busca por novas experiências e talentos no mercado.

Referente à **Eficiência** do processo de recrutamento praticado na organização, pode-se comparar a definição de Malmegrim e Michaud (2003), que sintetizam o conceito de eficiência como o foco na produção com otimização de recursos, com o desempenho na captação de pessoas pela organização. O fato de a última abertura de vaga no quadro de funcionários da empresa para o cargo de professor ter captado 437 currículos em 24 horas, de forma totalmente online, demonstra uma utilização otimizada de recursos e tempo, considerando a proporção dos recursos utilizados para alcançar os objetivos, tendo em vista que angariar currículos de forma online não é um processo financeiramente oneroso. Portanto, pode-se concluir que a empresa foi eficiente nesse contexto de recrutamento.

Identificou-se que o processo de recrutamento carece de muitos pré-requisitos técnicos para investidura no cargo, esse fato pode implicar no recrutamento de diversos candidatos que não possuem o conhecimento e habilidades específicas que serão necessários para desempenho do cargo, como evidenciado na fala da Entrevistada 1: “Tem outros candidatos que possuem inglês básico no currículo, e a gente não pode contratar”.

Como mencionado, a carência de muitos pré-requisitos técnicos para inscrição no processo seletivo deixa de evidenciar a importância de um dos critérios essenciais para o desempenho do cargo, que é o conhecimento e habilidades específicas para ensinar a língua inglesa, ou seja, o recrutamento de candidatos que não possuem o conhecimento e habilidades específicas pode ser considerado uma fraqueza para o processo, pois implicará em um maior volume de trabalho para triagem desses currículos.

Ao questionar sobre a **Efetividade** do processo de recrutamento, utilizando a definição operacional da variável abordada previamente por esta pesquisa, embora o processo de recrutamento não seja o único responsável por prover a capacidade da Organização de contratar o candidato ideal para a vaga a ser preenchida, e retê-lo na organização, fazendo o uso e a mobilização ótima de conhecimentos,

competências, recursos humanos e financeiros, que surtam efeitos e impactos positivos para a Organização no longo prazo, diretamente vinculados a contratação do funcionário, foi evidenciado no processo de recrutamento da empresa, o uso e a mobilização ótima de conhecimentos, competências, recursos humanos e financeiros para captação de candidatos. Sendo assim, a eficácia e eficiência do processo de recrutamento, podem contribuir para a efetividade do processo seletivo como um todo.

Por fim, faz-se uma análise Swot do processo de recrutamento, a fim de explorar a integração entre os aspectos internos e externos da organização, com o intuito de auxiliar futuros planos de ação elaborados pelos gestores da organização. Segundo Ribeiro Neto (2011), a análise Swot destaca as forças e fraquezas da organização, permitindo identificar oportunidades e ameaças internas. Dessa forma, aplica-se a metodologia de análise Swot para o processo de recrutamento da empresa RB Cursos de Inglês Ltda.

ANÁLISE SWOT		
Processo de recrutamento de pessoas para o cargo de professor da Organização RB Cursos de Inglês Ltda		
	FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA	<p>Processo eficiente na proporção de utilização de recursos para captação de candidatos.</p> <p>Processo eficaz, pois cumpre seus objetivos.</p> <p>Grande poder de captação de pessoas no mercado de trabalho.</p>	<p>Poucos pré-requisitos técnicos para investidura no cargo.</p> <p>Recrutamento de candidatos que não possuem o conhecimento e habilidades específicas que são necessários para o desempenho do cargo.</p>

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE EXTERNA	<p>Recrutar pessoas com o perfil ideal para o cargo.</p> <p>Recrutar pessoas com o perfil compatível com a cultura organizacional da empresa.</p> <p>Recrutar pessoas com talentos únicos e relevantes para o desempenho do cargo.</p> <p>Se manter atualizada com o mercado de trabalho, o perfil dos profissionais e a tendência da remuneração praticada pelo mercado.</p>	<p>Recrutar pessoas com a ausência do conhecimento específico necessário para o cargo.</p> <p>Recrutar pessoas com o perfil inadequado para o cargo.</p> <p>Recrutar pessoas com uma expectativa salarial muito elevada.</p> <p>Recrutar pessoas que tenham interesse apenas em fazer treinamento.</p>

Tabela 2: Análise Swot do processo de recrutamento da Organização RB Cursos de Inglês Ltda.

4.2 DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DE MODELOS E MÉTODOS DE SELEÇÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO RB CURSOS DE INGLÊS LTDA.

Os modelos e métodos utilizados para o processo de seleção de pessoas, captadas a partir do processo de recrutamento, na Organização RB Cursos de Inglês Ltda, podem ser caracterizados como a segunda parte do processo seletivo, onde os candidatos recrutados são direcionados para as etapas da seleção, onde será avaliado o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo de professor de língua inglesa.

Baseando-se nas definições teóricas abordadas nesta pesquisa, compara-se o processo de seleção de pessoas da Organização com a literatura, Orlickas (2001), afirma que: “a seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais

qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal” (ORLICKAS, 2001, p.22).

Referente às etapas do processo de seleção de pessoas na organização, estas podem ser descritas a partir do relato da Entrevistada 1, que descreve as etapas que compõem o processo de seleção:

“As etapas do processo de seleção de candidatos são, primeiro a triagem de currículos, depois, fazemos uma entrevista por telefone que chamamos de phone screening, para sentir como essa pessoa interage, sentir a energia, sentir o uso do inglês, aí se o candidato é aprovado ele vem para a apresentação, [...] depois explicamos as próximas etapas, que são o “admittance test” (Teste de admissão) e individual interview (Entrevista individual), a gente explica como cada uma ocorre e o candidato toma a decisão se ele quer continuar no processo ou não.” (Entrevistada 1).

Como pode-se observar, a primeira etapa que compõe o processo de seleção é a **Triagem de currículos**, nesta etapa serão avaliados os currículos, a fim de selecionar os candidatos que possuem um currículo mais compatíveis com o perfil ideal desejado para o cargo. A empresa recebe currículos de diversas pessoas, inclusive com doutorados e mestrados, que os últimos salários eram incompatíveis com o salário inicial para o cargo de professor, e isso atrasa o processo de triagem, pois a escola não consegue oferecer um salário igual a essa expectativa, então, esses candidatos não podem ser contemplados.

Pode-se verificar também, a existência de candidatos que possuem inglês básico no currículo, caracterizando uma eliminação por falta de atendimento aos critérios básicos esperados para a investidura no cargo. Esses currículos são triados pela coordenadora do processo, com o auxílio de sua assistente.

Já a etapa seguinte a triagem de currículos, é a **Entrevista por telefone**, chamada pela Entrevistada 1 de “phone screening”, nessa entrevista por telefone é feita uma análise subjetiva de como são as habilidades e o uso da língua inglesa pelo candidato, a fim de aferir de modo subjetivo como esse candidato se relaciona e conversa com pessoas. Pode-se complementar a descrição dessa etapa utilizando o relato da Entrevistada 1 sobre a entrevista por telefone:

“Fazemos uma entrevista por telefone que chamamos de phone screening para sentir como essa pessoa interage, sentir a energia, sentir o uso do inglês, aí se o candidato é aprovado, ele vem para a apresentação” (Entrevistada 1).

Ao combinar os métodos de **Triagem de currículos** e a **Entrevista por telefone**, faz-se a primeira seleção dos candidatos aptos a continuar no processo seletivo, visando atender a demanda por profissionais qualificados que possam possuir as exigências do cargo e características do candidato necessárias ao cargo de professor(a) de inglês na RB Cursos de Inglês Ltda.

Como evidenciado na literatura, por Jean Pierre Marras (2000), as exigências do cargo são as características que o cargo exige do profissional, em termos de conhecimento, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções. Já as características do candidato são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar suas tarefas.

Assim como muitas outras organizações, a RB Cursos de Inglês Ltda possui seus próprios critérios que compõem as exigências do cargo e características do candidato necessárias ao cargo de professor(a) de inglês, é importante ressaltar que esses critérios são avaliados durante todo o processo seletivo. Alguns destes critérios foram relatados pela entrevistada, que menciona:

“Na Red Balloon há um alinhamento entre visão missão e valores, e essas questões são desdobradas nas características desejáveis de um professor, desde a triagem do currículo, durante a apresentação do cargo, estamos atentos para selecionar com base nessas características: English teaching skills (Habilidades em lecionar inglês), que é o básico, ética, relacionamento interpessoal, usar a língua de maneira flexível.” (Entrevistada 1).

De acordo com este relato, verifica-se que embora existam critérios objetivos como exigências do cargo, a visão, missão e valores da Organização também contribuem para composição das características desejáveis dos candidatos, além de inserir à cultura organizacional ao processo seletivo, sendo parte do processo introdutório de apresentação dos valores organizacionais da empresa.

Referente à primeira fase de seleção no processo seletivo, esta visa selecionar o número máximo de candidatos considerando a capacidade de se fazer um treinamento efetivo, que é de 25 pessoas, selecionadas dentro da triagem de currículos e a entrevista por telefone, e um mínimo de 10 candidatos, pois é um processo muito exaustivo e é preciso ser feito duas vezes ao ano, em média, para que atenda às necessidades da escola, segundo os relatos da Entrevistada 1.

Após a primeira fase do processo de seleção (Triagem de currículos e entrevista por telefone), os candidatos selecionados são encaminhados para a próxima etapa, a apresentação do cargo, que segundo um dos relatos da entrevistada consiste em:

“Apresentar quem nós somos, missão, valores, visão, a nossa história, o que a gente espera do candidato, o quanto ele receberá, qual é nosso projeto de desenvolvimento, nossa cultura organizacional, como é o ambiente na Red Balloon. Depois é explicado tudo que o candidato precisa participar para se desenvolver na empresa, as categorias de carreira de professor, as vantagens, benefícios e o valor da hora aula, as suas responsabilidades para ele decidir se quer continuar ou não no processo seletivo.” (Entrevistada 1).

A etapa de **Apresentação do cargo**, busca informar sobre aspectos de extrema relevância para o exercício do cargo de professor, assim como as principais atribuições e aptidões desejáveis para a futura posição ocupada. Além disso, são apresentadas as demais etapas do processo seletivo, que são o Teste de admissão, Entrevista individual e o PST. Por fim, são apresentados os aspectos burocráticos e valores de remuneração, para que os candidatos decidam, se optaram por continuar no processo seletivo.

A decisão de continuar no processo seletivo, por parte do candidato, deve considerar além de seu julgamento pessoal, as próximas etapas do processo seletivo, como o PST (pre-service training). O PST é um treinamento que ocorre durante uma semana inteira, ele exige uma carga horária de sete dias dos candidatos, mas ele não garante a contratação, e isso é divulgado para todos os candidatos. De acordo com a Entrevistada 1: “Temos uma adesão ao processo de 80% a 85% dos candidatos após a apresentação do processo seletivo”.

Após a etapa de **Apresentação do cargo**, os candidatos que optarem por continuar no processo seletivo, serão encaminhados para a etapa definida como: **Teste de admissão**.

Trata-se de um teste de conhecimento apresentando de forma escrita. De acordo com Silva e Nunes (2002), testes de conhecimento visam medir o grau de conhecimento, capacitação e habilidade que o candidato adquiriu por meio do estudo, da prática, ou do exercício, prática do trabalho e experiência de vida.

Em consonância com a literatura, o **Teste de admissão**, da Organização estudada, também visa medir o grau de conhecimento, capacitação e habilidade

que o candidato possui, pelo teste pode-se aferir o conhecimento técnico e funcional do futuro professor. Segundo o relato da entrevistada, referente ao teste de admissão:

“Eles demonstram o conhecimento metalinguístico, eles precisam corrigir erros, para ver se ele consegue identificar e fazer uma correção, se são competentes para dar feedback precisos para os alunos, eles fazem uma redação que envolve a parte linguística e também muito da reflexão do que é ser um bom professor de inglês, então nas palavras além da parte técnica a gente entende como o candidato concebe a profissão de professor, isso também nos ajuda. Então ele precisa obter 60% de aprovação, para ser convidado para a entrevista” (Entrevistada 1).

Como pode-se notar, o **Teste de admissão** é uma etapa eliminatória do processo seletivo, que por meio de uma avaliação de aptidões técnicas, verifica se o candidato está apto a continuar para a próxima etapa, a **Entrevista individual**.

De acordo com Lacombe (2011), a entrevista é realizada com o objetivo de observar e avaliar o candidato em tempo real, assim como checar as informações do currículo. Durante a entrevista também são analisadas a veracidade e coerência das informações que constam no currículo do candidato. Portanto, comumente são verificadas na entrevista as qualificações do candidato, seus conhecimentos, a formação profissional, as razões das saídas dos últimos empregos, as realizações do candidato, as posições ocupadas, suas principais atribuições, sua experiência profissional, seus objetivos e planos para o futuro, suas aptidões e vulnerabilidades.

A etapa da **Entrevista individual** na RB Cursos de Inglês Ltda avalia as características como habilidades interpessoais, essa entrevista dura cerca de 30 minutos, e também é embasada nas características e critérios do professor de inglês da RB Cursos de Inglês Ltda. Segundo relato da entrevistada:

"Isso é importante para a gente manter o foco, e conseguir um candidato mais próximo do ideal, pois ideal não existe, tem aquele que a gente acredita que vai se aproximar mais daquilo que a gente precisa e deseja enquanto escola." (Entrevistada 1).

