



CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO - UNIFAMETRO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

JESSICA SOUSA DA SILVA
MARCELA DA FROTA VIEIRA

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE
PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO MULTICASO

FORTALEZA
2023

JESSICA SOUSA DA SILVA
MARCELA DA FROTA VIEIRA

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE
PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO MULTICASO

Artigo Científico apresentado ao curso de
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas
do Centro Universitário Unifametro – como
requisito para obtenção do grau de
especialista sob a orientação do Prof. Me.
Lucas de Souza.

FORTALEZA

2023

JESSICA SOUSA DA SILVA
MARCELA DA FROTA VIEIRA

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE
PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO MULTICASO

Este artigo científico foi apresentado no dia 30 de junho de 2022, como requisito para obtenção do grau de especialista, Centro Universitário Fametro, tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Lucas de Souza
Orientador – Centro Universitário Fametro (Unifametro)

Prof^a. Regina Raquel Figueiras da Silva
Membro – Centro Universitário Fametro (Unifametro)

Prof^a. Maria Aparecida do Nascimento da Silva
Membro – Centro Universitário Fametro (Unifametro)

RESUMO

Desenvolver uma reflexão sobre a Gestão de Pessoas, percebendo a importância do processo de atração e seleção de profissionais na organização, tem sido cada vez mais motivo de estudos na atualidade, mostrando como é fundamental este processo para o crescimento e desenvolvimento das empresas. Traz como tema a importância do processo de atração e seleção de profissionais nas organizações: um estudo multicaso. Nesta perspectiva apresenta como objetivo geral identificar as técnicas de atração e seleção utilizadas pelas empresas para captar seus talentos e como objetivos específicos, aprofundar os entendimentos acerca de retenção de pessoas; compreender as diferentes técnicas de seleção de colaboradores; identificar os diferentes indicadores de seleção presentes hoje no mercado. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, descritiva, trazendo as opiniões de autores renomados sobre o assunto, também se realizou uma pesquisa de campo com estudo multicaso, em empresas sobre o processo de atração e seleção. Os dados coletados estão apresentados através de gráficos. Nos resultados percebe-se que as formas utilizadas pelas empresas pesquisadas em seu processo de seleção e atração buscam escolher da melhor forma os colaboradores para suas empresas, possibilitando assim a eficiência e a eficácia de todo o processo desenvolvido, atingindo assim, os objetivos e metas traçadas.

Palavras-chave: Seleção. Gestão de Pessoas. Empresas. Indicadores. Colaboradores.

ABSTRACT

Developing a reflection on People Management, perceiving the importance of the process of attracting and selecting professionals in the organization, has been increasingly the subject of study today, showing how fundamental this process is for the growth and development of companies. The theme is the importance of the process of attracting and selecting professionals in organizations: a multi-case study. In this perspective, its general objective is to identify the attraction and selection techniques used by companies to capture their talents and, as specific objectives, to deepen their understanding of people retention; understand the different techniques for selecting collaborators; identify the different selection indicators present in the market today. The methodology used was the bibliographic, descriptive research, tracing the opinions of renowned authors on the subject, also a field research was conducted with a multi-case study, in companies on the process of attraction and selection. The collected data is presented through graphs. In the results it is perceived that the forms used by the companies researched in their selection and attraction process seek to choose the best way to collaborate for their companies, thus enabling the efficiency and effectiveness of the whole process developed, thus achieving the objectives and goals set.

Keywords: Selection. People Management. Companies. Indicators. Collaborators.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, quando se fala em atração e seleção de profissionais se pensa logo em pessoas qualificadas para atender as necessidades de preenchimento de vagas, ofertadas pela organização e, assim, compor um mercado que se apresenta cada vez mais exigente e competitivo. As organizações precisam constantemente estar se aprimorando em suas técnicas de atração e seleção gerando assim, condições para a efetivação de seu desenvolvimento e crescimento.

As empresas estão sempre contratando novas pessoas, seja para a substituição ou para aumentar seu quadro de colaboradores. Partindo deste pressuposto, é importante que as empresas façam um processo de atração e seleção bem planejado para obter sucesso em sua execução, pois é através deste que serão identificados os profissionais qualificados a ingressarem nas organizações e se tornarem colaboradores, fazendo toda a diferença na competitividade e sucesso das organizações (MOURA, 2014).

Com o intuito de ser o diferencial no mundo empresarial, as organizações vêm desenvolvendo um trabalho de atração e seleção de profissionais, buscando através de seus recursos humanos mostrar de forma clara que nos dias de hoje o grande sucesso da organização está diretamente ligado as pessoas e sua colaboração, e para que este sucesso ocorra de forma eficiente e eficaz se faz necessário investir cada vez mais no processo de atração e seleção, viabilizando assim a escolha dos profissionais que necessita (MOURA, 2014).

As expressões hoje utilizadas como, por exemplo, concorrência acirrada, globalização e instabilidade, tornaram-se vivas no mundo dos negócios (ARAUJO; GARCIA, 2009). É preciso que haja o engajamento do colaborador desde o início do processo de atração, propiciando o entendimento do mesmo, que no mundo empresarial todos devem ser corresponsáveis neste mundo globalizado e instável que é o mundo dos negócios.

Desta forma, compreende-se que a organização precisa estar preparada e ter em seu quadro de colaboradores profissionais capacitados para enfrentar a competitividade no mundo da produção e do trabalho. Tendo em vista o desenvolvimento de técnicas e utilizando indicadores para proporcionar escolhas de profissionais que levarão a organização ao crescimento e desenvolvimento.

As empresas têm uma grande necessidade de obter pessoas comprometidas

com as suas atividades, pois, o cenário mundial está em constante mudança, como a globalização, a revolução tecnológica e a complexidade das estruturas organizacionais (DUTRA, 2004 apud MARTINS, 2006).

Ao serem bem aplicadas as técnicas de atração e seleção dentro da organização, tem-se a oportunidade de observar o comportamento e as atitudes do colaborador e encontrar o profissional dentro do perfil desejado e adequado para o preenchimento do cargo (MIRANDA; MIRANDA, 2009). Neste contexto, a tecnologia tem se tornado uma aliada fundamental para as organizações no que se refere a atração e seleção de profissionais para compor o quadro de recursos humanos (MIRANDA; MIRANDA, 2009).

A atração e seleção de profissionais deve possibilitar aos candidatos e a organização a segurança necessária, principalmente na fase inicial da abertura de postos de empregos tornando os processos que compõem a seleção mais eficientes e eficazes, uma vez que permite, concomitantemente, reduzir a burocracia no processo de seleção e atingir um maior número de candidatos, facilitando, assim, o recrutamento e a seleção (MOURA, 2014).

Diante disso, a problemática do estudo apresenta-se como: quais as técnicas e indicadores de atração e seleção mais eficazes para captar talentos? É preciso compreender quais as técnicas e indicadores se conectam com as empresas para que o processo seja eficiente e eficaz. Este artigo tem como objetivo geral identificar as técnicas e os indicadores de atração e seleção utilizadas pelas empresas para captar seus talentos, a partir de um estudo multicaso realizado nas empresas pesquisadas, mostrando como se realiza o processo de atração e seleção de colaboradores, para que assim se apresente através de evidências a importância do processo de atração e seleção de profissionais nas organizações. Em termos específicos, essa pesquisa objetiva: 1) aprofundar os entendimentos acerca de retenção de pessoas; 2) compreender as diferentes técnicas de seleção de colaboradores; 3) Identificar os diferentes indicadores de seleção presentes hoje no mercado.

A escolha deste tema se deu por se ter em vista a necessidade do processo de atração e seleção bem aplicados com o intuito de captar novos talentos, como também identificar o perfil adequado para cada cargo e função ofertados dentro das organizações, possibilitando a contratação de pessoas que possam suprir as suas expectativas e que se tornem colaboradores voltados para o sucesso e desenvolvimento das organizações no mercado de trabalho. Portanto, a pesquisa no

processo de atração e seleção tem a importância de selecionar profissionais para o mercado de trabalho, com as qualificações contemplando cada perfil da vaga que vai ser ofertada, preenchida e selecionada nas organizações.

O artigo está composto por 5 partes. A primeira parte é a Introdução onde se apresenta o tema escolhido para esta reflexão, trazendo a problemática, apresentando o objetivo geral, o qual pretende-se atingir ao final de todo o estudo realizado; na segunda parte apresenta-se o Referencial Teórico com a compreensão de vários autores que discorrem sobre o assunto, compondo a teoria base do artigo; na terceira parte trata-se da Metodologia, onde realizou-se uma pesquisa bibliográfica de cunho qualitativa descritiva, como também uma pesquisa de campo, com estudo de multicasos em empresas que prestam serviços diferenciados, através de um questionário aplicado; na quarta parte se tem a Discussão e Análise dos Dados, apresentando o resultado da pesquisa através de gráficos e na quinta parte as Considerações Finais concluindo toda a pesquisa e apresentando que os objetivos estabelecidos para a elaboração foram atingidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Atração e seleção de pessoas

Tomando-se por base a Revolução Industrial no século XVIII, a sociedade observou enorme mudança, as pessoas deixam de trabalhar com artesanal e seguem para trabalhar com a utilização de máquinas em grandes empresas (PEREIRA; CABRAL, 2010). Com o impacto causado pela Revolução Industrial, surge a necessidade de se realizar a administração de pessoas para a segurança industrial (PEREIRA; CABRAL 2010).

Neste contexto, passou-se a exigir que existisse a atração e seleção de profissionais capazes de desenvolver as variadas funções dentro das organizações, para que as mesmas pudessem se desenvolver de forma plena (PEREIRA; CABRAL 2010). Assim, as formas de atração e seleção de profissionais foi se desenvolvendo e se aprimorando ao longo dos tempos, com o objetivo de encontrar e preencher os postos de cargos e funções abertos nas organizações. O recrutamento passou a ser o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização (PONTES, 2010).