Além de observar e avaliar o candidato, a entrevista serve de embasamento para os feedbacks que serão feitos aos candidatos, feedbacks podem ser entendidos como críticas construtivas sobre determinada conduta ou comportamento, não necessariamente negativa, tanto no sentido de promover um

alinhamento cultural entre candidato e organização, como um alinhamento na postura profissional.

A palavra feedback vem do inglês, podendo ser traduzida como “retroalimentar”. Nesse sentido, é necessário suprir a fonte, que são as pessoas, devolvendo a elas a motivação que é prestada no cumprimento de suas funções enquanto colaboradores.

Assim, o feedback é utilizado para analisar e compreender comportamentos, alinhar expectativas e até mesmo para informar sobre as entregas e resultados dos candidatos. Pode-se observar no relato da entrevistada:

“Normalmente, se a gente ver que a pessoa é muito boa em várias características, com exceção em alguma, costuma-se dar um feedback e aguardar para avaliar se houve um ajuste ou não na conduta e comportamento do candidato, dando algumas oportunidades para o candidato demonstrar se incorporou o feedback. Durante o processo seletivo, costuma-se dar feedback essencialmente depois da entrevista individual, e especialmente durante o PST” (Entrevistada 1).

Portanto, a etapa da **Entrevista individual** do processo seletivo, seleciona os candidatos considerados aptos para continuar para a próxima etapa, o **PST** (Treinamento pré-serviço), baseando-se no conjunto de habilidades interpessoais, nas características e critérios do professor da RB Cursos de Inglês Ltda. Os candidatos selecionados são aqueles que apresentam um perfil mais próximo do ideal, considerando o perfil ideal desejado e delimitado pela escola.

A próxima etapa do processo seletivo, referente ao **PST** (Treinamento pré-serviço), trata-se de um treinamento realizado com os candidatos selecionados durante a entrevista. Além de capacitar os candidatos para atuar na rotina de professor na organização, o treinamento também serve de base para avaliar os candidatos de acordo com os critérios e características do cargo de professor.

Conforme Araújo (2006), as práticas de Treinamento e Desenvolvimento foram criadas dentro das organizações com o objetivo de capacitar as pessoas para ocupar determinados cargos ou desenvolvê-las dentro do cargo que já ocupam.

Ao observar o relato da entrevistada, se têm uma ideia fidedigna dos fatores avaliados durante o treinamento:

“Durante o treinamento existem os fatores de stress, cansaço, particularidades relacionadas a vida de qualquer professor, então eles passam por uma vivência real da rotina de professor, além do

aprendizado, aí na prática, é onde mais os candidatos conseguem mostrar o seu potencial para a gente naturalmente, assim conseguimos avaliar os critérios para definir se haverá ou não contratação.” (Entrevistada 1).

Como se pode observar nos relatos da entrevistada, é durante o **PST**, na prática, que os avaliadores conseguem julgar esses critérios com maior nível de detalhamento, utilizando uma ferramenta de escala, se pode atribuir notas de 1 a 5, atribuindo nota um, para o candidato que está na ponta negativa da escala, o qual comete muitos erros técnicos e funcionais, que não consegue motivar, que é impaciente e que não consegue se relacionar bem com os alunos. Por outro lado, existe o contrário, o excesso, o candidato que é extremamente técnico, porém que se garante apenas nesse aspecto, relevando, por exemplo, as habilidades interpessoais, portanto, se enquadrando também como um candidato não desejável.

Ao analisar outro trecho da fala entrevistada, se evidencia outros aspectos que são avaliados durante o treinamento, assim como os métodos de avaliação do candidato, e o pré-requisito para ser considerado apto nesta etapa do processo seletivo, que é de atingir a nota mínima para aprovação:

“Durante o PST conseguimos avaliar com profundidade os critérios e características mencionadas, são 35 horas de atividades, então, por exemplo, durante as dinâmicas em grupo, pode-se avaliar o quanto um candidato presta atenção em seus colegas, como eles se auxiliam, como eles se comunicam, referente a accountability, se o colega limpa o quadro após usar, se ele se responsabiliza pelo espaço da escola, existem vários níveis de detalhamento dos comportamentos que são registrados em nosso relatório. Por fim, atribuímos uma nota que vai de 1 a 5 em nossa escala, para cada um dos critérios observados, e no final essas notas são somadas, os candidatos devem atingir uma nota mínima para aprovação no PST.” (Entrevistada 1).

Evidencia-se que durante o **PST** (treinamento), ocorrem diversas dinâmicas em grupo, as dinâmicas em grupo podem ser consideradas testes psicológicos, que segundo Silva e Nunes (2002), avaliam a individualidade do candidato em relação aos requisitos do cargo e da empresa. Os testes psicológicos são utilizados para medir: Potencial intelectual (inteligência); Aptidões (atenção concentrada, memória visual, aptidão mecânica, burocrática); Personalidade (caráter, temperamento, equilíbrio emocional, frustrações, ansiedades); Aprendizagem; Destreza e coordenação; Atitudes; entre outras características.

Portanto é durante o **PST** (treinamento), que se avalia com maior profundidade todas as características e critérios dos candidatos, com o intuito de canalizar indivíduos os quais possuem o perfil mais próximo do ideal, para a etapa final do processo seletivo, a **Contratação**.

Embora a contratação seja a última etapa do processo seletivo, os novos funcionários que ingressaram por meio do processo do seletivo deverão passar por um **Período de experiência** na organização, de 90 dias. Nesse período os novos professores serão avaliados com o intuito de gerar feedbacks para contribuir com o alinhamento cultural, com o desempenho nas aulas e a lidar com toda a comunidade escolar: alunos, pais, professores, coordenadores e demais funcionários da escola.

Esse **Período de experiência** se torna mais tangível ao observar os relatos da entrevistada, quando diz:

“Existe a questão legal que a escola utiliza de contrato de experiência, [...] 90 dias de contrato de experiência, mas os 60 primeiros dias, ou seja, ainda tem 30 dias de folga, esse novo funcionário vai participar de diversas dinâmicas para que ele se adapte cada vez mais a cultura da escola, nós temos 3 reuniões de boas-vindas, onde ensinaremos sobre rotina escolar, sobre o espaço, sobre o material de maneira mais focada, oferecemos a oportunidade deles observarem as aulas de professores mais experientes, que na verdade é uma etapa obrigatória para o desenvolvimento do professor, pois eles aprenderam muito no PST, porém, na prática tem alunos de verdade, pais de verdade, cansaço de verdade, e essas variáveis interferem na performance do professor, então eles assistem, fazem relatórios das aulas e tem um acompanhamento da coordenação.” (Entrevistada 1).

O **Período de experiência** para novos funcionários também poderá contribuir para mitigar os riscos de uma eventual contratação desalinhada, quando um professor não demonstra o perfil próximo do ideal de imediato, porém, quando se observa o trabalho de fato, a coordenação pode saber se o perfil está mais ou menos próximo do ideal para o cargo. Além disso, existem ferramentas de ajuste comportamental, acompanha-se e conduz o professor durante todo o período de trabalho, ou seja, durante toda a aula há um acompanhamento do professor e dos alunos.

Por fim, existe um **Histórico do candidato** que coleta informações de toda a trajetória do candidato durante o processo seletivo, assim como o registro das avaliações feitas acerca dos critérios e características do professor da RB Cursos

de Inglês Ltda, pelos aplicadores do processo seletivo. Pode-se basear no relato da Entrevistada 1 sobre o **Histórico do candidato**:

“Todo o processo é registrado em um documento chamado “candidate history” (Histórico do candidato), desde o primeiro momento de ingresso do candidato no processo seletivo, onde é registrado: O resultado da triagem do currículo, o desempenho no “Phone screening” (Entrevista por telefone), a apresentação do cargo, o teste dividido por seções, onde cada seção representa um critério importante para o ensino da língua inglesa, e assim, vamos compoendo o relatório e durante o pre-service-training (PST) vamos avaliando as características: Habilidades de lecionar inglês, ética, comunicação, accountability, e habilidades interpessoais, que são as 5 principais características observadas e avaliadas nos candidatos.” (Entrevistada 1).

Nota-se que o **Histórico do candidato** é uma ferramenta importante para a aplicação do processo seletivo, pois é por meio deste que se documenta as informações relevantes sobre o comportamento e desempenho dos candidatos, servindo de base para futuras avaliações e feedbacks, caso este candidato seja contratado e se torne um professor na organização. Pode-se evidenciar a importância dessa ferramenta com mais um relato da entrevistada:

“Para evitar ser algo subjetivo, nós temos um documento onde registramos todo o desenvolvimento, todos os feedbacks são anexados ao “candidate history” (histórico do candidato), esse é o principal documento para o processo de recrutamento e seleção, e depois esse documento é anexado ao “Teacher development program” (programa de desenvolvimento do professor), que é um relatório que descreve tudo que ocorreu de positivo, quais foram os desafios, quais foram os feedbacks aconselhados, como o professor se desenvolveu durante o ano, e no final do ano o professor faz uma auto avaliação, e em um documento idêntico nós fazemos a avaliação da escola, aí nós temos uma reunião da coordenação, direção e professor para comparar se as percepções deles estão de acordo com a nossas, geralmente não há muita discrepância até porque a gente faz o feedback ao longo do ano.” (Entrevistada 1).

Conclui-se, então, que o processo de seleção de pessoas da Organização RB Cursos de Inglês Ltda utiliza de diversos métodos e técnicas de seleção de pessoas. Tendo em vista a dinâmica da Organização, o processo de seleção utiliza a avaliação técnica e qualitativa dos candidatos, e tem como objetivo contratar pessoas aptas tecnicamente para lecionar inglês, assim como, com o perfil mais compatível com a cultura organizacional da empresa e a possibilidade de se

tornarem efetivas e bem sucedidas no trabalho que irão desempenhar. Para isso, o processo de seleção utiliza-se das seguintes etapas:

1. Triagem de currículos;
2. Entrevista por telefone;
3. Apresentação do cargo;
4. Teste de admissão;
5. Entrevista individual;
6. PST (Treinamento);
7. Contratação;
8. Período de experiência;
9. Histórico do candidato.

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL INSERIDA NO PROCESSO SELETIVO DA RB CURSOS DE INGLÊS LTDA.

A cultura organizacional pode ser entendida ao analisar a literatura de Cameron e Quinn (2006), que evidenciam: "a cultura de uma organização se reflete nos estilos de liderança dominantes, na linguagem e nos símbolos, nos procedimentos e rotinas, e nas definições de sucesso que fazem uma organização única" (CAMERON; QUINN, 2006, p.17).

Dentro do contexto organizacional da RB cursos de inglês Ltda, nota-se a importância dos processos seletivos para o cargo de professor(a), como porta de entrada à cultura organizacional da empresa, sendo parte do processo introdutório de apresentação dos valores organizacionais. Além disso, destaca-se a importância de buscar a padronização de comportamentos, determinando aquilo que é socialmente aceitável e recomendável no ambiente organizacional.

Pode-se evidenciar, segundo o relato da entrevistada, que a Organização em questão espelha a sua cultura organizacional para os candidatos desde o momento em que estes ingressam no processo seletivo, até o momento posterior à contratação. De acordo com a entrevistada:

"Estamos atentos para selecionar com base nessas características: English teaching skills, que é o básico, ética, relacionamento interpessoal, usar a língua de maneira flexível. Esses critérios são observados desde o momento em que se faz a apresentação do

cargo para os participantes do processo seletivo, e nós fazemos o registro dessas características para cada candidato em nosso relatório, e esses critérios são muito alinhados com aquilo que a gente acredita e necessita, enquanto empresa. E creio que por isso existem pouquíssimas falhas no processo de contratação e alocação de professores aqui na unidade.” (Entrevistada 1).

Além disso, segundo a entrevistada, a avaliação do alinhamento cultural do candidato é feita com base nas características citadas: Habilidades de lecionar inglês, ética, comunicação, responsabilidade compartilhada, habilidades interpessoais, foco no cliente, capacidade de organização, atitudes positivas, "Resourcefulness" e desenvolvimento contínuo. Essas características refletem o aspecto cultural da RB cursos de inglês Ltda que é englobado em sua missão, visão e valores.

Existe uma escala utilizada como ferramenta de avaliação do alinhamento cultural dos candidatos, esta escala visa aferir o nível de alinhamento para cada critério estabelecido para o cargo de professor(a) de inglês, segundo a entrevistada a escala é utilizada da seguinte forma:

“Existe uma escala para avaliar o quão apto a característica está o candidato que vai de “Não adaptado” até “extremamente adaptado”, e enquanto empresa, os extremos não são desejáveis para nós, por exemplo, uma pessoa que tem nota 5 no Interpersonal Skills, acaba usando excessivamente esta característica, e acaba desvirtuando do que seria o ideal para nós, pois esse candidato pode sobrepor relações pessoais ao trabalho.” (Entrevistada 1).

Portanto, é por meio da escala utilizada que se define o nível de alinhamento cultural dos candidatos, na Organização em questão, o alinhamento cultural é aferido com certo nível de detalhamento por meio do relatório acerca das características desejáveis para o cargo, além de ser medido através de uma escala do quão próximo ou distante do ideal está cada candidato para cada característica avaliada.

Um dos aspectos relevantes para a cultura organizacional da RB Cursos de Inglês Ltda, é a **Cultura de Feedback**, feedbacks são críticas construtivas sobre determinada conduta ou comportamento, tanto no sentido de promover um alinhamento cultural entre candidato e organização, como um alinhamento na postura profissional. A relevância do feedback destaca-se em alguns relatos da entrevistada:

“A Red Balloon não é igual a outros lugares que esperam um ciclo enorme se fechar para dar o feedback, se a gente demora, atrapalhamos o desenvolvimento, tem problemas na equipe, [...] O feedback não é crítica no sentido negativo, então tanto para os pontos positivos, inclusive o relatório descreve as coisas que você já faz bem, os pontos que você precisa melhorar, e as coisas que você precisa começar a fazer. Então todos esses aspectos são cobertos ao longo de todo o processo seletivo, e após seleção e contratação.” Entrevistada 1

De acordo com Santa Rosa (2021), ao contratar um colaborador com uma cultura pouco compatível com a cultura organizacional da empresa, criam-se expectativas pouco tangíveis, pois o colaborador tende a perceber a situação e o ambiente organizacional por outro ponto de vista. Assim, não há um alinhamento entre as expectativas da empresa e o colaborador, ambos falham em chegar num denominador comum, gerando frustração para as partes envolvidas (SANTA ROSA, 2021). Esta frustração pode ser evidenciada ao analisar relatos da entrevistada, quando diz:

“Caso o candidato não incorpore os feedbacks ou continue com o comportamento indesejado nos próximos dias de treinamento, essa pessoa será excluída da possibilidade de contratação. [...] Tem essa perda porque a gente investe muito tempo, muito dinheiro, muito capital humano para preparar essas pessoas, mas também é o meio de trazer pessoas bem qualificadas para trabalhar conosco, é um formato que a gente realmente precisa refletir, porque consome muito, e esse investimento precisa ter um retorno.” Entrevistada 1

Como pode-se observar ao analisar o relato, nota-se que há um investimento considerável de recursos para cada candidato que ingressa e realiza o processo seletivo para o cargo de professor(a) de inglês. Portanto, quando um candidato não demonstra o alinhamento cultural necessário e é excluído da possibilidade de contratação, este fato acaba gerando uma perda de recursos que foram investidos para desenvolvê-lo.

Embora o não alinhamento cultural de candidatos gere um desperdício de recursos, quando se contrata um colaborador compatível culturalmente com a empresa, é mais fácil o processo de adaptação ao novo ambiente, o colaborador reconhece a importância do seu papel para alcançar os resultados empresariais. Por consequência, ele pode se sentir mais motivado a cumprir com suas responsabilidades, alcançar as metas e melhorar continuamente sua performance na organização. O resultado disso é a tendência de redução no índice de

rotatividade de funcionários da empresa, e o aumento da atração de potenciais talentos no mercado (SANTA ROSA, 2021).

Ocasionalmente, o fator do alinhamento cultural do candidato pode superar a importância do quesito técnico para os avaliadores do processo seletivo, como evidenciado por este trecho da fala da entrevistada:

“Então se você vir, de cara, que aquela pessoa, embora tecnicamente seja incrível, tenha inúmeros certificados, seja super eloquente, mas você sente que essa pessoa não está alinhada, é importante, especialmente num lugar que tenha uma cultura tão forte, tão internalizada e característica, se você já percebeu que aquela pessoa ali não tá alinhada, embora ela tenha um mega currículo, essa pessoa tem que ficar fora.” Entrevistada 1

Evidencia-se, portanto, uma grande importância do alinhamento cultural entre candidato e organização, assim como apresentado pela literatura, nesse sentido, compreende-se a importância e a relevância de basear o processo seletivo na cultura organizacional da empresa, podendo ser estabelecidas relações de efetividade do processo seletivo em agregar pessoas com um perfil cultural compatível, e o alcance das expectativas de desempenho do cargo pretendido. Baseia-se às afirmações nas falas da entrevistada, quando diz:

“A gente tem um caso de uma professora, ela já nem está aqui trabalhando conosco. Ela não foi tão bem na prova, mas nós tivemos o sentimento que ela seria muito bem alinhada conosco. E aí nós fizemos a entrevista, na entrevista esse sentimento se confirmou de alguma forma e ela foi uma das pessoas que trabalhou com a gente de maneira mais excepcional. Então, sim. A parte do alinhamento cultural é muito mais forte pra gente do que as outras características. Para a gente, isso é essencial. Mas novamente, o processo seletivo é o que nos ajuda a afunilar, mas não garante que a gente vá ter uma pessoa alinhada.” Entrevistada 1

Portanto, a cultura organizacional inserida no processo seletivo da RB Cursos de Inglês Ltda, se torna um aspecto fundamental para o quesito de efetividade do processo, pois, é por meio desta inserção na cultura da empresa que se possibilita agregar candidatos que possuem um perfil compatível, visto que estes tendem a ter mais chances de adaptação, assim como reduzem os índices de rotatividade, trazendo benefícios a longo prazo para a organização.

4.4 PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DOS MODELOS E MÉTODOS DE APLICAÇÃO DE PROCESSOS SELETIVOS PARA A ORGANIZAÇÃO RB CURSOS DE INGLÊS LTDA.

A percepção de efetividade dos modelos e métodos de aplicação de processos seletivos para o cargo de professor(a) de inglês, sob a ótica do colaborador responsável pela sua aplicação, na Organização RB Cursos de Inglês Ltda, se dá por meio do estabelecimento de critérios objetivos, fundamentados nos valores da organização, e características do cargo, alinhados a cultura organizacional da empresa, a cultura do feedback, e as oportunidades de desenvolvimento do funcionário, no quesito profissional.

Referente a **Efetividade**, os aplicadores do processo seletivo na Organização RB Cursos de Inglês Ltda percebem a efetividade do processo seletivo, não só na capacidade de recrutar, filtrar e selecionar os candidatos com perfil mais compatível com o cargo de professor(a) de inglês, como também, na capacidade de desenvolver os futuros funcionários ao longo do processo seletivo, utilizando técnicas como treinamentos estruturados (PST), para que estes sejam capacitados para exercer o cargo com o melhor desempenho possível.

Ao observar o relato da entrevistada, ao ser indagada sobre a efetividade do processo seletivo, destaca-se:

“Referente ao que define um processo seletivo bem feito e efetivo, de novo, não só estar bem estruturado, com critérios objetivos, que tenham uma razão bem fundamentada para ser definido, é seguir esses critérios objetivos, pois eles tem uma razão, e principalmente, acredito que realizar um follow-up (acompanhamento), pois, é natural do ser humano tanto aprender como esquecer rapidamente, então não adianta fazer um processo seletivo magnífico, se a pessoa contratada não tiver uma coerência daquilo que ela aprendeu com o que ela está vivendo no cotidiano da empresa. Então, tem que haver uma troca de aprendizado, de dentro pra fora e de fora pra dentro. Acredito que a Red Balloon faz isso muito bem, e ainda sim, ocorrem problemas, pois toda empresa tem, mas temos recursos para remediar isso da maneira mais fácil possível.” Entrevistada 1

Portanto, evidencia-se a importância dos aspectos de estruturação de um processo seletivo com diversas etapas, que possam filtrar a escolha entre os candidatos múltiplas vezes, baseadas em critérios objetivos, embasados em valores e necessidades reais da empresa, assim como, a importância de se terem políticas

e práticas organizacionais mais focadas no aprendizado contínuo dos colaboradores, entendendo a importância de se ter aspectos da realidade do trabalho de professor(a), alinhado aos interesses da organização.

O desenvolvimento e retenção dos colaboradores na empresa é um aspecto essencial para trazer resultados a longo prazo, pode-se exemplificar uma prática de desenvolvimento praticada pela RB Cursos de Inglês Ltda em um dos relatos da entrevistada:

“Aqueles candidatos que demonstram toda a competência necessária durante todo o processo para ingressar na nossa equipe, e virar professor de fato, a escola patrocina essas certificações e qualificações internacionais.” Entrevistada 1

Outra peça integradora fundamental para a **Efetividade** do processo seletivo, é o quesito da cultura organizacional inserida no processo. A cultura organizacional da RB Cursos de Inglês Ltda conta com uma política de promover feedbacks aos seus colaboradores muito enraizada, para que sempre esteja havendo um ajustamento cultural da equipe de trabalho, como pode-se evidenciar no relato da entrevistada:

“Periodicamente tem alguém assistindo e avaliando as aulas, a nossa avaliação não é uma avaliação para julgar, e sim para ajustar, e isso é um desafio muito grande quando a gente contrata um funcionário, porque a gente vê que as pessoas vêm de uma cultura que quando elas são avaliadas, elas serão desligadas, julgadas, prejudicadas, e aqui não. Nós de fato assistimos a aulas para ajustar, para dar um feedback específico, dificilmente a Red Balloon desliga pessoas, porque a escola acredita muito no desenvolvimento dos profissionais, tanto que quando a gente olha para nossa visão que é se tornar uma referência no ensino de inglês e no desenvolvimento de profissionais, nós já vemos isso acontecendo na prática.” Entrevistada 1

Embora existam práticas constantes de feedbacks, visando o alinhamento cultural, podem ocorrer casos de incompatibilidade cultural do indivíduo, referente à novas contratações. Por conseguinte, este desalinhamento cultural de um indivíduo pode causar uma perda da coesão no restante da equipe de professores, como evidenciado pela fala da entrevistada:

“Sim, esse tipo de pensamento ocorre, quando há o contato de membros alinhados com alguém desalinhado culturalmente, é natural do ser humano essa comparação, se uma pessoa não compartilha da cultura, ela começa a criar situações, problemas mais objetivos, além de pensamentos e sentimentos que interferem no clima e saúde organizacional.” Entrevistada 1

A Organização possui outra prática relacionada a **Efetividade** do processo seletivo, que é o alinhamento das etapas, dinâmicas e atividades do processo seletivo com o conteúdo do trabalho que será realizado após-contratação, ou seja, os candidatos do processo seletivo aprendem a desempenhar a profissão de professor na Organização RB Cursos de Inglês Ltda, conforme progridem no processo seletivo, realizando treinamentos e capacitações que contribuem para o seu futuro desempenho no cargo. Esse alinhamento torna-se mais tangível ao analisar o relato da entrevistada, quando diz:

“Quando temos o processo seletivo, e após isso, o desenvolvimento das pessoas selecionadas no processo seletivo, as pessoas começam a criar uma mentalidade coletiva saudável, apesar dos desafios individuais de cada um, [...] É importante manter um follow-up (acompanhamento), não adianta nada nós fazermos uma seleção e um treinamento cheio de ensinamentos os quais na vida prática o candidato não vai ver, quando se tornar um funcionário contratado, então a gente precisa ser coerente e consistente nesta questão.[...] Todas as atividades e etapas são atreladas ao pós contratação, por isso são importantes, é muito tangível para os participantes o porquê de certos aprendizados durante o processo, e isso cria um envolvimento com a organização e gera o desenvolvimento do professor.” Entrevistada 1

Deste modo, a capacidade de selecionar os candidatos com o perfil mais próximo do ideal, somado a capacidade de capacitá-los e desenvolvê-los enquanto profissionais, alinhado aos interesses da organização, e retê-los na empresa por meio do processo seletivo, contribuí para que surtam efeitos e impactos positivos para a Organização RB Cursos de Inglês Ltda no longo prazo, diretamente vinculados a contratação destes funcionários, pois estarão aptos e capacitados para exercer o cargo de professor(a) de inglês, além de dispor do constante apoio e acompanhamento da coordenação escolar.

Referente a **Eficácia** do processo seletivo da RB Cursos de Inglês Ltda, novamente recorre-se a definição de Maximiano (2007), que caracteriza eficácia como a palavra usada para indicar que a organização atinge seus objetivos, nesse contexto, o objetivo ou requisito, é a contratação de pessoas mais próximas do perfil ideal para o cargo, como evidenciado pelo relato da entrevistada:

“Tenho feito isso há muitos anos, e vejo que é algo muito efetivo, tanto para que a gente organize o trabalho e seja justo com todos os candidatos, como para atingir o objetivo final que é contratar pessoas

mais próximas do perfil que a gente deseja enquanto escola.”
Entrevistada 1

Ao mesmo tempo que se utiliza da definição de Maximiano, faz-se uma comparação com a literatura levantada para esta pesquisa, os autores Andrade e Vilas Boas (2009) entendem que a eficácia do processo seletivo se encontra no fato de conseguir trazer talentos para a empresa, melhorando a organização para as novas aquisições ou movimentações internas.

Posto isto, conclui-se que a Organização RB Cursos de Inglês Ltda atinge seu objetivo por meio da realização do processo seletivo, portanto, apresenta **Eficácia** neste quesito.

Referente a **Eficiência** do processo seletivo da RB Cursos de Inglês Ltda, pode-se relacionar novamente com definição teórica dos autores Malmegrim e Michaud (2003), que definem eficiência como a relação ótima da produção com otimização de recursos, sendo o resultado da produção no caso observado: as contratações dos candidatos com perfil mais próximo do ideal para o cargo de professor(a) de inglês, realizadas por meio do processo seletivo.

Pode-se notar a proporção de recursos utilizados para realização do processo seletivo, ao evidenciar a fala da entrevistada, quando diz:

"A gente investe muito tempo, muito dinheiro , muito capital humano para preparar essas pessoas, mas também é o meio de trazer pessoas bem qualificadas para trabalhar conosco, é um formato que a gente realmente precisa refletir, porque consome muito, e esse investimento precisa ter um retorno." Entrevistada 1

Ao mesmo tempo que se identifica um uso extenso de recursos para realização do processo seletivo, nota-se que o resultado final de contratar candidatos com perfil mais próximo do ideal para o cargo de professor(a) de inglês é atingido, além disso, esses recursos também são investidos na capacidade de desenvolver os futuros funcionários ao longo do processo seletivo, utilizando técnicas como treinamentos estruturados (PST), e a cultura organizacional do desenvolvimento contínuo, possibilitando que os novos funcionários estejam capacitados para exercer o cargo com o melhor desempenho possível.