A estruturação deste processo de atração e seleção é de suma importância para garantir que as contratações venham a fazer com que a organização cresça e que o colaborador contratado possa desenvolver seu trabalho de forma plena, gerando, assim, uma permanência, evitando as possibilidades de rotatividade (ROSA, 2004). O processo de recrutamento e seleção vem se aperfeiçoando a cada dia, quando uma organização necessita de novas contratações, raramente dava oportunidade de promoção aos funcionários (ROSA, 2004).

Ao desenvolver atividades de Gestão de Pessoas, deve se primar pelo entendimento da real função de gerir, levando em consideração as especificidades existentes dentro das organizações, cabendo ao Gestor de Pessoas conhecer e estimular o entrevistado para saber se o mesmo tem potencial ou não, se tem o perfil da empresa ou não (MORAES, 2010). Para se chegar à excelência em recrutamento e seleção, é preciso saber quais as reais necessidades e como se deseja supri-las, no que abrange a carência de recursos humanos e, a partir daí, tomar a decisão cabível (ARAUJO; GARCIA, 2009). Existem algumas definições específicas para a Gestão de Pessoas, todas elas seguem o parâmetro de corresponsabilidade no processo de gestão. Assim, a Gestão de Pessoas pode ser definida como sendo:

RH – Recursos Humanos: O RH é uma unidade operacional que funciona como órgão de staff (quadro dos dirigentes de uma empresa) – como uma ferramenta técnica de prestação de serviços para recrutar, selecionar, treinar, remunerar, comunicar, além de cuidados da área de segurança do trabalho. Departamento como um conjunto de práticas de Recursos Humanos: O RH intervém como a organização, opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho. RH como profissão: É quando o departamento cuida dos profissionais que estão trabalhando em tempo integral, ocupando vagas de selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho (CHIAVENATO, 2009, p. 76).

As organizações foram as grandes responsáveis pela introdução dos novos estilos de administração, não só nos meios de produção, mas, também, nas relações constituídas no âmbito empresarial, estabelecendo novas divisões de trabalho, aonde o trabalhador é partícipe de todo o processo produtivo, contribuindo para a melhoria do seu desempenho, como também para a melhoria do desenvolvimento das atividades dentro da organização, desta forma transformando as maneiras de se recrutar e selecionar colaboradores para a empresa (VERGARA, 2010).

Possibilitando seguir critérios conforme aptidões predefinidas na contratação, formando trabalhadores escolhidos através de seleção mais criteriosa que se enquadram ao estilo e necessidade da empresa, treinamentos e desenvolvimentos

(VERGARA, 2010). Todavia, o setor de recursos humanos deve contabilizar as demandas e carências, devendo abranger todas as áreas e níveis organizacionais, colocando as características de forma adequada, dentro da realidade da empresa, esta busca interna pode ser substituída por um trabalho mais amplo, que se chama planejamento de pessoal (ARAUJO; GARCIA, 2009).

As modificações na forma de liderar e valorizar o indivíduo tendo-o como responsável pelo desenvolvimento econômico da empresa, bem como sua posição no mercado, veio crescendo ao longo dos tempos, os gestores perceberam que se faz necessário valorizar o indivíduo em sua plenitude, para que o mesmo possa produzir de acordo com as necessidades da empresa, ressaltando que uma boa seleção costuma avaliar não somente a vaga atual, mas sim, o potencial do candidato (LACOMBE, 2011). A comunicação organizada e integrada ao relacionamento interpessoal tem sido vista como fonte de um resultado próspero e promissor em um ambiente laboral. Nesse sentido:

Atualmente a Gestão de Pessoas tem por objetivo governar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, no intuito de inserir ou manter uma mão de obra qualificada no mercado. Devido aos avanços tecnológicos e as mudanças rápidas na sociedade, a utilização dessa ferramenta passou a ser indispensável na busca de talentos para as organizações (MIRANDA; MIRANDA, 2009, p. 56).

A importância do ser humano para a sociedade mostra que a capacitação voltada para as relações humanas faz a diferença no mundo dos negócios, considerando o fato de que todos os ganhos captados são dependentes essencialmente do recurso humano na empresa (MARRAS, 2000). Tudo começou quando surgiu a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores como horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamentos ou descontos, assim:

O conceito de relações industriais mudou radicalmente. Com o passar do tempo, sofreu formidável ampliação. Por volta de 1950, passou a ser administração de pessoal, já não tratava de apenas intermediar as desavenças e reduzir conflitos, mas administrar pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos de interesses existentes que surgiam continuamente (CHIAVENATO, 2009, p. 2).

Com as relações indústrias se deu início ao movimento de relações humanas onde surgiu a função de chefe de departamento pessoal, as pessoas passaram a serem visualizadas como seres humanos capazes de fazer a organização crescer e prosperar e não como máquinas, tendo uma visão de inovações, proatividade e principalmente agregadores de valores dentro das organizações (MARRAS, 2000). Neste contexto, as organizações começaram a observar e estudar as pessoas

oferecendo benefícios individuais como melhoria de salários, conforto no ambiente de trabalho, segurança e lazer, a partir desta concepção, a organização percebeu que seus colaboradores produziam mais e aumentavam os lucros das organizações (LACOMBE, 2011).

Segundo Dutra (2002), o resultado de várias organizações é concedido a uma admirável administração de Recursos Humanos, onde o colaborador é incentivado a aprimorar todo o seu potencial intelectual e social, assim tornando o capital humano o enorme diferencial e vantagem competitiva da organização. A Gestão de Pessoas tem a responsabilidade de fortalecer equipes comprometidas e empenhadas com o objetivo geral da empresa, que se divide em várias partes, tendo como uma delas a provisão de recursos humanos, caracterizada e especificada pelo recrutamento e seleção de pessoas (VERGARA, 2010).

Assim, desenvolve-se a ideia do reconhecimento da importância da Gestão de Pessoas e da qualidade na atração e seleção de profissionais como componente essencial para o desenvolvimento coeso e eficaz das organizações, como também a satisfação daqueles para a qual a produção e os serviços estão voltados, ou seja, os colaboradores que irão compor o quadro de funcionários das empresas (VERGARA, 2010). Neste contexto, as pessoas passam a ocupar um papel estratégico para que as organizações possam superar os desafios que se apresentam, pois é através delas que se deverá buscar as soluções para questões emergentes como adaptação às mudanças, inovação, qualidade, atendimento ao cliente, redução de custos, melhoria no desempenho, entre outras (GIL, 2010).

O crescimento da competitividade global das organizações as desafiam a desenvolver cada vez mais uma atração e seleção criteriosa e de maior qualidade, de forma a contratar colaboradores que sejam parceiros no desenvolver de suas funções dentro da organização, sendo valorizados gerando uma maior vantagem competitiva nos mercados e a escolha assertiva dos colaboradores neste trabalho é fundamental, pois é o seu trabalho que vai fazer com que a organização se destaque entre as demais (GIL, 2010). Desta forma, tem que se ter em mente que não se trata apenas de selecionar pessoas. Para Pontes (2010), o recrutamento é a simples atração de mão de obra. Ou seja, recrutar é divulgar uma oportunidade de emprego em determinada empresa, com o objetivo de atrair pessoas para o processo de seleção. Porém, para Klöckner e Campos (2011), recrutar vai além.

Portanto, cabe as empresas gerenciar uma atração e seleção de profissionais de qualidade com ações voltadas a garantia do crescimento e desenvolvimento da organização, utilizando-se de técnicas capazes de fazer com que seja possível obter profissionais comprometidos com a excelência do trabalho (PONTES, 2010).

2.2 Técnicas de seleção

As organizações têm passado por inúmeras mudanças no que diz respeito ao processo de atração e seleção de profissionais para compor seu quadro de recursos humanos, com o intuito de aumentar a produtividade e obter mais lucratividade, tem investido em variadas formas de realizar o seu processo de atração e seleção (ARAÚJO, 2006). É obrigação da área de Gestão de Pessoas fazer o recrutamento interno ou externo, fazendo com que a necessidade de recursos humanos na organização seja atendida (MARRAS, 2000). Corroborando com este pensamento, Moraes (2010), a seleção é a ferramenta que faz a apresentação do colaborador à empresa, mas se bem aplicada funciona como descoberta de talentos. Desta forma é fundamental que o Gestor de Gestão de Pessoas conheça e estimule o candidato, com a finalidade para saber se o mesmo tem potencial ou não, se tem o perfil da empresa ou não.

As técnicas de seleção utilizadas buscam profissionais no mercado de trabalho, sendo imprescindível que o processo de atração e seleção seja eficaz e que permita a escolha das pessoas certas, compreendendo assim todas as qualificações necessárias para ocupar o cargo e desempenhar a função com qualidade (ARAÚJO, 2006). Nesse sentido, a escolha de profissionais não qualificados para o desempenho da função pode acarretar prejuízos incalculáveis para a organização, assim as fontes de recrutamento “são instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa para que no decorrer do processo não ocorra prejuízos” (MARRAS, 2009, p. 71).

Assim, as técnicas de seleção precisam ser coesas e eficazes. O recrutamento pessoal é uma técnica e método para a organização, quando se tem a necessidade de preencher o cargo, ou seja, atrair novos candidatos capacitados para o cargo, que serão selecionados e posteriormente farão parte da empresa (CARVALHO, 2000). O recrutamento é um procedimento de identificar e atrair de um grupo de concorrentes,

entre os quais serão selecionados poucos para futuramente serem admitidos para o emprego (ARAÚJO, 2006).

As técnicas de seleção de pessoas são de extrema importância para a organização. Para Martins (2007), a seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Existem algumas técnicas de seleção bastante conhecidas e utilizadas pela organização para a atração e seleção de profissionais, tendo sua eficácia comprovada pela maioria dos selecionadores, estas podem se chamar de técnicas de seleção no formato tradicional, utilizado na maioria das organizações em seus processos de atração e seleção de colaboradores (DUTRA, 2010). Diante disso:

Capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas vê-se diante de um cenário novo, apresentam dificuldades para identificar o novo perfil delineado pelos contratantes, agregaram inúmeras competências, difíceis de ser encontradas em uma só pessoa (GRAMIGNA, 2002, p. 11).