Também há formas de mitigar o risco de desperdício de recursos utilizados no processo seletivo, no caso do desligamento de um colaborador recém efetivado

na organização, quando indagado sobre as principais causas para a questão, a aplicadora do processo seletivo diz:

“Normalmente, nós não desligamos muito cedo, porque a gente precisa dar tempo para as pessoas se desenvolverem, dentro dos primeiros 60 dias a gente precisa ter uma atenção mais concentrada, no desenvolvimento dessa pessoa, da sua resposta aos feedbacks, ao tipo de demanda que essa pessoa traz para a coordenação, para os colegas de trabalho, para as famílias, para os alunos. Então a gente precisa ter olhar ainda mais focado nos primeiros 60 dias de contratação, devido ao contrato de experiência, é uma forma de mitigar o risco da contratação de um novo funcionário.” Entrevistada

1

Assim sendo, a utilização de recursos para cumprir diversas funcionalidades, como selecionar pessoas com o perfil mais próximo do ideal para o cargo, além de desenvolver e capacitar os candidatos para o futuro exercício do trabalho, somados as precauções tomadas para mitigação de riscos, conclui-se portanto, que a Organização apresenta **Eficiência** nos modelos e métodos de aplicação de processo seletivo utilizados.

Por fim, novamente faz-se uma análise Swot, porém dessa vez, com foco no processo seletivo como um todo, principalmente nos quesitos de seleção de pessoas, a fim de explorar a integração entre os aspectos internos e externos da organização, com o intuito de auxiliar futuros planos de ação elaborados pelos gestores da organização.

Segundo Ribeiro Neto (2011), a análise Swot destaca as forças e fraquezas da organização, permitindo identificar oportunidades e ameaças internas para a mesma. Dessa forma, aplica-se a metodologia de análise Swot para o processo seletivo para o cargo de professor(a) de inglês da empresa RB Cursos de Inglês Ltda.

ANÁLISE SWOT		
Processo seletivo para o cargo de professor da Organização RB Cursos de Inglês Ltda		
ANÁLISE INTERNA	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<p>Processo eficiente na utilização de recursos para cumprir múltiplas funcionalidades.</p> <p>Processo seletivo capaz de desenvolver e capacitar os candidatos para o futuro exercício do trabalho.</p> <p>Há formas de mitigar o risco de desperdício de recursos utilizados no processo seletivo.</p> <p>Modelos e métodos de aplicação de processo alinhados para a seleção de candidatos com o perfil mais próximo do ideal para o cargo.</p>	<p>Investimento alto de tempo, recursos financeiros e capital humano para desenvolver pessoas interessadas apenas no treinamento oferecido durante o processo seletivo.</p> <p>Gasto de recursos com candidatos não selecionados.</p> <p>Desperdício de recursos em casos de desligamento de colaboradores recém efetivados.</p>
ANÁLISE	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<p>Aperfeiçoar o processo de seleção de pessoas da empresa por meio de aprendizados.</p> <p>Impactar o clima organizacional de forma positiva com a entrada</p>	<p>Selecionar candidatos que tenham interesse apenas no treinamento oferecido durante o processo seletivo.</p> <p>Desistência de candidatos com</p>

EXTERNA	de novos funcionários, alinhados culturalmente, na equipe.	potencial relevante, devido à duração extensa do processo seletivo. Impactar o clima organizacional de forma negativa com a entrada de novos funcionários, desalinhados culturalmente, na equipe.
----------------	--	--

Tabela 3: Análise Swot do processo seletivo da Organização RB Cursos de Inglês Ltda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral, descrever a percepção de efetividade acerca dos modelos e métodos de aplicação de processos seletivos, sob a ótica de colaborador responsável pela sua aplicação na Organização RB Cursos de Inglês Ltda.

Para tanto, foi aplicado um roteiro de entrevista junto à equipe responsável pela aplicação do processo seletivo para o cargo de professor de inglês na empresa RB cursos de inglês Ltda. Todos os procedimentos éticos foram seguidos.

Os resultados em geral, apontam que, a efetividade do processo seletivo da Organização RB Cursos de Inglês Ltda é evidenciada pela importância da estruturação de um processo seletivo com diversas etapas, que possam filtrar a escolha entre os candidatos múltiplas vezes, baseadas em critérios objetivos, embasados em valores e necessidades reais da empresa, assim como, a importância de se terem políticas e práticas organizacionais mais focadas no aprendizado contínuo dos colaboradores, pois o desenvolvimento dos colaboradores na empresa é um aspecto essencial para trazer resultados a longo prazo. Por conseguinte, julga-se que os objetivos geral e específicos da pesquisa foram plenamente atingidos.

Os resultados empíricos sustentam a importância de se ter um mapeamento contínuo de aspectos da cultura organizacional, como fatores de retenção de talentos, assim como trazer esses aspectos da cultura para dentro do processo seletivo, contribuindo para selecionar candidatos mais compatíveis e criar um clima organizacional favorável.

Além disso, a importância de basear os modelos e métodos de aplicação de processos seletivos nas relações com o trabalhador após sua contratação, entendendo as suas demandas, necessidades, e entender que o desenvolvimento e retenção destes colaboradores na empresa são aspectos essenciais para trazer resultados positivos para a Organização a longo prazo.

Ao mesmo tempo que se tem a preocupação de atingir os resultados organizacionais, o fator humano, intangível, é peça integradora fundamental para o sucesso organizacional, assim como alcance da efetividade dos processos seletivos na Organização estudada.

Por fim, os resultados obtidos sugerem que a aplicação de técnicas de processos seletivos devem levar em consideração indicadores/expectativas de desempenho do cargo em questão. Selecionar técnicas de seleção alinhadas à identificação do perfil requerido pelo cargo, ou sua profissiografia, é de suma importância à agregação de pessoas mais eficazes para o exercício das suas atribuições. Selecionar pessoas continua sendo desafiador, especialmente na busca pelo alinhamento de perfis pessoais e profissionais em relação aos valores organizacionais.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como limitações os fatores relacionados à pandemia do Covid-19, que impossibilitaram a realização de técnicas que poderiam ser incorporadas para análise e discussão de resultados, como grupos focais e observações participantes junto aos processos seletivos para o cargo de professor(a) de inglês que ocorrem na organização.

Por conseguinte, como limitação, aponta-se a pouca quantidade de participantes, e um número baixo de entrevistados disponíveis. Por fim, a falta de uma equipe para realização de transcrições de entrevista, configura uma limitação para o tempo de entrevista que poderia ser realizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

FERREIRA, Fábio at all : **Gestão estratégica de custos no processo de recrutamento e seleção de capital humano como fonte de vantagem competitiva dinâmica de organizações na era do conhecimento**. Florianópolis. 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. São Paulo: QualityMark, 2008.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos. Princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7.ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

FLEURY, Maria T. L. FLEURY, Afonso C. C. **Construindo o conceito de competência**. São Paulo: RAC, Edição especial, 2001.

RIBEIRO NETO, E. **ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial**, São João Del Rei, 2011.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). **Diagnosing and changing organizational culture – Based on the competing values framework**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

TONELLI, M.J. **Comparação do perfil atual da gestão de recursos humanos na grande São Paulo com visão de acadêmicos e profissionais da área**. São Paulo: EAESP/FGV/NPP, 2002. Relatório de pesquisa

GOMES, F. G. D. STEFANO. S. R. **Análise dos processos de recrutamento e seleção em microempresas do município de Prudentópolis**, Paraná. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 4, nº 1, 2008. ISSN 1980-6116. No prelo.

ASSIS, M.T. **Gestão de programas de remuneração: conceitos, aplicações e reflexões: visão generalizada dos programas de aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

NASCIMENTO, P. T. **O sentido objetivo da prática administrativa**. Cadernos EBAPE.BR, v. 6, n. 1, p. 1-17, 2008.

SANTA ROSA, Gabriel. **Como a cultura organizacional influencia nos processos seletivos**. LINKEDIN, 2021. Disponível em: [:<https://www.linkedin.com/pulse/como-cultura-organizacional-influencia-nos-processos-gabriel/?originalSubdomain=pt>](https://www.linkedin.com/pulse/como-cultura-organizacional-influencia-nos-processos-gabriel/?originalSubdomain=pt). Acesso em : 03 set. 2022.

DELGADO, Elda dos Santos. **Gestão de Recursos Humanos no Ministério de Desenvolvimento Rural**. Universidade do Mindelo, Departamento de Ciências Económicas e Empresariais. 10, 2015.

Bardin, L.(2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

Cury, A. (2006). **Organização e métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista semi-estruturado referente à efetividade do processo de recrutamento externo e seleção para o cargo de Professor(a) de língua inglesa na Organização RB Cursos de Inglês Ltda, sob a ótica do colaborador responsável pela sua realização.

A etapa de coleta de dados da pesquisa propõe uma avaliação interna dos processos de recrutamento e seleção de pessoas presentes em organizações privadas, a fim de descobrir quais são os critérios que compõem a percepção de efetividade do processo como um todo, sob a ótica de seus aplicadores.

Seu principal objetivo é a definição dos critérios considerados críticos para uma contratação efetiva, isto é, a capacidade da Organização de realizar processos seletivos, recrutando e selecionando o candidato com perfil mais próximo do ideal para cada vaga a ser preenchida, e retê-lo na organização, fazendo o uso e a mobilização ótima de conhecimentos, competências, recursos humanos e financeiros, que surtam efeitos e impactos positivos para a Organização no longo prazo, diretamente vinculados a contratação do funcionário.

Para isso, será realizada uma pesquisa qualitativa utilizando o método de entrevista com roteiro semi-estruturado, para explorar aprofundadamente os relatos dos aplicadores de processos seletivos, e como percebem a efetividade em geral do processo, de acordo com as suas opiniões.

As informações coletadas serão de extrema importância para identificar critérios relevantes que possam auxiliar a tornar os processos seletivos mais assertivos, e a transparência dos relatos sobre os processos será primordial para um diagnóstico efetivo.

Para fins de participação na entrevista, o participante deve apresentar consentimento livre e esclarecido em termos de ética, se submetendo voluntariamente a entrevista, demonstrando interesse pelo assunto tratado.

Se garantirá a manutenção do sigilo do nome do colaborador. O entrevistado poderá desistir a qualquer momento da entrevista, não sendo obrigado a participar, o áudio das entrevistas serão gravados e posteriormente transcritos, permitindo a realização da análise de conteúdo.

ROTEIRO

Considerando que o objetivo principal da entrevista é o diagnóstico da percepção de efetividade em processos seletivos, faz-se necessário questionar aos seus aplicadores perante aos processos existentes em sua organização. As perguntas feitas estão delimitadas a seguir:

1. Como você descreveria as etapas do processo seletivo na organização na qual trabalha ?

(São etapas ajustadas a seleção do melhor perfil desejado?)

(Você as considera válidas, por que? O que poderia ser melhorado?)

2. Na sua opinião, quais são os principais critérios de avaliação utilizados para os candidatos ao cargo de professor, na escola RB Cursos de Inglês Ltda, que impactam positivamente a experiência da comunidade escolar?

(Estes critérios são válidos ou podem ser melhorados?)

(De que forma a avaliação de desempenho deve considerar os resultados do processo seletivo)

3. Explique porque os critérios citados podem impactar positivamente a experiência da comunidade escolar, a longo prazo.

(O que uma seleção bem feita, pode impactar o clima organizacional)

(O que define uma equipe de trabalho saudável, e como o processo seletivo pode impactar no ambiente de trabalho?)

(Quais aspectos da cultura organizacional precisam ser considerados já no processo seletivo?)

(O que define um processo seletivo bem feito, e efetivo?)

4. Na sua opinião, quais são os principais fatores, no processo seletivo, que podem ser atrelados a um recrutamento efetivo?

5. Na sua opinião, quais são os principais fatores, no processo seletivo, que podem ser atrelados a uma seleção efetiva?

6. Na sua opinião, quais são os principais aspectos da cultura organizacional que podem ser inseridos já no processo seletivo?

(Como trazer aspectos da cultura, já no processo seletivo)

(Existe alguma prática relacionado a cultura organizacional, que espelha a cultura da RB Cursos de Inglês Ltda, durante o processo seletivo)

7. A existência de um alinhamento cultural entre organização e o perfil apresentado pelo participante, durante o processo seletivo, é relevante para um recrutamento efetivo? Por que?

8. Quais são os principais motivos de desligamento de um colaborador recém efetivado na empresa?

APÊNDICE B

Entrevista A: Transcrição da entrevista realizada sobre o processo seletivo para o cargo de Professor(a) de língua inglesa na organização RB Cursos de Inglês Ltda.

A fim de **garantir a manutenção do sigilo do nome do colaborador**, o nome da entrevistada foi alterado para **Entrevistada 1**. A seguir estará disponível a transcrição da **Entrevista A** realizada no dia 10 de novembro de 2022:

Entrevistador: Entrevistada 1 estou iniciando a gravação, você concorda em participar da entrevista?

Entrevistada 1: Sim, o meu nome é Entrevistada 1, autorizo o André a gravar nossa entrevista.

Entrevistador: Perfeito, podemos seguir o roteiro ou você gostaria de comentar sobre sua trajetória na Red Balloon, como você alcançou este cargo?

Entrevistada 1: Eu sou professora a 25 anos, vim de outra escola onde atuava como coordenadora pedagógica , porém por questões pessoais e ambição profissional vim para a escola Red Balloon, vim para a escola a convite de uma ex colega de trabalho que atuava como coordenadora da Red Balloon.

Eu fiquei encantada com o processo seletivo, pois nos meus 13 anos de experiência atuando em outras escolas, são feitas entrevistas rápidas, onde é feito uma aula experimental com o intuito de verificar se o professor está apto a ministrar o mínimo de aulas, enquanto na Red Balloon é feito um curso de 35 horas, 5 dias na semana, 7 horas por dia, que é feito uma preparação conhecendo o universo infantil, são dados detalhes sobre cada idade e faixa etária dos alunos, como abordar, estratégia de gerenciamento de sala, então eu entrei aqui , e devido a minha experiência fiquei com vários perfis etários, então dei aula para os meninos desde 6,7 anos de idade até 15 anos de idade.

Entrevistador: Mas você entrou como professora? E depois começou a atuar na coordenação?

Entrevistada 1: Sim, como professora, minha primeira promoção foi como assistente de coordenação depois de um ano e meio aqui, no primeiro momento tive bastante medo devido ao volume de processos e informações, e achava que tinha pouco tempo de empresa e conhecimento acumulada para assumir este cargo, porém as donas permitiram que eu assumisse sobre uma condição de validação e adaptação da escola a forma de gestão, pois mesmo os assistentes de coordenação tem um papel muito importante na gestão pedagógica, então eu fiquei como assistente de coordenação durante 5 anos anos, e estou a 4 anos como coordenadora de fato.

Após um ano como assistente de coordenação comecei a capitanear os processos seletivos para professores na Red Balloon, mesmo com a coordenadora presente, eu cuidava de todas as etapas do processo seletivo, devido ao meu perfil, e como eu selecionava pessoas em outras empresas, eles me colocaram nessa responsabilidade.

Entrevistador: No caso, para os cargos de assistente de coordenação e coordenador é feito somente o recrutamento interno, para pessoas que já trabalham aqui, e para professores , recrutamento externo?

Entrevistada 1: Normalmente , nós temos outras duas unidades da escola, em que houve a experiência de recrutar uma pessoa externa para o cargo de coordenação pedagógica, e essa pessoa não tinha o histórico da Red Balloon , porém não foi uma experiência positiva. Entretanto as donas dessa unidade normalmente são muito sensíveis aos talentos dos funcionários e quando há uma possibilidade elas fazem uma promoção dentro do quadro de professores, em que existem 5 categorias de professores , com critérios muito claros e objetivos de promoção, para evitar que a subjetividade e as relações pessoais atrapalhem esse processo, mas normalmente as pessoas que estão no cargo de coordenação e assistente de coordenação já trabalhavam na Red Balloon por pelo menos algum tempo, geralmente um ano letivo.

Temos umas assistente de coordenação aqui que previamente era professora, outra assistente que já está na empresa a 8 anos que também era professora, e foi assistente de coordenação em outra filial e depois veio para a nossa unidade, portanto para esses cargos normalmente o recrutamento é feito de forma interna pois as donas viram na prática durante a gestão da empresa que esse é um caminho mais seguro, e que também é uma forma de valorizar os profissionais, pois aqui é uma estrutura muito horizontal, onde há pouca hierarquia, é uma possibilidade para as pessoas que estão aqui perceberem que elas podem evoluir tanto na questão salarial como profissionalmente.

Entrevistador: Referente ao cargo de professor, você acredita que os critérios para seleção que vocês utilizam são bem claros?

Entrevistada 1: Sim, desde que eu entrei na Red Balloon há um alinhamento entre visão missão e valores, e essas questões são desdobradas nas características desejáveis de um professor, desde a triagem do currículo, durante a apresentação do cargo, estamos atentos para selecionar com base nessas características: English teaching skills, que é o básico, ética, relacionamento interpessoal, usar a língua de maneira flexível.

Esses critérios são observados desde o momento em que se faz a apresentação do cargo para os participantes do processo seletivo, e nós fazemos o registro dessas características para cada candidato em nosso relatório, e esses critérios são muito alinhados com aquilo que a gente acredita e necessita, enquanto empresa. E creio que por isso existem pouquíssimas falhas no processo de contratação e alocação de professores aqui na unidade.

Eventualmente precisamos nos adaptar um pouco se o professor não demonstra o perfil ideal de imediato, porém ao observar o trabalho da pessoa podemos saber se o perfil está mais ou menos próximo do ideal para o cargo, porém existem ferramentas de ajuste, a escola acompanha e conduz o professor durante todo o período de trabalho, ou seja, durante toda a aula há um acompanhamento do professor e dos alunos.

Uma coisa que eu acho muito importante e interessante que cria um vínculo de respeito do candidato pela empresa, é que a Red Balloon é muito honesta com os candidatos, antes deles decidirem continuar a empresa tem o costume de fazer

uma apresentação do cargo para o funcionário, a apresentação consiste em apresentar quem nós somos, missão, valores, visão, a nossa história, o que a gente espera do candidato, o quanto ele receberá, qual é nosso projeto de desenvolvimento, nossa cultura organizacional, como é o ambiente na Red Balloon. Depois é explicado tudo que o candidato precisa participar para se desenvolver na empresa, as categorias de carreira de professor, as vantagens, benefícios e o valor da hora aula, as suas responsabilidades para ele decidir se quer continuar ou não no processo seletivo.

As etapas do processo de seleção de candidatos são, primeiro a triagem de currículos, fazemos uma entrevista por telefone que chamamos de phone screening, para sentir como essa pessoa interage, sentir a energia, sentir o uso do inglês, aí se o candidato é aprovado ele vem para a apresentação mencionada anteriormente, e depois explicamos as próximas etapas, que são o “admittance test” (Teste de admissão) e individual interview (Entrevista individual), a gente explica como cada uma ocorre e o candidato toma a decisão se ele quer continuar no processo ou não.

Como você pode ver aqui , o PST é o pre-service training, é um treinamento que ocorre durante uma semana inteira, mas ele não garante a contratação. Então é importante que o candidato saiba que vai precisar passar por tudo isso, e ele também tem que querer passar por esse processo. E para ele querer ou não ele precisa conhecer sobre a Red Balloon e a nossa história, por isso a apresentação. Normalmente, temos uma adesão ao processo de 80% a 85% dos candidatos após a apresentação do processo seletivo, alguns não conseguem atingir a média no *admittance test*, outros não vão tão bem durante a entrevista.

A entrevista é conduzida baseada nas características do professor, o que traz efetividade para nosso processo, mais que eficácia e eficiência também, e durante o treinamento existem os fatores de stress, cansaço, particularidades relacionadas a vida de qualquer professor, então eles passam por uma vivência real da rotina de professor, além do aprendizado, aí na prática, é onde mais os candidatos conseguem mostrar o seu potencial para a gente naturalmente, assim conseguimos avaliar os critérios para definir se haverá ou não contratação.

Todo o processo é registrado em um documento chamado “candidate history” (histórico do candidato), desde o primeiro momento de ingresso do candidato no processo seletivo, onde é registrado: O resultado da triagem do currículo, o desempenho no “Phone screening” (Entrevista por telefone), a apresentação do

cargo, o teste dividido por seções, onde cada seção representa um critério importante para o ensino da língua inglesa, e assim, vamos compondo o relatório e durante o pre-service-training vamos avaliando as características: Habilidades de lecionar inglês, ética, comunicação, accountability, e habilidades interpessoais, que são as 5 principais características observadas e avaliadas nos candidatos.

Além das principais características, existem outros critérios que são avaliados durante o exercício do cargo de professor como: "Customer Focus", depois de um tempo trabalhando o professor aprende como melhor atender os clientes, organização, que só vamos avaliar quando ele começar a dar aula e lidar com os papéis e rotinas administrativas, correção de provas e outras atividades, "Positive attitude", "Resourcefulness", a Red Balloon trabalha com uma metodologia muito específica e o material é quase todo pronto, mas o professor precisa saber como usar o material, e torná-lo mais interessante para os alunos, e "Continuous Growth" relacionado ao desenvolvimento pessoal dos professores, pois eles não podem se acomodar na empresa, devem demonstrar o interesse em crescer, estudar, a Red Balloon patrocina certificados internacionais como o de Cambridge, para que haja o desenvolvimento dos professores e o incentivo ao estudo.

Entrevistador: Como vocês avaliam o alinhamento cultural do candidato com a cultura organizacional da empresa no preenchimento deste relatório técnico

Entrevistada 1: Nós avaliamos o alinhamento cultural do candidato com base nas características citadas: Habilidades de lecionar inglês, ética, comunicação, accountability, e habilidades interpessoais, "Customer Focus", organização, "Positive attitude", "Resourcefulness", "Continuous Growth". Essas características refletem o aspecto cultural da Red Balloon que é englobado em sua missão, visão e valores. Existe uma escala para avaliar o quão apto a característica está o candidato que vai de "Não adaptado" até "extremamente adaptado", e enquanto empresa, os extremos não são desejáveis para nós, por exemplo, uma pessoa que tem nota 5 no Interpersonal Skills, acaba usando excessivamente esta característica, e acaba desvirtuando do que seria o ideal para nós, pois esse candidato pode sobrepor relações pessoais ao trabalho, e isso atrapalha a rotina, tornando o candidato inadequado para a equipe. Por outro lado, referente às outras características avaliadas, se o candidato demonstra uma abertura para o aprendizado,

costumamos dar feedbacks e aguardar para ver se há um ajuste do candidato para o comportamento desejado.

Portanto o alinhamento cultural é aferido com certo nível de detalhamento neste relatório acerca das características desejáveis para o cargo, além de ser medido através de uma escala do quão próximo ou distante do ideal está cada candidato para cada característica avaliada. Para exemplificar, referente ao critério: Habilidades de lecionar inglês, avaliamos se o candidato tem fluência nas habilidades de ouvir, falar, ler e escrever, se o candidato tem o conhecimento funcional e técnico para ensinar a língua, se tem experiência em ensinar, se tem um histórico de ensino, se o candidato consegue estabelecer objetivos claros para a aula, se consegue conduzir as atividades em sala de forma organizada, então durante o PST, na prática, é que conseguimos avaliar esses critérios com detalhe, por exemplo, podemos avaliar como Unskilled, o candidato que está na ponta negativa da escala, o candidato que comete muitos erros técnicos e funcionais, que não consegue motivar, que é impaciente, que não consegue se relacionar bem com os alunos, ainda que seja apenas um treinamento. Por outro lado, existe o contrário, o excesso, o candidato que é extremamente técnico, porém que se garante só nisso, se enquadrando como não desejável.

Entrevistador: Você poderia detalhar o que é avaliado em cada fase do processo

Entrevistada 1: Durante o phone screening (entrevista por telefone) fazemos uma sondagem inicial de como se comporta e fala o candidato, já no Admittance test (teste de admissão) avaliamos muito mais as características do candidato com base em nossos critérios para o cargo, principalmente as habilidades de ensinar a língua inglesa, que pelo teste podemos aferir o conhecimento técnico e funcional do professor.

Quando fazemos a entrevista, conseguimos avaliar características como interpersonal skills (habilidades interpessoais), e durante o PST conseguimos avaliar com profundidade os critérios e características mencionadas, são 35 horas de atividades, então por exemplo, durante as dinâmicas em grupo, pode-se avaliar o quanto um candidato presta atenção em seus colegas, como eles se auxiliam, como eles se comunicam, referente a “accountability”, se o colega limpa o quadro após

usar, se ele se responsabiliza pelo espaço da escola, existem vários níveis de detalhamento dos comportamentos que são registrados em nosso relatório. Por fim, atribuímos uma nota que vai de 1 a 5 em nossa escala, para cada um dos critérios observados, e no final essas notas são somadas, os candidatos devem atingir uma nota mínima para aprovação no PST.

Por exemplo, para avaliar "resourcefulness", existe uma atividade que o professor precisa contar uma história de maneira bem criativa, portanto ele faz a atividade e avaliamos esse critério, se for o critério "Comunicação", nós esperamos que o professor faça a atividade proposta conforme ensinado durante o treinamento, de maneira criativa, então registramos o desempenho nessas dinâmicas e atividades utilizando a escala, e todas as atividades têm um objetivo para o processo seletivo.

No manual de treinamento, estão descritas exatamente as características que serão avaliadas em cada uma das dinâmicas e atividades durante o treinamento.

Entrevistador: No caso, existe uma nota mínima para cada critério dentro da escala, para aprovação do candidato no PST?

Entrevistada 1: Referente a nota da escala, de 1 a 5, a média será sempre 3, mas se alguma coisa acontecer que venha a ferir muito explicitamente nossa missão, visão e valores, será de caráter eliminatório. Normalmente, se a gente ver que a pessoa é muito boa em várias características, com exceção em alguma, costuma-se dar um feedback e aguardar para avaliar se houve um ajuste ou não na conduta e comportamento do candidato, dando algumas oportunidades para o candidato demonstrar se incorporou o feedback.