Após atrair e selecionar profissionais de excelência, é necessário que a organização crie medidas preventivas de como retê-los também, oferecendo planos, benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho e relações sindicais, pois as organizações que investem nessas ações preventivas não perdem tão facilmente os seus talentos (PONTES, 2010). Existem ainda técnicas inovadoras para o processo de atração e seleção dentro das organizações, mas muitas preferem não arriscar pela insegurança quanto à sua eficiência, gerando assim uma grande barreira na aplicabilidade (PONTES 2010). Depois de obter as informações sobre o cargo a ser preenchido e as competências desejadas, há a necessidade da escolha da técnica de seleção onde se vai conhecer melhor o candidato que vai ocupar o cargo dentro da organização, as referidas técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento (CHIAVENATO, 2010, p. 143).

Neste sentido, observa-se que, na atualidade, o processo de atração e seleção de pessoas dentro das organizações tem por objetivo escolher profissionais que possam ajudar a alcançar suas metas e sua missão, proporcionando assim a condição para a competitividade com outras organizações, aumentando a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolvendo e mantendo a qualidade de vida, administrando e impulsionando a mudança e mantendo políticas éticas e comportamento socialmente coeso e eficaz (CHIAVENATO, 2010). Neste contexto o

processo de atração e seleção deve proporcionar a escolha dos candidatos certos e adequados para suprir as necessidades do cargo e da organização (MIRANDA; MIRANDA, 2009), uma vez que:

Quanto maior for o número de candidatos recrutados para o preenchimento de determinadas vagas, maior será a possibilidade de que sejam selecionados bons funcionários. Dessa forma, a seleção depende basicamente do recrutamento, sendo impossível falar de seleção e não falar de recrutamento (CARVALHO, 2000, p. 21).

Nas organizações, as pessoas são consideradas recursos, isto é, como detentores de habilidades e conhecimentos, que auxiliam no processo produtivo e crescimento empresarial, contribuindo para o crescimento efetivo da organização, assim sendo é de fundamental importância a integração entre ambos para que todos alcancem as metas e os objetivos traçados, evidenciando assim seu papel dentro da empresa e estabelecendo parcerias, afetando diretamente na qualidade do trabalho a ser desenvolvido dentro da organização e isto precisa ser evidenciado desde o processo de atração e seleção, através das técnicas utilizadas (MEIRA, 2012). Para se alcançar os objetivos da gestão de pessoas trate-as como elemento básico da eficácia, sendo considerados ferramentas organizacionais:

A gestão que compreende o RH como ferramenta estratégica dentro da empresa, possibilita o alcance e a manutenção de resultados e até a perpetuação da mesma no mercado. Para que se tenha um bom RH dentro da empresa, pode-se seguir algumas dicas fundamentais para buscar conhecer mais as pessoas de sua equipe, como elas são, o que as motiva e as desafiam; comportamento de respeito com os membros da equipe; valorize o trabalho bem feito; ficar atento não somente com a comunicação verbal, mas principalmente com a não verbal, como entoação de voz e comportamentos; trabalhar para manter um ambiente de confiança e transparência; criar a cultura do feedback; colocar-se à disposição para ajudar seu colaborador e acompanhar os resultados e valorizar os progressos (MEIRA, 2012, p. 41).

A gestão de Recursos Humanos é essencial nas organizações e tem sido cada vez mais valorizada, tornando-se a mola mestra, referindo-se ao comportamento global e integrado dos colaboradores da empresa em relação ao ambiente que a circunda, significando assim, uma mudança organizada, partindo do processo de atração e seleção até o processo de contratação e colaboração propriamente dito (BANOV, 2012).

O Recursos Humanos visto como ferramenta estratégica na atração e seleção de colaboradores, através da utilização de técnicas de seleção, tende a contribuir para a melhoria do desempenho da empresa em todos os aspectos, sendo que as pessoas que estão sendo selecionadas tornam-se corresponsáveis por todo desenvolvimento,

levando a organização ao crescimento e desempenho esperado (BANOV, 2012). A captação sendo “toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender às suas necessidades presentes e futuras” (DUTRA, 2008, p. 81).

De forma imperativa e urgente é necessário que a instituição de uma modalidade de gestão com as pessoas dentro da organização, com vistas a um processo de interação e de desenvolvimento dos valores humanos a partir do relacionamento interpessoal, indispensável no ambiente organizacional se adeque as novas formas de perceber o colaborador dentro das suas respectivas funções como um aliado importante para o crescimento da empresa (BARROS NETO, 2018). Para se administrar as organizações com eficiência e eficácia é preciso compreender que existe “um conjunto de competências específicas de extrema abrangência: técnicas (métodos e equipamentos), humanas (empatia, relacionamento) e conceituais (teoria e visão sistêmica)” (BARROS NETO, 2018, p. 122).

Assim, algumas técnicas de seleção são bastante utilizadas nas organizações que buscam melhorar seu processo de atração e seleção, levando em consideração ações que possibilitam compreender quem é o colaborador que está pleiteando o cargo e a função ofertada pela organização.

2.2.1. Entrevista de Seleção

É a entrevista mais utilizada nas organizações onde o selecionador tem o contato direto com os candidatos, tendo a possibilidade de identificar se o perfil é adequado com as qualificações exigidas para o cargo, pois a entrevista possibilita o contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher (GIL, 2001). Para Marras (2009), na entrevista de seleção, é possível detectar os dados e informações do candidato, o autor mencionado em sua mesma obra relata que a entrevista de seleção, tem a metodologia que pode ser: estruturada e não estruturada. Marras (2009, p. 80) posiciona-se em relação a entrevista estruturada afirmando que:

É a entrevista cujo processo baseia-se num método previamente planejado do ‘que’ e ‘como’ fazer ao longo de todo o tempo da entrevista. Esse método prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática.

Nesta forma estruturada de entrevista é considerado o que foi planejado seguindo uma sequência estruturada. Já em relação a entrevista não-estruturada, “é

aquela que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais” (PONTES, 2010, p. 65). A mesma apenas registra informações da entrevista.

A entrevista é um dos pontos principais da seleção e é o que irá averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo, após análise dos candidatos e dos dados obtidos, os selecionados, que serão poucos, passam por uma entrevista técnica, que irá transcorrer com o supervisor, gerente, coordenador ou encarregado da área requisitante afim de realizar uma análise profunda dos conhecimentos do candidato (PONTES, 2010, p. 78).

As técnicas de seleção objetivam a verificação de um determinado aspecto da personalidade do candidato, tendo nas entrevistas uma forma de identificar e avaliar aspectos da personalidade e aptidões do candidato (MARRAS, 2009). Estas técnicas têm por finalidade avaliar como o candidato reage a situações que podem acontecer no cotidiano do cargo pretendido e também como cada candidato se relaciona com as demais pessoas (MARRAS, 2009). Na concepção de Marras (2009), o processo da entrevista estruturada na seleção de pessoas divide-se nas seguintes fases: Apresentação, Preparo, Coleta de Dados, Análise Comportamental, Concessão de Informações, Aplicação de Testes, Análise Global, Laudo Final.

2.2.2. Provas ou Testes de Conhecimento

É a técnica utilizada que permite avaliar o grau de conhecimento do profissional e suas habilidades, “sendo consideradas instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido” (CHIAVENATO, 2010, p. 150).

2.2.3. Testes Psicológicos

Marras (2009, p. 85) afirma que o teste psicológico “é o instrumento que permite ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar as características específicas dos indivíduos”.

2.2.4. Teste de Personalidade

É o teste no qual se conhece e avalia o perfil comportamental de cada um, identificando as características marcantes da pessoa e diferenciando-as das demais,

sendo possível conhecer um pouco do profissional como pessoa e quais suas principais fortalezas e fraquezas, podendo assim ser trabalhadas (GIL, 2010).

2.2.5. Técnicas de Simulação e Dinâmica de Grupo

São técnicas que permitem ao selecionador avaliar as ações e reações de cada candidato a determinadas situações, consistindo basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupos diante de situações que terão de demonstrar sua forma de reação (GIL, 2001). Para Marras (2009, p. 85), as técnicas de simulação deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social. As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. As dinâmicas de grupo e seus exercícios são os instrumentos utilizados pelo observador para estudar e avaliar a natureza do grupo e a dinâmica que rege seu desenvolvimento, como as relações indivíduo/grupo, grupo/grupo e grupos/instituições (CARVALHO, 2008).

Sobre este assunto Almeida (2004) ainda corrobora, a dinâmica de grupo tem o conhecimento adquirido através da experiência vivida. É desenvolvida com grupos de pessoas para atingir objetivos específicos, onde realizam o que lhes é proposto e refletem sobre a experiência vivenciada.

Diante de tudo o que foi previamente dialogado, compreende-se que as técnicas de recrutamento são os métodos por meio dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos que proporcionem candidatos para o processo seletivo, tornando-se também veículos de recrutamento, pois são fundamentalmente meios de comunicação (ALMEIDA, 2004).

2.3 Indicadores de seleção

Ao se falar sobre atração e seleção de pessoas não se pode deixar de entender a importância que os indicadores de seleção tem em todo este processo, pois são dados que servem para medir a eficiência das contratações de uma empresa, sendo que é através dos indicadores de seleção que o RH analisa as informações coletadas e assim consegue perceber se sua estratégia está surtindo efeito e saber quais medidas deve tomar para garantir a excelência dos processos de trabalho, mensurando as informações no campo de recursos humanos, permitindo aos gestores

um maior conhecimento do desempenho da gestão de pessoas na organização, bem como possibilita comparar resultados, identificar pontos de melhoria e subsidiar ações corretivas (POMI, 2002).

Atrair e manter talentos é o grande desafio da Gestão de Pessoas. O início deste desafio está em identificar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas (PONTES, 2010). Sendo estes indicadores métricas essenciais na avaliação da efetividade dos processos de seleção das empresas (POMI, 2002). Partindo de números, os indicadores de seleção proporcionam as empresas saber de dados sobre valor, tamanho e representatividade de uma variável e isto no mundo empresarial atual é fundamental para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

As empresas têm uma grande necessidade de obter pessoas comprometidas com as suas atividades, pois, o cenário mundial está em constante mudança, como a globalização a revolução tecnológica e a complexidade das estruturas organizacionais (DUTRA, 2004 apud MARTINS, 2006, p. 71).