Durante o processo seletivo, costuma-se dar feedback essencialmente depois da entrevista individual, e especialmente durante o PST, durante as execuções de atividades e momentos específicos para isso, no terceiro e no último dia do treinamento. Se houver alguma característica ou comportamento que fuja do que é o desejável para nós enquanto empresa até o terceiro dia, buscamos relatar ao candidato e incorporar atividades que desenvolvam essas características no treinamento, caso o candidato não incorpore os feedbacks ou continue com o

comportamento indesejado nos próximos dias de treinamento, essa pessoa será excluída da possibilidade de contratação.

Entrevistador: Como você descreveria as etapas do processo seletivo na organização na qual trabalha?

Entrevistada 1: Nós abrimos o processo seletivo, fazemos a divulgação por meio do nosso site, e uma plataforma online que conecta com diversos sites de busca de empregos como LinkedIn, e após a abertura da vaga, os candidatos podem se inscrever por meio do site da Red Balloon pelo link “trabalhe conosco”, também recebemos currículos avulsos, porém pedimos para o candidato fazer a inscrição no site, e seu cadastro, pois essa plataforma permite que façamos dashboards para acompanhamento do processo, como vagas abertas, vagas fechadas, número de candidatos, e fazendo o histórico deles.

Nós começamos a divulgação da vaga dois meses anteriormente ao período de contratação de fato, após isso é feito a triagem dos currículos, juntamente da minha assistente.

Entrevistador: Vocês possuem um mínimo de candidatos para recrutamento?

Entrevistada 1: Normalmente atuamos com a nossa capacidade máxima para fazer um treinamento efetivo, que é de 25 pessoas, selecionadas dentro da triagem de currículos. E um mínimo de 10 candidatos, pois é um processo muito exaustivo e a gente precisa fazê-lo para que atenda a necessidade da escola, nós abrimos o processo duas vezes ao ano e eventualmente há vagas avulsas, quando algum professor sai no meio do caminho, aconteceu recentemente em agosto, nós abrimos uma vaga e recebemos 437 currículos em 24 horas, todos do DF, dentro da Kenoob (plataforma), conseguimos filtrar os candidatos apenas da região e Estado que a gente quer (DF), nós recebemos currículos de pessoas com doutorados, mestrados que os últimos salários eram cerca de R\$ 15.000,00 , e isso freia um pouco a nossa triagem, pois não conseguimos oferecer como salário inicial, obviamente, a Red Balloon tem um número máximo de horas que podem ser trabalhadas na semana, que é no máximo 24 horas por semana, então a gente não pode contemplar esses candidatos, e tem outros candidatos que possuem inglês básico no currículo, e a

gente não pode contratar, outros que são mais humildes põe inglês intermediário no currículo, e às vezes possuem um inglês maravilhoso, por isso existe o phone screening (entrevista por telefone), pois já eliminamos essa dúvida sobre o inglês do candidato.

Entrevistador: Certificados não são pré-requisitos?

Entrevistada 1: Não, porém são desejáveis, inclusive falamos isso na divulgação da vaga, mas aqueles candidatos que demonstram toda a competência necessária durante todo o processo para ingressar na nossa equipe, e virar professor de fato, a escola patrocina essas certificações e qualificações internacionais.

Entrevistador: Então a partir do recrutamento externo, por meio da plataforma os candidatos se inscrevem, há a triagem dos currículos e qual é o próximo passo?

Entrevistada 1: O phone screening (entrevista por telefone) que a gente consegue sentir a energia do candidato, embora seja uma mini entrevista estruturada, também tem o fator subjetivo, como a gente se sente quando se comunica com essa pessoa, é subjetivo pois envolve a questão de sentimento, mas acreditamos que isso ocorre pois já internalizamos a cultura da empresa, de uma certa forma temos uma sensibilidade de perceber se essa pessoa vai se adequar ao grupo, pois tem essa dinâmica do grupo e como um professor novo vai chegar e como vai interferir na organização da equipe docente.

Após o phone screening tem o teste, (admittance test) que é uma etapa eliminatória, os candidatos precisam obter pelo menos 60% de aproveitamento.

Entrevistador: Esse teste é a avaliação técnica, que vocês avaliam as habilidades de inglês?

Entrevistada 1: Isso, eles demonstram o conhecimento metalinguístico, eles precisam corrigir erros, para ver se ele consegue identificar e fazer uma correção, se são competentes para dar feedback precisos para os alunos, eles fazem uma redação que envolve a parte linguística e também muito da reflexão do que é ser um

bom professor de inglês, então nas palavras além da parte técnica a gente entende como o candidato concebe a profissão de professor, isso também nos ajuda.

Então ele precisa obter 60% de aprovação, para ser convidado para a entrevista, essa entrevista dura cerca de 30 minutos, e também é embasada nas características e critérios do professor da Red Balloon, isso é importante para a gente manter o foco, e conseguir um candidato mais próximo do ideal, pois ideal não existe, tem aquele que a gente acredita que vai se aproximar mais daquilo que a gente precisa e deseja enquanto escola, e depois que ele é aprovado na entrevista ele vai para o treinamento, que ainda é parte do processo seletivo, pois ele não garante a contratação, e por isso que a gente faz aquela apresentação do cargo, a apresentação fica entre o phone screening e o admittance test, essa apresentação é para que o candidato entenda o que a gente espera, o que a gente pode oferecer, e, principalmente reforçar que o treinamento embora seja obrigatório, ele não garante a contratação.

Porque durante o treinamento, como eu falei antes, nós avaliamos todas as características e critérios para conseguir canalizar aqueles candidatos que possuem o perfil mais próximo do ideal.

Por último, contratação, os candidatos trazem a documentação, a Red Balloon trabalha com o regime de carteira de trabalho e previdência social, ninguém trabalha um dia aqui sem estar com a contratação formalizada, aí os professores recebem suas turmas conforme suas disponibilidades e depois da contratação a gente continua desenvolvendo o pessoal.

Entrevistador: Perfeito, então após a contratação acabou o processo seletivo, ou vocês ainda avaliam o novo funcionário por um certo período de tempo para verificar se ele teve uma boa adaptação ao cargo e a cultura organizacional?

Entrevistada 1: Sim, existe a questão legal que a escola utiliza de contrato de experiência, de 45 dias com mais 45 dias que dão 90 dias de contrato de experiência, mas os 60 primeiros dias, ou seja, ainda tem 30 dias de folga, esse novo funcionário vai participar de diversas dinâmicas para que ele se adapte cada vez mais a cultura da escola, nós temos 3 reuniões de boas vindas, onde ensinaremos sobre rotina escolar, sobre o espaço, sobre o material de maneira mais focada, oferecemos a oportunidade deles observarem as aulas de professores mais

experientes , que na verdade é uma etapa obrigatória para o desenvolvimento do professor, pois eles aprenderam muito no PST, porém, na prática tem alunos de verdade, pais de verdade, cansaço de verdade, e essas variáveis interferem na performance do professor, então eles assistem, fazem relatórios das aulas e tem um acompanhamento da coordenação.

A escola trabalha com feedback constante, eu acompanho esses feedbacks, eu assisto as aulas, dou feedbacks para o professor também, é como uma extensão do processo seletivo, se a gente perceber que o novo funcionário não se adapta aos feedbacks de jeito nenhum, ele precisa ser desligado, pois ele vai interferir na rotina da escola, a relação com os alunos, a relação com os pais, e a gente tem muita tranquilidade para fazer esse desligamento, embora isso ocorra muito pouco, pois esse acompanhamento proporciona desenvolvimento, e a escola esgota as possibilidades de ajuda, acompanhamento e orientação específica.

Entrevistador: Portanto, fica claro tanto para o avaliador como para o novo funcionário, que após a contratação ele ainda está sendo avaliado?

Entrevistada 1: Sim, isso é explícito, inclusive é bem alinhado com um dos nossos principais valores, truth (honestidade), a gente tem que falar a verdade desde do início, até antes de contratar, eu antes da Red Balloon nunca tinha visto um lugar que a gente saiba quase tudo de uma empresa antes de continuar o processo seletivo, essa verdade, esse compromisso com o candidato, com o tempo do candidato, desde da apresentação e durante todo o tempo que o candidato está com a gente, acontece de maneira legal também, pois quando você assina o seu contrato de experiência é explícito no documento, e acontece na prática, eles veem que a gente está ajudando e avaliando, então isso é bem claro.

Nos primeiros 60 dias nós oferecemos todo esse pacote de adaptação do funcionário às rotinas da escola, e ao exercício do seu trabalho que é dar aula, acompanhar os alunos e etc.

Então o foco maior é durante esses primeiros 60 dias, porém provavelmente você percebe que, por ter contato próximo com alguém que dá aula aqui, que isso acontece durante a vida profissional, periodicamente tem alguém assistindo e avaliando as aulas, a nossa avaliação não é uma avaliação para julgar, e sim para ajustar, e isso é um desafio muito grande quando a gente contrata um funcionário,

porque a gente vê que as pessoas vêm de uma cultura que quando elas são avaliadas, elas serão desligadas, julgadas, prejudicadas, e aqui não. Nós de fato assistimos a aulas para ajustar, para dar um feedback específico, dificilmente a Red Balloon desliga pessoas, porque a escola acredita muito no desenvolvimento dos profissionais, tanto que quando a gente olha para nossa visão que é se tornar uma referência no ensino de inglês e no desenvolvimento de profissionais, nós já vemos isso acontecendo na prática.

A Red Balloon é uma empresa grande, além disso, a gente percebe que a escola é referência para os pais, os alunos e os profissionais, inclusive a gente está refletindo que estes processos seletivos consomem muito a nossa energia, tempo, dedicação, nenhum candidato seja aprovado, ou não, fica sem feedback, pois ele investiu o tempo dele aqui, embora não se adeque e permaneça na empresa, a gente tem o respeito de dar esse retorno.

Existem pessoas que se inscrevem no processo somente para fazer o curso (treinamento), porque é um curso que em outro lugar, eu que sou da área da educação sei que para fazer um curso do nível que o treinamento da Red balloon integral, custa cerca de muitos mil reais, que as pessoas pagam para fazer fora, e a Red balloon oferece gratuitamente, então hoje eu já identifico alguns candidatos que chegam aqui que só vem para fazer o curso. Eles não possuem nem interesse de contratação, vou ser bem honesta, eu já identifiquei algumas pessoas e isso tem acontecido com maior frequência nos últimos anos, porque muito provavelmente o nosso curso já é divulgado para outras pessoas que querem se desenvolver na área e vem pra cá angariar o conhecimento.

Tem essa perda porque a gente investe muito tempo, muito dinheiro, muito capital humano para preparar essas pessoas, mas também é o meio de trazer pessoas bem qualificadas para trabalhar conosco, é um formato que a gente realmente precisa refletir, porque consome muito, e esse investimento precisa ter um retorno.

Entrevistador: Então aqui tem uma cultura de feedback muito forte pelo que eu entendi, ser aberto ao feedback é um dos critérios para se trabalhar aqui?

Entrevistada 1: Sim, é muito natural, até porque isso faz parte do programa de desenvolvimento do professor, para evitar ser algo subjetivo, nós temos um

documento onde registramos todo o desenvolvimento , todos os feedbacks são anexados ao “candidate history” (histórico do candidato), esse é o principal documento para o processo de recrutamento e seleção, e depois esse documento é anexado ao “Teacher development program” (programa de desenvolvimento do professor), que é um relatório que descreve tudo que ocorreu de positivo, quais foram os desafios, quais foram os feedbacks aconselhados, como o professor se desenvolveu durante o ano, e no final do ano o professor faz uma auto avaliação, e em um documento idêntico nós fazemos a avaliação da escola, aí nós temos uma reunião da coordenação, direção e professor para comparar se as percepções deles estão de acordo com a nossas, geralmente não há muita discrepância até porque a gente faz o feedback ao longo do ano.

A Red Balloon não é igual a outros lugares que esperam um ciclo enorme se fechar para dar o feedback, se a gente demora, atrapalhamos o desenvolvimento, tem problemas na equipe, tem desmotivação, tem inadequação, e aí no final é injusto não tem nada a ver com nossos valores chegar ao final do ano e falar: “olha, muito obrigado, você ficou aqui o ano inteiro, não te falei nada, e agora tchau, você não serve para a Red Balloon”. Ou então: “ Nossa, me estressei muito com você, e agora, vamos ver se a gente resolve para o ano que vem”. Não dá para ser assim, então quando chega o momento da reunião, de desenvolvimento do professor, a gente já fez muita coisa ao longo do ano.

O feedback não é crítica no sentido negativo, então tanto para os pontos positivos, inclusive o relatório descreve as coisas que você já faz bem, os pontos que você precisa melhorar, e as coisas que você precisa começar a fazer. Então todos esses aspectos são cobertos ao longo de todo o processo seletivo, e após seleção e contratação.

Entrevistador: Você acredita que as etapas do processo seletivo são ajustadas a seleção do melhor perfil desejado?

Entrevistada 1: Acredito muito, funciona, eu tenho feito isso a muitos anos, e vejo que é algo muito efetivo, tanto para que a gente organize o trabalho e seja justo com todos os candidatos, como para atingir o objetivo final que é contratar pessoas mais próximas do perfil que a gente deseja enquanto escola.

Entrevistador: Você as considera válidas, por que? O que poderia ser melhorado?