As empresas têm se utilizado das métricas no intuito de controlar e melhorar a qualidade dos processos de seus RH, como também “em áreas da empresa, vendo esta mensuração como fundamental para acompanhar resultados” (KLÖCKNER; CAMPOS, 2011, p. 67). Assim, os indicadores de seleção são ferramentas essenciais na atração e seleção de colaboradores, sendo vistos como aliados importantes na evolução estratégica do setor, renovando assim a forma de Gestão de Pessoas no ambiente empresarial, se tornando um componente-chave de qualquer negócio, assim, cada indicador é:

capaz de gerar valor e informações preciosas, deixando a limitação a processos burocráticos antes vivenciados pelos RH das empresas, necessitando de pessoas capazes e competentes para realizar as atividades que são designadas a elas (KLÖCKNER; CAMPOS, 2011, p. 67).

Afinal, a mensuração é o único caminho para observar e comprovar a evolução dos processos, em especial no recrutamento e seleção, isto que, os indicadores de seleção apresentam um papel fundamental no desenvolvimento do RH, tendo este como parceiro do negócio, pois revelam a qualidade dos processos seletivos e contratações, sendo na atualidade o meio mais confiável para a gestão do RH (VERGARA, 2010). Nesse sentido, as empresas se utilizam dos vários indicadores de seleção existentes para melhor escolher o colaborador que vai desenvolver suas funções, pois estes indicadores servem para medir desde a popularidade das vagas até a qualidade das contratações (VERGARA, 2010). A seguir, apresentam-se alguns dos indicadores mais utilizados na Gestão de Pessoas.

2.3.1 Tempo de preenchimento de vaga

Este é um indicador que leva em consideração a medição do tempo médio utilizado no processo de atração e seleção para determinado grupo de cargos ou processos seletivos da empresa (KLÖCKNER; CAMPOS, 2011). Ainda sobre o tempo de preenchimento de vaga,

o cálculo é realizado através da soma do número de dias gastos em cada processo dividida pelo número de processos de atração e seleção realizados na empresa, assim sendo, o total de dias é contado desde a abertura da vaga indo até a contratação final do candidato pela empresa, levando em consideração todas as partes do processo (KLÖCKNER; CAMPOS, 2011, p. 67).

É essencial dar atenção especial ao tempo de contratação. Isso porque quanto mais demorado for o processo seletivo, mais dinheiro será gasto para escolher o profissional adequado (MARTINS, 2006). Outro fator a ser levado em consideração é o tempo médio que as vagas ficam abertas para que sejam enviados os currículos (MARTINS, 2006). Por exemplo, se algumas áreas demoram a conquistar um número de candidatos o suficiente para que a escolha possa ser feita, isso aponta a necessidade de novas estratégias para a divulgação de vagas e para a realização do cálculo, é preciso dividir o tempo total gasto no preenchimento das vagas pelo número de vagas abertas (MARTINS, 2006).

2.3.2 Custo médio por admissão

Este indicador para ser utilizado vai depender das despesas específicas da empresa, assim, fazer este cálculo é essencial para medir os gastos de cada processo seletivo e determinar quanto custam as contratações da empresa (KLÖCKNER; CAMPOS, 2011). Neste os custos mais comuns são as despesas de comunicação (anúncios, assinaturas de sites de empregos, contratação de plataformas, impulsionamento de publicações, etc), pagamento de consultores (contratação de consultoria especializada), custos do RH (valor da hora dos profissionais multiplicada pelo tempo gasto no planejamento e execução do processo seletivo), sendo este processo fundamental para saber o custo médio causados pela admissão ou contratação de colaboradores [...] (KLÖCKNER; CAMPOS 2011). Sabe-se que todo processo de atração e seleção exige uma certa quantidade de recursos da empresa, e é importante ter em números esse valor, evitando assim gastos exagerados ou

desnecessários. Para realizar o cálculo desse indicador é dividir o total gasto pela quantidade de vagas preenchidas durante a seleção (KLÖCKNER; CAMPOS, 2011).

2.3.3 Turnover de recém-contratados

Se referindo a taxa de saída, este indicador tem por finalidade medir a eficácia das contratações realizadas pela empresa, como também do processo de integração e acolhimento, tendo como base a divisão do número de colaboradores que saíram da empresa no primeiro ano de admissão pelo número de admitidos no período é sua forma básica (MEIRA, 2011).

Quando calculados os colaboradores que deixaram a empresa por escolha própria, se tem a taxa de abandono no primeiro ano (MEIRA, 2011). Outra característica deste indicador é se calcular os números de colaboradores que foram demitidos, chegando-se a taxa de demissões no primeiro ano (MEIRA, 2011). Essas métricas servem para dar a empresa um diagnóstico importante e preciso sobre a capacidade do RH de reter os talentos, bem como a real qualidade dos candidatos aprovados (MEIRA, 2011).

Por ser o fluxo de entrada e saída de profissionais de uma empresa, o Turnover possibilita a identificação se a taxa de rotatividade está muito alta, quando detectada, significa que o trabalho de retenção de talentos precisa ser ajustado, pois desligamentos de colaboradores significam mais custos com novos processos seletivos, além de prejudicar o andamento dos projetos da organização (MEIRA, 2011).

Para manter os colaboradores interessados em permanecer na companhia, o RH precisa tomar medidas como fortalecer a cultura organizacional, desenvolver planos de carreira e melhorar a comunicação interna mantendo um clima corporativo positivo e a satisfação dos funcionários estarão sempre em alta (CHIAVENATO, 2009).

2.3.4 Satisfação dos admitidos com o processo seletivo

É essencial para a empresa verificar o índice de satisfação de seus colaboradores, por isso este indicador é fundamental para a efetivação deste processo. Podendo ser calculado por meio de pesquisas aplicadas imediatamente após a contratação, tendo como base critérios relacionados atratividade da vaga,

tempo de seleção, feedbacks ao longo do processo e clareza da oferta (CHIAVENATO, 2009).

Neste indicador é fundamental os gestores estarem satisfeitos com a estrutura do processo e a qualidade dos contratados, quanto a experiência dos candidatos durante os processos de recrutamento, seleção e contratação, sendo preciso que se tenha a garantia de uma experiência excepcional, avaliando constantemente a opinião dos candidatos durante todo o processo, proporcionando assim o desenvolvimento da empresa de uma forma forte no mercado (CHIAVENATO, 2009).

2.3.5 Índices de candidatos qualificados

Este indicador possibilita que a empresa possa desenvolver a capacidade de escolher os candidatos qualificados dentro do perfil da empresa, através do seu processo de atração e seleção, existindo uma forma de calcular este indicador que se dá pelo registro total de candidatos por vaga, para que o colaborador consiga avançar para as etapas finais do processo de seleção, finalizando com a comparação dos índices de candidatos qualificados por vaga e identificar quais atraíram os melhores profissionais (MEIRA, 2012).

2.3.6 Qualidade das contratações

Partindo da avaliação de desempenho no primeiro ano do colaborador na empresa, este é um indicador que trata das contratações levando em conta que ao se contratar de forma errada um colaborador gera prejuízos consideráveis, sendo fundamental avaliar a performance dos recém-contratados (DUTRA, 2010). Cabendo a gestão de pessoas proporcionar testes que venham medir a evolução de cada candidato de forma individual, observando se a meta do processo seletivo foi efetivada ou não (DUTRA, 2010). Dentro desta perspectiva será percebido se o perfil do colaborador está de acordo com os anseios e as necessidades da vaga ofertada onde será possível medir a taxa de efetivação do processo de atração e seleção dividindo o número de candidatos com desempenho satisfatório pelo total de contratados (DUTRA, 2010).

2.3.7 Desempenho no funil de contratação

O processo seletivo da empresa é desenvolvido em diversas etapas no funil de contratação, sendo que cada uma delas deve ter seu desempenho medido. No funil de contratação são estabelecidos critérios para o desenvolvimento de cada fase, entre eles destacam-se como principais: Recrutamento; Triagem; Assessment; Entrevistas; Oferta de trabalho (CHIAVENATO, 2009). A avaliação do funil de contratação também é fundamental para medir a eficiência de um processo seletivo, devendo ser observada a taxa de conversão em cada etapa do processo: candidatos triados, candidatos qualificados, finalistas e contratados, indicado de forma útil para analisar o recrutamento como um todo, considerando pontos como prazo de conclusão das etapas, custos do processo e precisão no preenchimento das vagas (CHIAVENATO, 2009).

Neste contexto, pensando cada vez mais no desenvolvimento da empresa, a realização da atração e seleção de pessoas tem sido alvo das equipes de RH, se tratando de um dos fundamentos principais para que a empresa atinja suas metas e resultados (CARVALHO, 2000). Utilizando esses indicadores a empresa terá a oportunidade de escolha dos profissionais mais capacitados e condizentes com o que a organização busca para compor seu quadro de funcionários, assim sendo para que os indicadores sejam aplicados a empresa deve se certificar que as informações obtidas sejam consistentes e confiáveis (CARVALHO, 2000).

Assim, se faz necessário a escolha de indicadores bem definidos, com facilidade para realizar a medição, para que assim dentro de um prazo específico se possa compreender a finalidade de cada indicador dentro do processo de atração e seleção que está sendo realizado. Outro fator importante é que é fundamental comparar os períodos certos e definir quais indicadores necessitam de registros trimestrais, mensais, semanais ou por processo (CARVALHO, 2000). Ainda existem alguns indicadores que não utilizam dados quantitativos, pois apresentam somente diagnósticos conceituais ao invés de números, realizando a compilação e análise de dados discursivos dos candidatos sem a utilização de números (BANOV, 2012).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é do tipo quantitativa que apresentando dados amostrais sobre a importância do processo de atração e seleção de profissionais nas organizações, é uma pesquisa quantitativa pois segundo Knechtel (2014), é uma modalidade de pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com o objetivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não. Neste tipo de pesquisa os dados são apresentados em forma de tabelas, gráficos ou textos (KNECHTEL, 2014).