Entrevistada 1: Na verdade, a condição atual do nosso processo seletivo tem trazido pessoas que não tem realmente a intenção de trabalhar conosco, mas são pessoas que querem aprender conosco, então como a gente a vai criar um mecanismo mais objetivo de atrair somente pessoas que de fato tenham interesse de trabalhar, e ficar na Red Balloon, participar do processo seletivo, acho que isso é um aspecto que está no nosso radar, a gente tem visto esse movimento já tem uns três anos, porém veio a pandemia e nós precisamos deslocar nosso foco principalmente para a adaptação pedagógica para aulas online e híbridas, e esse parte do processo seletivo ficou um pouco adormecida. Então, dentro desses aspectos acredito que o que deve ser melhorado é isso.

Mas, o formato do treinamento é muito rico, muito inspirador, muito tocante, muitas pessoas se descobrem, elas entram sabendo o cuidado que a gente tem com as crianças. Porque no Brasil tem essa cultura que diz: "vou dar aula pra criança porque é fácil". E na verdade é o universo mais complexo que existe, a gente ouve candidatos até hoje falando isso: " eu não estou trabalhando, eu sei falar inglês, e trabalhar com criança é bom, porque a gente fala as coisas, e eles ouvem e está tudo bem." A gente pensa que essas pessoas devem repensar sobre isso, mas, o que consideramos que deve ser melhorado é diminuir embora não seja um número significativo, é algo que incomoda, pois como cuidados muito bem de cada candidato que participa do processo seletivo, essas pessoas que não tem nenhuma intenção de ficar, que só querem receber o treinamento, e não vai fazer essa troca, acaba que consome da gente, pois a gente podia dedicar esse tempo a alguém mais interessado, mais próximo do ideal.

E a pessoa que vem com essa mentalidade, por mais que o treinamento seja inspirador e que ela aprenda muito, isso não vai comove-lá, então acho que o maior desafio da gente por enquanto, é filtrar essas pessoas que realmente se interessam em ficar, e aqueles que querem só o treinamento. E alguns a gente percebe quando o treinamento já está acontecendo, e aí hoje em dia, quando é uma percepção muito explícita a gente pergunta qual é a intenção do candidato durante o treinamento, porque como temos aquela escala bem objetiva, já conseguimos identificar, mas nem sempre as pessoas conseguem ser muito honestas.

E como é um curso muito enriquecedor, como a gente já é referência, professor que tem no currículo que já trabalhou na Red Balloon, consegue emprego em quase toda escola de inglês, então eles tentam disfarçar o restante do tempo para ficar até o final, se é um candidato que não está atrapalhando a dinâmica do processo, nós não vamos cometer a indelicadeza de desligar o candidato mentido para ele, pois a gente tem que ter um motivo sério para justificar o desligamento do processo seletivo.

Entrevistador: Na sua opinião, os critérios de avaliação utilizados para os candidatos ao cargo de professor, são válidos ou podem ser melhorados?

Entrevistada 1: Eu percebo que esses critérios foram muito bem estruturados, e eles são mensuráveis de maneira prática, embora pareçam ser subjetivos, então eu penso que não há muito mais que possa ser coberto, são critérios abrangentes, objetivos, e no longo prazo têm mostrado que funciona muito bem para nossa estrutura, então acredito que estamos bem alinhados nessa questão. Não vejo necessidade de mudança. E é algo que é executável por qualquer pessoa que conheça nossa metodologia, que é importante também, porque temos esse recrutamento interno para a coordenação, mas vai que seja necessário contratar alguém de fora para uma coordenação, e precise fazer esse trabalho, a pessoa irá conseguir compreender usando esses critérios, então pensando nesses dois aspectos da minha experiência interna, e pensando em alguém de fora que precise executar esse trabalho, eu acredito que nossos critérios são muito objetivos e válidos.

Entrevistador: De que forma a avaliação de desempenho deve considerar os resultados do processo seletivo?

Entrevistada 1: Bem, durante o processo seletivo, no final nós fazemos uma conclusão do histórico do candidato considerando as características do candidato em relação aos critérios observados, se houver alguma ressalva na hora da contratação, ou mesmo se não há ressalva e a pessoa faz algo muito bem, porém queremos que ela se desenvolva além, uma vez que eles são contratados, nós anexamos a conclusão ao programa de desenvolvimento do professor, e aí já

fazemos uma reunião com esse professor no começo do ano, e explicamos: “olha, nós vimos que você está muito bem nessas características, e nós precisamos desenvolver essas outras”, então fazemos essa reunião embasada nessa conclusão, essa é a forma que a avaliação de desempenho do professor considera os resultados do processo seletivo, então isso é registrado e acompanhado, e ao longo do ano, os progressos que acontecem vão sendo registrados, o professor tem oportunidade de botar em prática aquilo que ele precisa aprender, ele pede ajuda, e a gente vai fazendo esse registro.

Então, aqui é tudo concatenado, não existe uma coisa solta, o que ocorre no processo seletivo e no treinamento não é muito diferente do que acontece na rotina da Red Balloon, é tudo bem amarrado e documentado. Ai esse histórico deles, ele é anual, e temos um feedback de final de ano onde a gente já traça as metas para o ano seguinte, no ano seguinte já trabalhamos para alcançar essas metas, e no final do ano tem outra. Então tem professores aqui que já tem o “Teacher development program” muito grande, porque vamos anexando ao longo de cada ano, e isso é explícito para o professor, ele tem acesso a essas informações quando ele quiser.

Entrevistador: Explique porque os critérios citados podem impactar positivamente a experiência da comunidade escolar, a longo prazo.

Entrevistada 1: Um dos nossos valores, é a responsabilidade compartilhada, e realmente acreditamos nisso, cada um aqui tem sua parcela de responsabilidade, não é porque um aluno é de tal professor, e ele está precisando de ajuda, que eu não posso ajudar. Nós temos a responsabilidade e o cuidado com o espaço da escola, até porque isso impacta no trabalho do pessoal da limpeza, a gente ensina isso para as crianças, e se as crianças não conseguirem aprender com o que a gente ensina aqui, a gente entra em contato com as famílias para elas nos ajudarem.

Já os seguranças da escola, nenhum nunca foi instruído a falar com a coordenação sobre a chegada dos alunos no portão, mas a gente tem esse valor tão internalizado que quando eles veem uma criança que chega, uns dois dias mais resistentes, eles já falam conosco: “Coordenadora, por favor amanhã fica no portão porque o aluno Tal está chegando todo dia na marra, vamos ver o que está acontecendo.” Então, quando a gente tem isso de maneira bem explícita, todo

mundo sabendo, toda a comunidade escolar, o staff, o corpo docente, os pais, os alunos, isso fica muito mais fácil de acontecer.

Eu acredito piamente, que todos esses critérios e características do professor, elas impactam positivamente na nossa escola, pois todo mundo demonstra essas características de maneira objetiva, por exemplo, “interpersonal skills” não é sobre ser a pessoa mais legal da escola, mas sim, respeitar o espaço do outro, criar relações para que o trabalho funcione bem, chegar e cumprimentar as pessoas, os seguranças, o pessoal da limpeza, as secretárias, porque na verdade todo mundo se completa aqui, e nossa relação enquanto comunidade escolar é percebida até nos elogios, nunca recebemos elogios individuais, é uma coisa muito curiosa.

Sempre que alguém manda um elogio para o professor diz: “ Mas, os meninos da segurança que atuam no portão já recebem os filhos de uma forma amigável”. Então o dia que eles estão mais tristes, eles já se alegram, isso facilita o trabalho dos professores e os pais começam a compreender como a cultura da escola funciona.

Para o processo seletivo do pessoal que trabalha na área administrativa, obviamente existe uma diferença, pois essas características e critérios do corpo docente que eu mencionei são para a seleção do professor, mas, existem algumas características que se cruzam nos processos, e a gente busca seguir fielmente nossa missão, visão e valores, e as pessoas realmente incorporam essa cultura.

Eu sinto muita alegria quando a nossa equipe recebe um elogio, dificilmente esses elogios ocorrem de maneira individual, e sim, para a equipe como um todo. Hoje em dia é até mais natural, antigamente precisávamos ter um foco maior para a gente se integrar, mas hoje já é muito natural esse processo, já faz parte da nossa cultura, e isso é um resultado da aplicação dos critérios, pois se nós falarmos coisas soltas, isso vai para o campo da simpatia, e é algo que queremos evitar, pois se torna algo muito pessoal com o nível de intimidade com cada funcionário. Então a responsabilidade compartilhada impacta de forma positiva a força de trabalho, faz com eles se ajudem.

Entrevistador: O que uma seleção bem feita pode impactar o clima organizacional?

Entrevistada 1: Muito se fala disso, mas, a seleção é apenas o ponto inicial, mas o que garante um bom clima organizacional é o cotidiano, e o cotidiano é feito por pessoas, então quando conseguimos alinhar essa questão das características dos funcionários com nossa missão, visão e valores, os desvios acontecem menos. Porém, nós vivemos em uma época que as pessoas têm questões emocionais, muito a questão da saúde mental, do stress, depois e durante a pandemia e pós-pandemia, e isso pode influenciar de alguma forma.

Então no papel de gestora, eu tenho que ficar muito atenta a essas manifestações, pois elas tendem a acontecer de forma natural, porque somos humanos, nós passamos por isso, é uma realidade, porém, quando temos o processo seletivo, e após isso, o desenvolvimento das pessoas selecionadas no processo seletivo, as pessoas começam a criar uma mentalidade coletiva saudável, apesar dos desafios individuais de cada um, então é muito importante a questão dos combinados, o combinado diminui a ansiedade, pois a pessoa sabe o que ela precisa fazer, até quando ela precisa fazer, com quem ela pode contar e fugindo deste combinado, quando houver a cobrança ela vai saber, pois ela sabia o que precisava ser feito e não fez, cada um precisa cumprir sua parte, de novo, a responsabilidade compartilhada se torna importante.

Então essa seleção bem feita é apenas um pontapé inicial, eu não gosto de dizer que a seleção bem feita é determinante para um bom clima organizacional, é importante manter um follow-up (acompanhamento), não adianta nada nós fazermos uma seleção e um treinamento cheio de ensinamentos os quais na vida prática o candidato não vai ver, quando se tornar um funcionário contratado, então a gente precisa ser coerente e consistente nessa questão. Temos que manter o clima todos os dias, às vezes, a equipe está em um clima organizacional agradável, mas, acontece uma situação ou até fofocas, que podem impactar negativamente o clima da equipe, e aí, o gestor deve estar atento para entender o que aconteceu, e trazer as pessoas para uma situação objetiva, como: “ Nós estamos aqui para que, quais são os valores da escola, qual valor você está ferindo”.

Nós temos reuniões periódicas com toda a equipe, e sempre buscamos trazer os problemas que acontecem mais regularmente, e pergunto para eles, quais características e quais valores estão intrínsecos com esse problema, o que a gente

está ferindo daquilo que a gente aprendeu lá atrás na hora que fomos selecionados, isso ajuda a trazer a equipe de volta ao eixo e a mim também, minimizando os problemas.

Referente ao que define um processo seletivo bem feito e efetivo, de novo, não só estar bem estruturado, com critérios objetivos, que tenham uma razão bem fundamentada para ser definido, seguir esses critérios objetivos, pois eles tem uma razão, e principalmente, acredito que realizar um follow-up (acompanhamento), pois, é natural do ser humano tanto aprender como esquecer rapidamente, então não adianta fazer um processo seletivo magnífico, se a pessoa contratada não tiver uma coerência daquilo que ela aprendeu com o que ela está vivendo no cotidiano da empresa. Então, tem que haver uma troca de aprendizado, de dentro pra fora e de fora pra dentro. Acredito que a Red Balloon faz isso muito bem, e ainda sim, ocorrem problemas, pois toda empresa tem, mas temos recursos para remediar isso da maneira mais fácil possível.

Entrevistador: Você considera a cultura organizacional da Red Balloon, uma cultura forte?

Entrevistada 1: Sim, justamente por aquilo que eu falei anteriormente, as pessoas falam bem da equipe, e quando as pessoas deixam de falar do indivíduo e falam da equipe, é porque elas conseguem ver uma cultura forte, elas sentem a nossa cultura quando podem validar nosso trabalho, então eu acredito sim que temos uma cultura muito bem consolidada, e as pessoas se adaptam muito rápido, porque elas se identificam com os nossos valores, e as que entram, e não se identificam, saem rápido. Então isso ajuda também.

Difícilmente uma pessoa que não compactua de verdade com aquilo que a gente acredita e com aquilo que a gente faz, vai ficar aqui muito tempo, normalmente.

Entrevistador: Você acredita que os professores aqui compartilham dos propósitos e todos os valores da cultura organizacional?

Entrevistada 1: Não todos, mas eles sabem o que é essencial, valores é um aspecto muito individual e particular, mas, quando a gente traz nossos valores,

temos toda uma história por traz, e a gente naturalmente vai procurar se aproximar de pessoas que tenham valores semelhantes, então eu acredito muito que os professores estejam alinhados com a maior parte de nossos valores, e que, eles entendem o nosso propósito.

Entrevistador: Na sua opinião, quais são os principais fatores ou etapas, no processo seletivo, que podem ser atrelados a uma seleção efetiva?

Entrevistada 1: Eu acredito que todas as atividades e etapas são atreladas ao pós contratação, por isso são importantes, é muito tangível para os participantes o porquê de certos aprendizados durante o processo, e isso cria um envolvimento com a organização e gera o desenvolvimento do professor.

Entrevistador: Na sua opinião, quais são os principais aspectos da cultura organizacional que podem ser inseridos já no processo seletivo?