Realizada através de um estudo multicaso se dando através da análise documental e de entrevistas, sendo, portanto, o foco de toda a pesquisa realizada para composição deste artigo, iniciando com um estudo bibliográfico na literatura existente sobre a temática, com o intuito de colher informações para compor todo o referencial teórico.

Com a finalidade de embasar melhor a pesquisa bibliográfica realizada e apresentar resultados reais de como acontece o processo de atração e seleção de profissionais nas empresas, sobre a importância sobre a gestão de pessoas no processo de atração e seleção de profissionais nas organizações, comparando assim os achados na literatura com a prática desenvolvida e vivenciada nas empresas participantes da pesquisa.

Com relação a bibliografia utilizada, Cervo e Bervian (2002, p. 65) afirmam que “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. Ou seja, a pesquisa é feita através de consultas de livros, revistas, sites de internet, artigos e livros virtuais, visando o aprofundamento no estudo sobre o tema. Utilizou-se também da pesquisa exploratória que:

[...] proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado (GIL, 2010, p. 27).

Em conformidade com a pesquisa exploratória utilizada, também utilizou-se a pesquisa descritiva, com a finalidade de apresentar as características do objeto pesquisado, pois este tipo de pesquisa são normalmente utilizadas para estabelecer relações entre o que já está posto ou de variáveis nas pesquisas quantitativas. Segundo Gil (2017) pesquisas que buscam levantar a opinião, atitudes e crenças de uma população.

Essas pesquisas, normalmente de caráter quantitativo, buscam a identificação e descrição de características de grupos de pessoas ou de fenômenos.

Assim sendo o processo de escolha dos trabalhos a serem analisados para a construção deste artigo se deu por inclusão e exclusão, buscando nos trabalhos escolhidos o melhor que se adequasse aos objetivos estabelecidos. Portanto, alguns critérios partindo de palavras-chave para compor os trabalhos que seriam utilizados, como também os trabalhos que seriam descartados. As palavras-chave foram: atração, seleção, profissionais, organizações. As palavras-chave guiaram todo o processo de seleção dos trabalhos para a composição de toda a base teórica utilizada. Os trabalhos que não contemplavam as questões para atingir os objetivos foram excluídos.

O que foi coletado com as respostas obtidas nas empresas participantes da pesquisa estão apresentadas neste artigo como nomes fictícios: Empresa A1, com trinta (30) anos no mercado, desenvolvendo sua atividade na área de especialidades médicas; Empresa A2, com oito (08) anos no mercado e desempenha suas funções no ramo de alimentação; e Empresa A3, com dois (02) anos no mercado, no ramo de variedades.

A estas empresas foi aplicado um questionário com 13 (treze) questões fechadas. As questões foram aplicadas ao responsável pelo RH das respectivas empresas, de forma de aplicação do questionário foi online, através de link do Google Forms, onde os mesmos responderam de acordo com a caracterização das empresas e assim foi possível a apresentação de como é feito o processo de atração e seleção em cada uma das empresas foco da pesquisa, através das respostas dadas. Os questionamentos realizados possibilitaram o surgimento de novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes.

Os questionamentos contidos no questionário partiram da perspectiva atual englobando questões sobre as formas de atração e seleção de profissionais em tempos na atualidade, mostrando como as organizações se adequa as novas formas de atrair e selecionar colaboradores.

Nesta perspectiva o investigador estaria colocando o foco principal nos questionamentos realizados. Portanto a entrevista “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152). O questionário aplicado

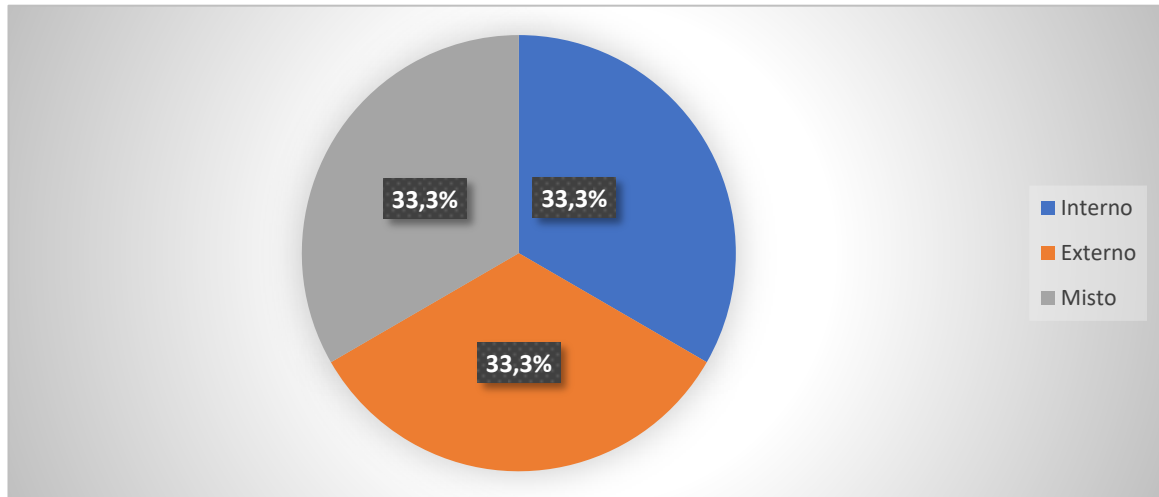
permitiu mostrar a trajetória das empresas, sobre seus processos de atração e seleção onde serão apresentados e analisados os resultados em forma e gráficos.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Ao pesquisar e coletar os dados sobre gestão de pessoas: a importância do processo de atração e seleção de profissionais nas organizações percebe-se que a maioria dos autores discorrem sobre a importância que o processo de atração e seleção tem para a constituição do quadro de funcionários, principalmente na atualidade e no momento vivenciado pelo mundo inteiro. Isso se comprova ao fazer um paralelo entre teoria e prática como será demonstrado através dos resultados obtidos, durante todo o estudo reflexivo realizado.

A pesquisa de campo foi aplicada através do questionário, aonde três empresas participaram apresentando informações sobre suas técnicas utilizadas no seu processo de recrutamento e seleção dentro da organização, discorrendo também como se dá esse processo nas mesmas na atualidade. As informações coletadas foram dadas pelos responsáveis dos setores de recursos humanos das referidas empresas e estão apresentadas nos gráficos abaixo:

Gráfico 1 – Forma pela qual a empresa mais utiliza para a atração e seleção de pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 1 apresenta o resultado do questionamento sobre a forma utilizada pela empresa para a atração e seleção de colaboradores, onde cada empresa respondeu de forma diferente, como realiza o seu processo de atração e seleção de colaboradores. Uma (01) das empresas pesquisadas responderam que se utilizam da forma interna, perfazendo um percentual de 33,3%. Esta empresa enfatiza que a forma interna é a que mais atende as suas necessidades, pois a atração e seleção feitos internamente permite saber quem são os colaboradores que estão sendo atraídos e selecionados, já que os mesmos já pertencem a empresa.

A segunda empresa respondeu que a forma pela qual exerce seu processo de atração e seleção de colaboradores é a forma externa, perfazendo o percentual de 33,3%. A empresa ressalta que se utiliza da externa de atração e seleção, por ser um meio de trazer novos colaboradores, com ideias novas, que venham a contribuir com o desenvolvimento da empresa. Desta forma para a empresa essa forma é a que mais se adequa ao perfil da empresa.

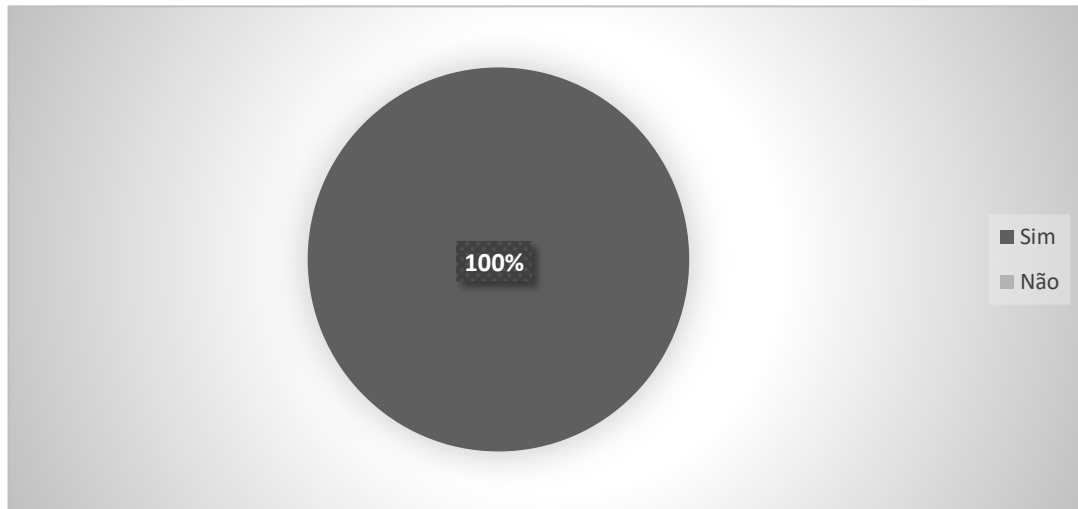
A última empresa participante da pesquisa apresentou a forma mista como a maneira que atrai e recruta seus colaboradores, tendo um percentual de 33,3%, pois se utiliza das variadas formas existentes para atrair e recrutar seus colaboradores, de acordo com a pesquisa apresenta que a forma mista condiz com as necessidades da empresa, mostrando que esta forma de atração e seleção valoriza o colaborador que está dentro da empresa, mas, também possibilita o ingresso de novos colaboradores.

Ao realizar a análise do gráfico percebe-se que as empresas participantes da pesquisa utilizam formas diferentes para atrair e selecionar colaboradores para o seu

quadro de profissionais, que irão atuar nas diversas funções ofertadas pela empresa. Assim em conformidade com o pensamento de autores como Banov (2012), Faria (2015) e Boudreau; Milkovich (2013), os tipos de recrutamento devem ser utilizados, seguindo principalmente as diretrizes de cada empresa. Recrutamento interno é a divulgação das vagas em aberto dentro da própria empresa (BANOV, 2012). Faria (2015), corrobora com esta ideia afirmando que, quando o recrutamento é feito no interior da empresa, as vagas disponíveis são divulgadas dentro dela.

O recrutamento externo de acordo com Banov (2012) é um processo de publicação de vagas no exterior da empresa para atrair pessoas com características desejadas. Para Boudreau; Milkovich (2013), o processo externo de recrutamento, deixa a empresa em contato direto com a mão de obra externa, adequando necessidades e interesses da organização. Já o Recrutamento misto ocorre quando a empresa utiliza, no mesmo processo de divulgar suas vagas, tanto o recrutamento interno quanto o externo (BANOV, 2012). Carvalho, Passos e Saraiva (2008) confirmam este pensamento dizendo que o recrutamento misto abrange o uso dos dois tipos de recrutamento na procura de candidatos dentro e fora da empresa.

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), quando se trata das formas de atração seleção de colaboradores, dentro das três formas existentes a interna, a externa e a mista se apresentam como de grande importância para a qualidade de um processo de recrutamento, assim a eficácia é muito relevante, ou seja, deve preencher as vagas ofertadas e que estão em aberto com os melhores candidatos, os quais possuam as aptidões funcionais exigidas pelos cargos e que consolidem as competências da organização em resultados significantes.

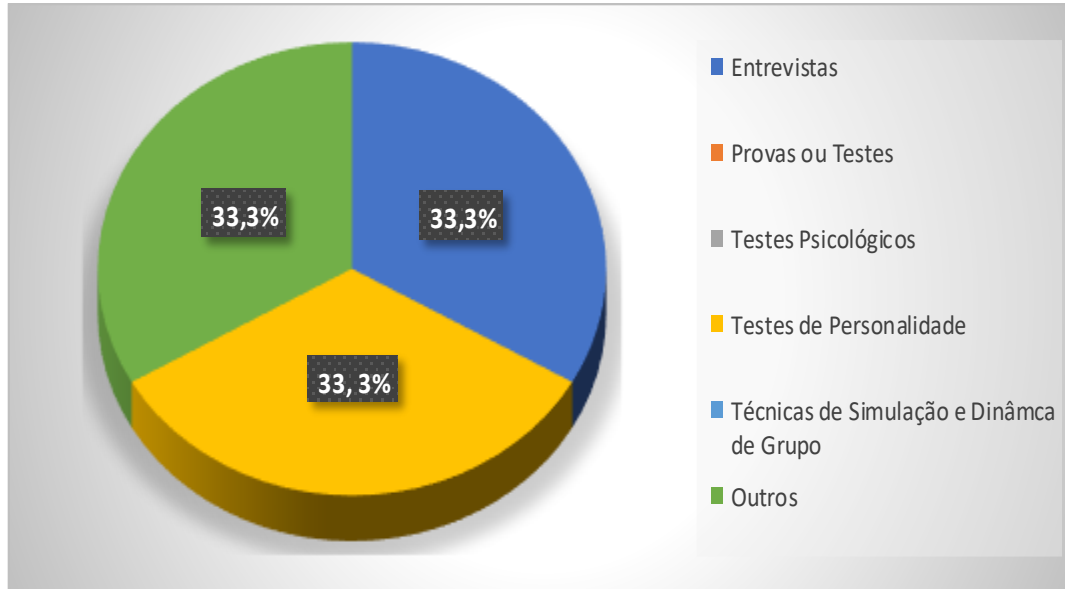
Gráfico 2 – Inserção da tecnologia aos processos de seleção da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No Gráfico 2, as três (03) empresas participantes da pesquisa foram unânimes em suas respostas, quando discorrem sobre a inserção da tecnologia aos processos de seleção de colaboradores da empresa, respondendo sim, que se utilizam da tecnologia, através de variadas ferramentas, totalizando 100% percentuais. As empresas apresentam em suas respostas a importância da utilização das tecnologias para o crescimento e desenvolvimento da empresa, pois com o advento da tecnologia as empresas participantes da pesquisa dizem que se automatizaram em conformidade com os tempos em que se vive, garantindo assim a melhoria da qualidade e agilidade no serviço ofertado.

A análise deste gráfico mostra o quanto é fundamental a inserção da tecnologia aos processos de seleção de uma empresa, pois possibilita a interpretação em tempo real de todo o processo de atração e seleção realizados, sendo uma saída vantajosa para a realização do processo de atração e seleção de colaboradores, já que otimiza o tempo e as ações realizadas para esta finalidade. O recrutamento e a seleção online representam uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações de gestão de pessoas (COSTA, 2012).

Gráfico 3 – Técnicas de seleção utilizadas nos processos de seleção de empresas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

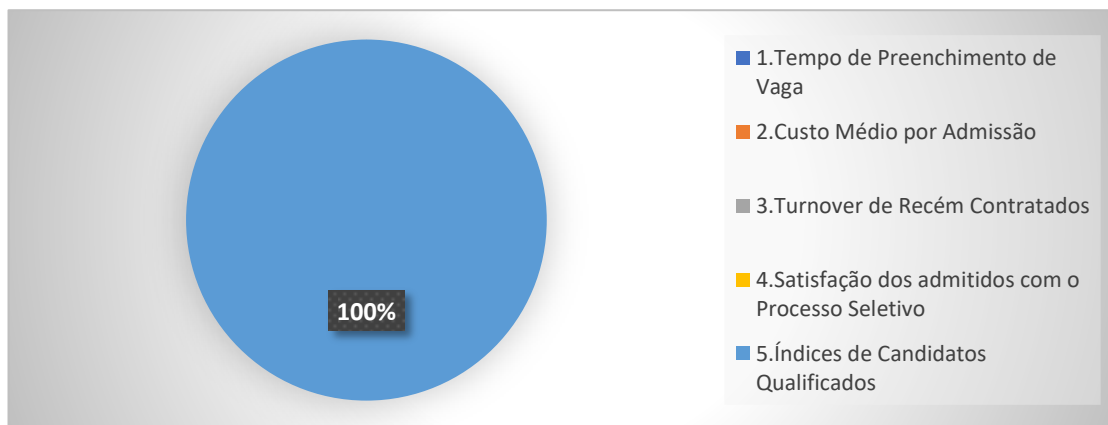
No Gráfico 3, as empresas pesquisadas responderam sobre as técnicas de seleção utilizadas nos processos de seleção da empresa, cada uma das empresas se utiliza de técnicas diferenciadas. Uma (01) empresa respondeu que utiliza como forma de seleção a técnica da entrevista, fazendo perguntas sobre o entrevistado e sobre a função que o mesmo deseja ocupar, totalizando um percentual de 33,3%. Esta forma de atração e seleção permite a empresa a conhecer melhor o candidato a colaborador, acontecendo de uma maneira na qual a empresa tem a possibilidade de saber se o colaborador é o melhor para ocupar a função ofertada.

A empresa dois (02) respondeu que utiliza a técnica de testes de personalidade, pois ao realizar estes testes consegue averiguar se o candidato tem condição de assumir a vaga ofertada, perfazendo o também o percentual de 33,3%. Segundo a empresa os testes de personalidade conseguem apresentar como é o candidato no seu dia a dia, possibilitando a empresa na escolha do que mais se adequa ao perfil desejado. Por sua vez, a empresa três (03) respondeu que utiliza outras técnicas mais simples, que não foram citadas no questionamento, pois faz o processo de seleção da maneira mais simples e rápida, totalizando 33,3%. Para esta empresa, as técnicas mais simples agilizam todo o processo de atração e seleção, por ser uma empresa ainda jovem, a agilidade é fundamental.

As outras técnicas citadas no questionamento como, provas ou testes, teste psicológico e ainda técnicas de Simulação e Dinâmica de Grupo, mas nenhuma das empresas pesquisadas se utiliza das referidas técnicas no seu processo de seleção.

Para Lacombe (2011), é importante a utilização das técnicas existentes, no intuito de realizar uma boa seleção, que avalie não somente a vaga atual, mas sim, o potencial de cada candidato. Assim sendo, o setor de seleção deve realizar a triagem e a seleção antecedente através das técnicas para assim chegar a realizar a seleção final de acordo com o que necessita a empresa.

Gráfico 4 – Os indicadores de seleção indispensáveis para a atração e seleção de colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 4, apresenta o resultado do questionamento sobre os indicadores de seleção indispensáveis para a atração e seleção de colaboradores. As três (03) empresas pesquisadas responderam como sendo o indicador mais relevante o índice de candidatos qualificados, justificando que este indicador é essencial para o desenvolvimento e crescimento da empresa totalizando 100% das respostas para este indicador. Para as empresas a qualificação dos candidatos é fundamental, pois ajuda no conhecimento do trabalho que vai ser desenvolvido, contribuindo de forma essencial para o desenvolvimento da empresa.

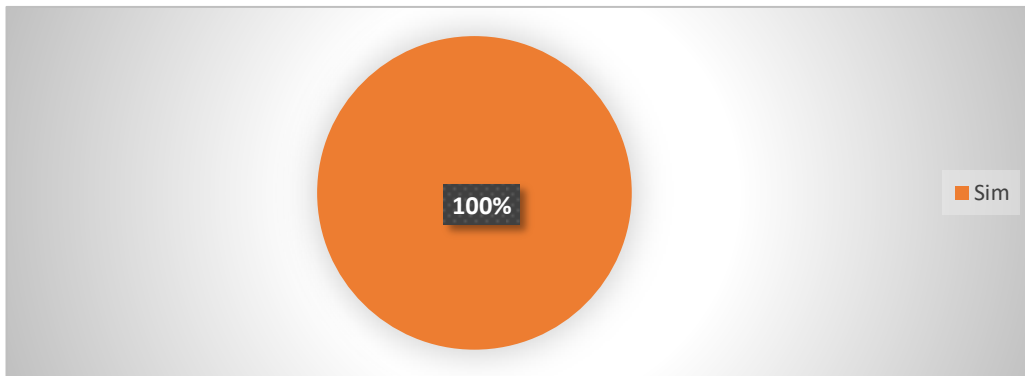
No questionamento foram citados vários indicadores entre eles: Tempo de Preenchimento de Vaga, Custo Médio por Admissão, Turnover de Recém Contratados, Satisfação dos admitidos com o Processo Seletivo, Índices de Candidatos Qualificados, Qualidade das Contratações, Desempenho no Funil de Contratação, porém os pesquisados enfatizaram que todos os indicadores citados tem

sua importância, mas, para o perfil de suas empresas, o mais relevante de forma unânime foi o índice de candidatos qualificados.