Entrevistada 1: Nós já deixamos muito claro todos os aspectos da nossa cultura, mas, a cultura é uma questão de convivência, desde a apresentação que a gente faz, para que eles decidam se desejam continuar ou não, durante a entrevista, durante o PST, logo após a contratação, nos primeiros 60 dias, nós fazemos isso de maneira muito intensa, não só para conseguir ver se a pessoa compartilha e está absorvendo nossa cultura, como também, o contrário.

Então, eu tenho certeza que na Red Balloon, os aspectos da nossa cultura são inseridos desde a nossa apresentação, que é uma das primeiras etapas do processo seletivo.

Entrevistador: Mas isso fica claro para os candidatos?

Entrevistada 1: Fica claro, mas, obviamente nós não vendemos como nossa cultura, nós apresentamos uma situação, e as pessoas começam a se identificar, porque primeiro você se identifica, aí cria afeto, você cria vínculo e você incorpora, eu não consigo dizer que os professores aqui compartilham de todos os valores,mas, dentro do propósito e dentro das características que a gente precisa enquanto escola, a gente consegue confirmar ou não sobre o desenvolvimento do professor na equipe e na nossa cultura.

Entrevistador: Você acredita que a cultura organizacional da Red Balloon é muito difundida entre os colaboradores, todos eles entendem ela muito bem o que ela prega?

Entrevistada 1: Sim, a cultura é explícita, é verbalizada, e é executada por toda a equipe, eu não consigo pensar atualmente em alguém da equipe que não entenda nossa cultura, claro que eventualmente há lapsos, por um momento pessoal ou profissional, eu mesma tive uma experiência pessoal muito difícil no final do ano, e aí eu consegui ver o tanto que a equipe cuida, o nosso valor de responsabilidade compartilhada, porque era um momento muito difícil na escola, final de ano, temos que fechar as notas, as secretarias trabalhando muito, eu tive que me ausentar, e tem coisas muito específicas que basicamente só eu faço, que as pessoas aprenderam para ajudar.

Os professores se ajudaram em um momento que era uma equipe relativamente nova, durante a pandemia nós tivemos muitas questões atípicas, as pessoas estavam muito estressadas, nós tivemos que desligar muitas pessoas, porque elas já não compartilham daquilo que a gente precisava enquanto empresa, porque era uma demanda muito intensa, então eu estava com uma equipe nova, aconteceu esse problema pessoal comigo, e mesmo assim, quando eu voltei estava tudo realizado, então, isso mostra o tanto que as pessoas internalizam a nossa cultura, eles não precisaram de alguém capitaneando, eles não precisaram do meu comando explícito, porque eles sabiam o que os alunos deles precisavam, eles fizeram isso acontecer.

Em outras situações, a Red Balloon tem muitos protocolos, muitos processos pedagógicos, é muito trabalho tanto para os professores como coordenação, e eles executaram dentro do senso de responsabilidade, inclusive tarefas que eram da minha responsabilidade, e compreendendo que eu não poderia fazer, mesmo que os professores não soubessem o motivo inicialmente, eles executaram aquilo.

Então eu vejo que realmente as pessoas se cuidam, se respeitam apesar de qualquer diferença, que olham especialmente para o que o aluno precisa, se o que

aluno precisa envolve entrar em contato com os pais, eles entram em contato com os pais, se envolve um trabalho extra, mesmo que isso não seja pedido para você mas ele percebe que seu aluno precisa daquilo. Então realmente eu acredito muito que a nossa cultura é bem difundida, além de ser explícita, as pessoas compram e fazem, e isso gera um resultado muito positivo.

A nossa equipe é muito coesa, muito responsável e cuidadosa. Se alguma pessoa começa a se desviar, naturalmente, ou essa pessoa sai, pede para sair, ou se a gente ver que apesar de todo o esforço da gente, todo o cuidado, essa pessoa decidiu não se adaptar, ela é desligada, porque a gente não pode sacrificar. Existe um ditado antigo que diz: “onde há um folgado, há um oprimido”. Então, se a gente deixa uma pessoa que não faz um esforço para se adaptar com aquilo que a gente precisa enquanto comunidade, essa pessoa é o “folgado” que vai oprimir os outros, então ele não tem que estar aqui. E quando ele não tem que estar, ele sabe disso, isso é falado para ele claramente, e ele é desligado.

Entrevistador: Essa incompatibilidade cultural do indivíduo, pode causar uma perda da coesão no restante da equipe?

Entrevistada 1: Sim, esse tipo de pensamento ocorre, quando há o contato de membros alinhados com alguém desalinhado culturalmente, é natural do ser humano essa comparação, se uma pessoa não compartilha da cultura, ela começa a criar situações, problemas mais objetivos, além de pensamentos e sentimentos que interferem no clima e saúde organizacional.

Entrevistador: Como trazer aspectos da cultura, já no processo seletivo? Pode dar só um exemplo.

Entrevistada 1: Bom, eu sempre volto para essa questão. Como nós temos nossos valores, durante as atividades, o candidato não percebe tudo isso que a gente tá avaliando inicialmente. Então a gente não vai falar pra ele. Isso tira a naturalidade. Tanto que com bastante experiência a gente percebe que a pessoa ensaiou respostas, que ela tem ali um comportamento artificial pro processo seletivo, mas a forma que a gente tem é que todas as atividades são intencionais dentro dos nossos valores.

Então, vou fazer tal atividade, está dentro dos nossos valores e das características do professor. Então, vamos fazer, por exemplo, uma atividade que eles precisam apresentar uma palavra em um idioma desconhecido ou até em português, mas que seja uma palavra que provavelmente ninguém saiba ou quase ninguém saiba. Então nessa atividade, a gente vê English teaching skills organization, porque a pessoa precisa entregar algo muito diferente em apenas 1 minuto. Ela precisa se organizar. A gente vê resourcefulness. Então, dentro de cada atividade você tem uma intenção quanto aos valores e características é o que garante essa internalização da nossa cultura.

Entrevistador: Então de forma resumida, são dinâmicas que são voltadas para os valores institucionais da organização.

Entrevistada 1: Isso, os valores e as características especificamente para o pedagógico e as características do professor. Porque se a gente olhar mais detalhadamente as características, elas vão estar sempre relacionadas aos nossos valores. No final, o resumo são os valores, né.

Entrevistador: A existência de um alinhamento cultural entre a organização e o perfil apresentado pelo participante durante o processo seletivo é relevante para um recrutamento efetivo? Por que?

Entrevistada 1: É muito relevante. Aquilo que eu te falei sobre se a pessoa não se adequa, ela sai ou nós desligamos, acontece muito pouco porque a gente tem esse foco realmente de ver o alinhamento. Claro que, há pessoas que se preparam muito bem e tem uma facilidade e conseguem convencer o recrutador num primeiro momento. Isso acontece geralmente quando a gente tem menos experiência e não tem um processo seletivo bem estruturado.

Aqui, no caso, eu tenho experiência e o processo seletivo é muito bem estruturado. Mas é essencial. Então se você vir, de cara, que aquela pessoa, embora tecnicamente seja incrível, tenha inúmeros certificados, seja super eloquente, mas você sente que essa pessoa não está alinhada, é importante, especialmente num lugar que tenha uma cultura tão forte, tão internalizada e característica, se você já percebeu que aquela pessoa ali não tá alinhada, embora

ela tenha um mega currículo, essa pessoa tem que ficar fora. É assim que a Red Balloon trabalha. A gente tem um caso de uma professora, ela já nem está aqui trabalhando conosco. Ela não foi tão bem na prova, mas nós tivemos o sentimento que ela seria muito bem alinhada conosco. E aí nós fizemos a entrevista, na entrevista esse sentimento se confirmou de alguma forma e ela foi uma das pessoas que trabalhou com a gente de maneira mais excepcional.

Então, sim. A parte do alinhamento cultural é muito mais forte pra gente do que as outras características. Para a gente, isso é essencial. Mas novamente, o processo seletivo é o que nos ajuda a afinar, mas não garante que a gente vá ter uma pessoa alinhada. Às vezes acontecem umas surpresinhas, mas elas acontecem rápido porque a nossa demanda é muito intensa, então a pessoa acaba se mostrando rapidamente e nesse momento, a pessoa precisa ser desligada.

Entrevistador: Assim, minha opinião, eu acho que até pela natureza do trabalho, você pode até demonstrar ser quem você não é numa entrevista, mas a partir do momento que você está trabalhando com crianças, você vai vivenciar isso no cotidiano. Então, se você não tiver um alinhamento cultural, você não vai aguentar.

Entrevistada 1: Não. A própria pessoa não aguenta ou então fica muito explícito pra gente. Porque há pessoas que conseguem trabalhar com aquilo que elas odeiam. Eu sou bem imatura quanto a isso. Eu nunca trabalhei em um lugar que eu não gostava, mas muita gente se submete por dinheiro, pela necessidade, porque não tá nem aí, tudo bem. Contanto que atenda o propósito e demonstre na prática o alinhamento, ela vai continuar. Se ela demonstrar que não, ela precisa ser desligada porque ela interfere sim na equipe. Contamina mesmo.

Tem pessoas que não estão dispostas a aprender e a gente tem que investir em quem quer aprender, em quem quer continuar e se desenvolver e é muito honesto. A Entrevistada 1 aqui é a Entrevistada 1 em qualquer lugar. A pessoa tem que pensar “que tipo de profissional eu quero ser?”. Há pessoas que não fazem essa reflexão, então a gente faz essa ajuda, desligando.

Difícilmente acontece, mas recentemente, a gente precisou desligar uma pessoa por causa inadequação, e durante o processo seletivo, talvez até por ser uma pessoa muito experiente, foi uma pessoa que demonstrou um grande alinhamento com o que a gente precisava, queria e com a nossa cultura, e ela foi

desligada, porque não é justo com a equipe, não é justo com os alunos, e a escola faz isso com muita tranquilidade. Durante a reunião para fazer o desligamento dessa pessoa, a gente comunicou exatamente os pontos de inadequação, até porque existe o registro, além disso, tem pessoas que não conseguem tomar essa decisão, de se desligar, apesar de estar infeliz e inadequado com o cargo.

Entrevistador: Quais são os principais motivos de desligamento de um colaborador recém efetivado na empresa?

Entrevistada 1: Normalmente, nós não desligamos muito cedo, porque a gente precisa dar tempo para as pessoas se desenvolverem, dentro dos primeiros 60 dias a gente precisa ter uma atenção mais concentrada, no desenvolvimento dessa pessoa, da sua resposta aos feedbacks, ao tipo de demanda que essa pessoa traz para a coordenação, para os colegas de trabalho, para as famílias, para os alunos, então a gente precisa ter olhar ainda mais focado nos primeiros 60 dias de contratação, devido ao contrato de experiência, é uma forma de mitigar o risco da contratação de um novo funcionário.

Desligar um professor porque ele cometeu um erro, não é uma política da Red Balloon, tem algumas situações que um professor comete um erro, a gente dá um feedback, proporciona um acompanhamento, e o professor não responde a isso, essa é uma situação para desligamento. Como um dos nossos objetivos é desenvolver pessoas, e ter uma equipe coesa, a demissão não é algo desejável, porque é um desgaste, as pessoas se apegam, ocorreu todo um investimento de tempo e recursos para o indivíduo antes, e durante o período que essa pessoa esteve conosco.

Então, a Red Balloon demite muito pouco frequentemente, por causa desse processo seletivo mais cuidadoso, e o principal motivo para desligamentos seria essa falta de alinhamento cultural, além da dificuldade de executar tarefas, mesmo com assistência, não responder aos feedbacks, inclusive tem pessoas que não respondem ao feedback de forma alguma, então essas pessoas consumiriam muito da equipe, e da coordenação, que tem que se relacionar com os professores, alunos, com os pais, com a secretaria, e coordenar tudo. A gente percebe que mesmo dando dicas bem pontuais, e dando toda a assistência, ter que cuidar

exclusivamente de uma única pessoa, isso inviabiliza o nosso trabalho, por isso optamos por desligar.

Quando ocorre um desligamento, costuma ser bem rápido, e a gente teve um desligamento em massa, mais significativo, no começo da pandemia, porque como a gente trabalha com método, as pessoas se acostumam muito com uma rotina, e isso vai ficando tão internalizado que facilita o trabalho. E durante a pandemia toda nossa metodologia mudou, nós tivemos que aprender a ensinar crianças online, e nunca havíamos pensando nisso, e a intensidade do trabalho foi muito grande, as pessoas ficaram cansadas, estressadas, e isso acabou gerando desligamentos próprios e por parte da empresa.

Algumas pessoas se desligaram ao longo do ano, pois não estavam conseguindo gerenciar suas demandas emocionais e de trabalho, isso foi um pouco generalizado em todas as escolas durante a pandemia. Mas as decisões de desligamento que nós tomamos foram baseadas nos relatos de professores que relataram que não conseguiriam entregar o que momento (pandemia) pedia, então optamos por fazer esse desligamento, ao invés de manter aqui pessoas que estavam infelizes com o seu trabalho e cargo, que iriam impactar negativamente o trabalho da equipe.

O desligamento é um ato desconfortável, e apesar de termos essa cultura, de olhar pelo lado positivo, e ver o que a pessoa construiu com a gente, de maneira prática a gente precisa entender que devido a dificuldade de as pessoas se desvincularem por conta própria, de relações pessoais e de trabalho, a gente precisa dar esse passo, de forma madura e profissional, mas é uma situação sempre ruim, por causa do investimento nosso e da pessoa também, mas essa comoção tem que ser abstraída, e o desligamento deve proceder para que ocorra o melhor para ambas as partes.

Fim da entrevista.