Sobre as técnicas a serem utilizadas pela empresa, Santos (1985, p. 161) destaca que nem sempre irá se escolher candidatos que revelam aptidões ou capacidades em índices elevados, será levado em consideração a escolha dos candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento.

Significa que a empresa irá escolher aqueles que mais convêm a determinado plano de ação, pois em muitos casos os escolhidos não são os mais talentosos, e sim os mais adequados a uma função em uma situação predeterminada. Para escolher os candidatos, as empresas podem utilizar diferentes técnicas, sendo que estas devem ser escolhidas de acordo com a necessidade da empresa, bem como da vaga que se pretende preencher.

Gráfico 5 – A empresa utiliza as pesquisas de referências profissionais para ajudar na escolha do profissional com perfil mais adequado

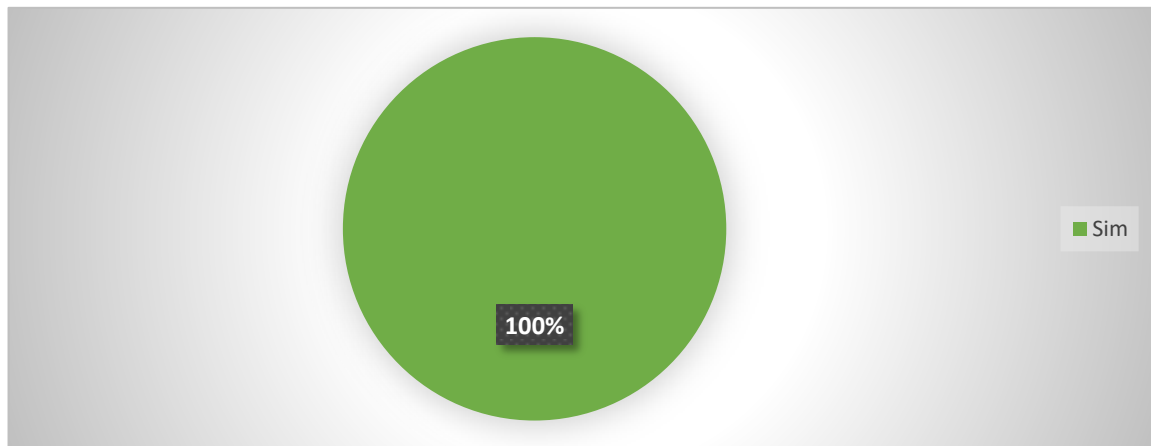


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 5, apresenta o resultado da pesquisa sobre como a empresa utiliza as pesquisas de referências profissionais para ajudar na escolha do profissional com perfil mais adequado ao perfil da empresa. Todos os pesquisados responderam que sim, que quando se tem referências dos profissionais o processo de seleção e atração se torna mais preciso e eficiente. As três (03) empresas foram unânimes em suas respostas perfazendo um percentual de 100%. De acordo com as empresas que em seus processos de atração e seleção, sempre utilizam a busca por referências profissionais dos candidatos, pois um postulante ao cargo com referências torna o processo mais seguro e eficaz.

Ao analisar o resultado do gráfico percebe-se que este mecanismo de pesquisa de referências profissionais é bastante utilizado por todas as empresas pesquisadas, mostrando que precisam comprovar a experiência dos candidatos ao cargo ofertado. De acordo com as empresas a pesquisa de referências dos profissionais que são ou serão contratados é fundamental para o desenvolvimento do trabalho da empresa. Sendo essa uma ação realizada pelo RH de todas.

Gráfico 6 – Utilização do mecanismo de recrutamento (atração) e seleção de forma online pela empresa

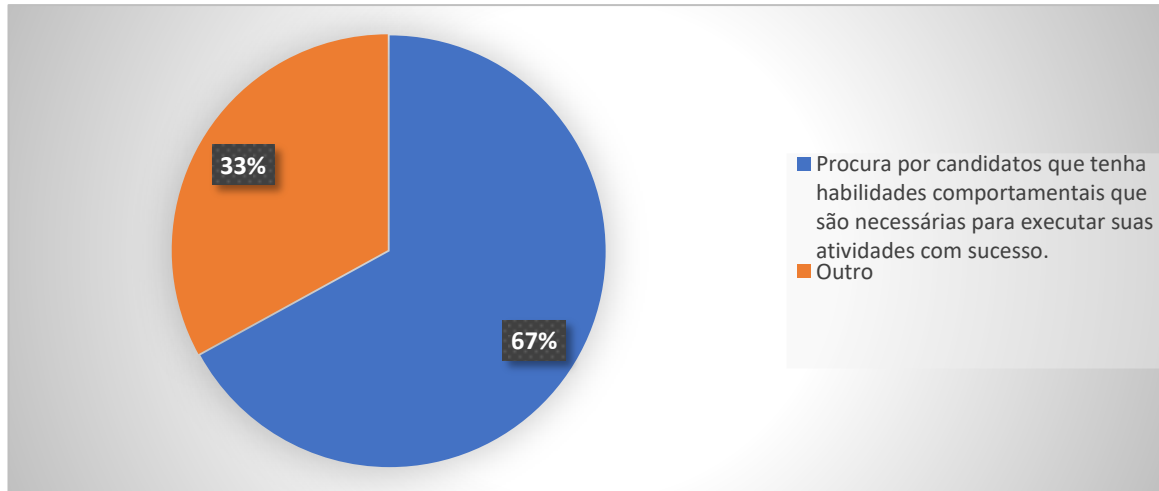


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 6 apresenta o resultado obtido na pesquisa quanto a utilização de ferramentas online para a atração e seleção de colaboradores, o gráfico seis apresenta como resultado que nas três (03) empresas participantes da pesquisa todas responderam que sim, totalizando 100% percentuais.

De acordo com a análise do gráfico, as ferramentas online já são utilizadas pelas empresas sendo fundamentais para todo o desenvolvimento do processo de atração e seleção realizado, dando oportunidade a candidatos de vários lugares, não somente do lugar onde a empresa se localiza, possibilitando a concorrência entre diversas pessoas e de variados lugares. Assim constata-se que as plataformas online são utilizadas pelas empresas como saída para a realização de atração e seleção de colaboradores, gerando uma agilidade em todo o processo. O recrutamento e a seleção online representam uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações de gestão de pessoas (COSTA, 2012).

GRÁFICO 7 – Realização do processo de atração, dentro da organização para que aconteça de forma eficiente

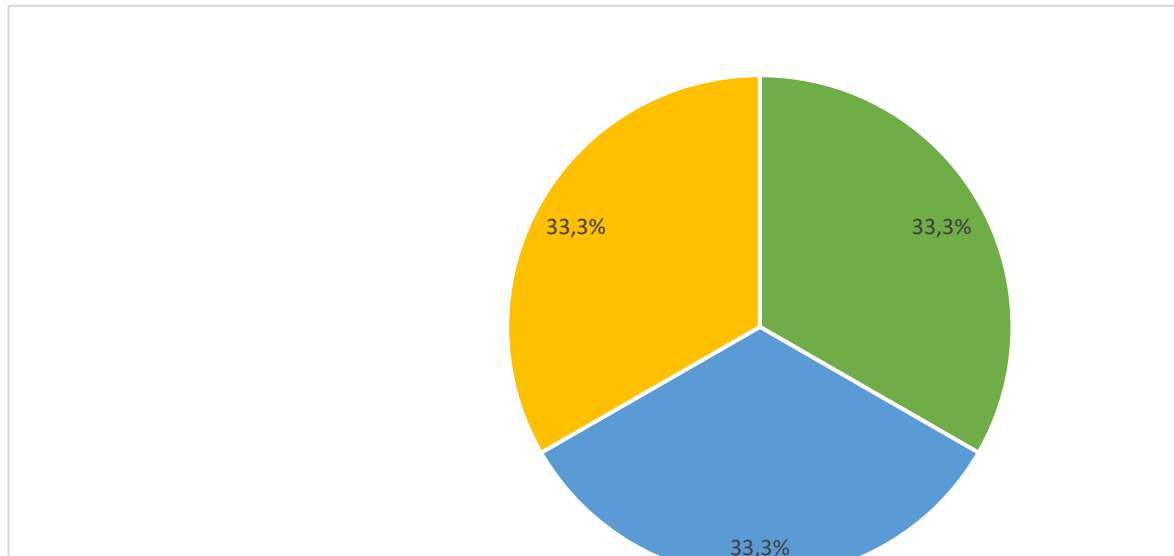


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 7, trata do questionamento da pesquisa sobre a realização do processo de atração, dentro da organização para que o mesmo aconteça de forma eficiente. As três (03) empresas responderam o seguinte: duas (02) empresas responderam que procuram por candidatos que tenham habilidades comportamentais que são necessárias para executar suas atividades com sucesso, levando a empresa ao crescimento e desenvolvimento totalizando um percentual de 67%. Desta forma as empresas buscando as habilidades de cada candidato consegue atrair e recrutar os melhores para cada função ofertada. Ao realizar a análise do gráfico percebe-se que a maioria das empresas procuram atrair, selecionar e contratar candidatos que executem as atividades propostas com afinco, levando a empresa ao crescimento.

Uma (01) empresa respondeu que realiza outras formas para o processo de atração de colaboradores dentro da empresa, visando também mais eficiência e eficácia, totalizando um percentual de 33%. A análise do gráfico mostra que a empresa apresentou que utiliza outras formas para atrair e selecionar colaboradores, considerando como importantes para o desenvolvimento a assiduidade, o compromisso, o comprometimento, pois, para ela, o mais importante é a disponibilidade de estar a serviço da empresa sempre que for necessário.

Gráfico 8 – No processo de recrutamento (atração) e seleção de profissionais de que forma os indicadores de seleção relacionam-se com a principal forma de contratação



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 8 apresenta as principais formas de contratação levando em consideração os indicadores. As três empresas pesquisadas responderam que realizam o processo de seleção e contratação dos colaboradores levando em consideração os indicadores e se distinguem nas seguintes formas: a empresa um (01) se utiliza do recebimento e análise de currículo para a seleção e contratação, totalizando 33,3% do percentual. Para esta empresa realizar o processo de atração e seleção através do recebimento de currículo otimiza o tempo de escolha, pois a análise é feita seguindo critérios que possibilitam escolher o que a empresa necessita.

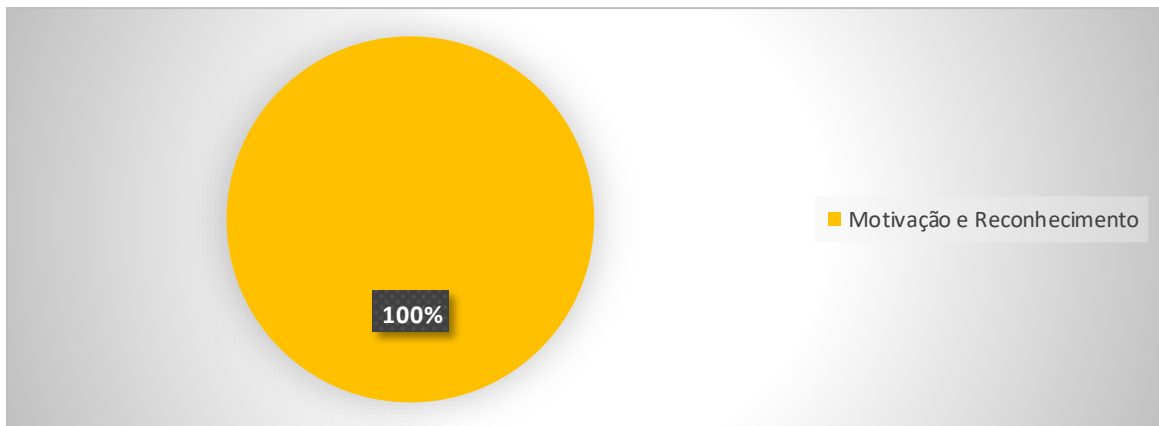
Já a empresa dois (02) realiza seu processo de seleção e contratação com entrevistas através do seu RH, totalizando 33,3% percentuais. De acordo com esta empresa a forma que mais se adequa ao que é proposto, é a atração e seleção por meio de entrevistas, sendo esta forma mais intimista, onde selecionador e selecionado tem um contato mais próximo garantindo um processo mais eficiente. Por sua vez, a empresa três (03) faz seu processo de seleção e contratação diretamente com entrevista com o seu gestor, totalizando também um percentual de 33,3%. Por ser uma empresa considerada de pequeno porte o processo de seleção e atração é realizado pelo gestor que também se utiliza da entrevista, garantido que o colaborador seja selecionado de acordo com o perfil que a empresa necessita.

A análise do gráfico mostra como resultado que cada empresa utiliza uma forma diferenciada para a realização do seu processo de seleção e contratação,

visando sempre o crescimento e desenvolvimento da empresa, levando em consideração a especificidade do serviço ofertado por cada uma.

De acordo com Azevedo, Haber e Martins (2011), após a finalização do processo de seleção, o selecionador ou a forma de seleção deverá realizar a avaliação final e a aprovação do candidato. O profissional precisa estar atento em todos os detalhes, é importante analisar o histórico profissional do candidato e buscar algumas referências pessoais e, também, profissionais. Logo após, se tudo estiver conforme o desejado, o candidato é encaminhado para realizar o exame admissional, que é uma obrigação legal e assim ser admitido na empresa.

GRÁFICO 9 – Fatores essenciais que são considerados na gestão de pessoas na empresa



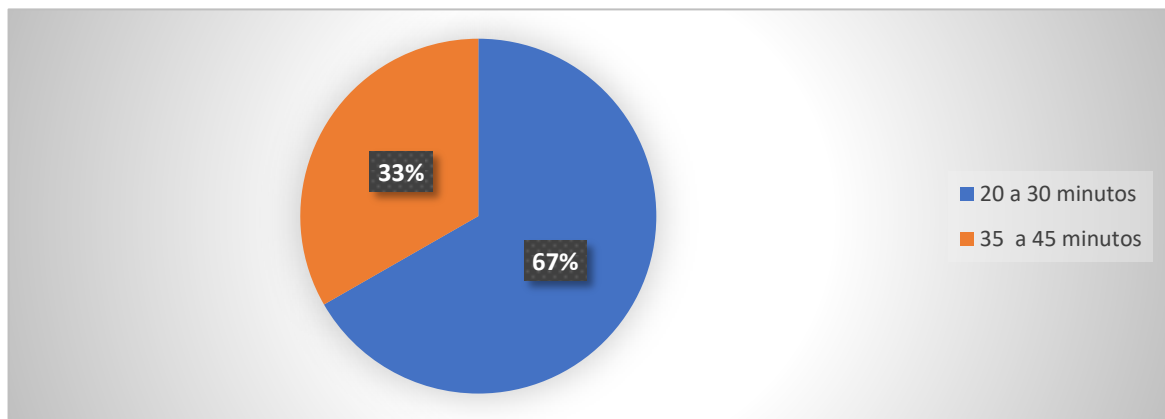
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A moderna gestão de pessoas consiste numa série de atividades integradas que consistem em agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Partindo destes pressupostos, o Gráfico 9 traz o resultado sobre os fatores essenciais que são considerados no processo de gestão de pessoas nas empresas estudadas. Apesar da pesquisa apresentar uma variedade de possibilidades como: Controle e Repreensão, Causa e Efeito, Divisão e Provocação e Meritocracia e Nepotismo.

As três (3) empresas pesquisadas foram unânimes em suas respostas e escolha, quando responderam que o principal fator utilizado por todas foi Motivação e Reconhecimento, totalizando 100% percentual. Para as empresas o que é fundamental de gestão de um colaborador são os fatores voltados para a motivação e reconhecimento, pois segundo as empresas estes fatores são fundamentais para que o colaborador dê sempre o melhor de si.

Ao analisar o gráfico percebe-se que as empresas participantes da pesquisa consideram como fator fundamental motivar seus colaboradores, para que os mesmos possam contribuir de forma efetiva para o desenvolvimento da empresa reconhecendo a importância de sua colaboração para o sucesso e eficácia de todo o este processo. Assim, a análise apresenta como as empresas pesquisadas consideram importante que ao motivar e reconhecer o colaborador valorizando-os, só tem a ganhar, pois o mesmo passa a ser corresponsável, desenvolvendo cada vez mais um trabalho eficiente e eficaz e com isso a empresa só tem a ganhar.

Gráfico 10 – Tempo médio de entrevista na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

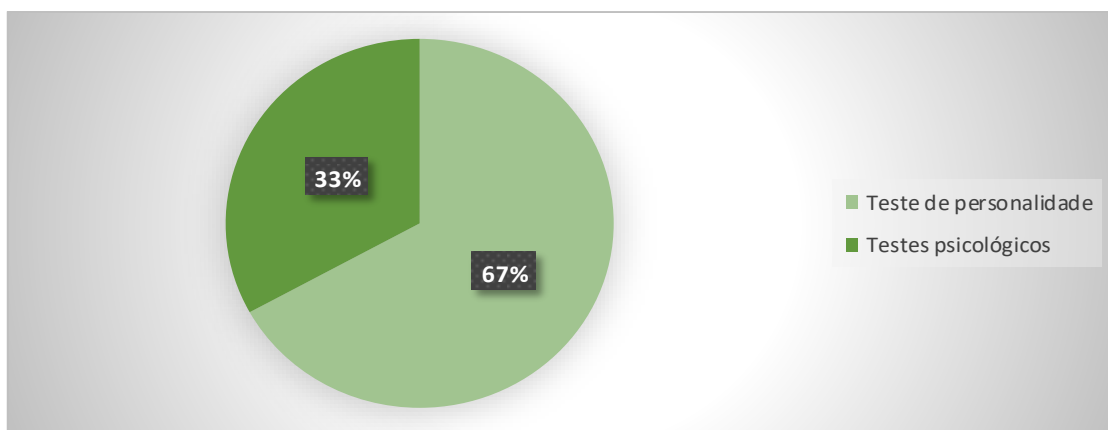
Com relação ao tempo médio utilizados pela empresa para realizar as entrevistas com os candidatos, o resultado foi, duas (02) empresas responderam que levam de vinte (20) a trinta (30) minutos, pois realizam a ação de forma prática e objetiva, considerando este tempo o suficiente para selecionar seus colaboradores. Totalizando 67% do percentual pesquisado. Para estas empresas este é o tempo necessário para a realização das entrevistas aos seus candidatos, de acordo com as respostas dadas acham que as entrevistas devem ser o mais simples e objetivas possíveis.

Uma (01) empresa, por sua vez, respondeu que leva de trinta e cinco (35) a quarenta e cinco (45) minutos, para realizar a entrevista com os possíveis candidatos à vaga ofertada. Ressaltando que esse tempo é suficiente para conhecer e escolher melhor o colaborador que necessita, totalizando 33% do percentual pesquisado. Esta empresa utiliza um tempo maior que as outras participantes da pesquisa, para realizar a entrevista, pois considera fundamental este tempo para conhecer melhor o candidato.

Nesta perspectiva, ao analisar o resultado deste questionamento percebe-se que as empresas adequam as formas de realização de entrevistas a realidade

vivenciada por cada uma, buscando sempre otimizar o processo de atração e seleção de colaboradores, através desta técnica, salientado que cada uma se adequa às suas necessidades para a realização deste processo com sucesso. Nenhuma das empresas pesquisadas utiliza os outros tempos que constavam no questionamento sobre o tempo de duração da entrevista, sendo eles: 45 a 60 minutos ou mais de 60 minutos.

GRÁFICO 11 – Outras ferramentas utilizadas para confirmar se o perfil do candidato atinge o desejado pela empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

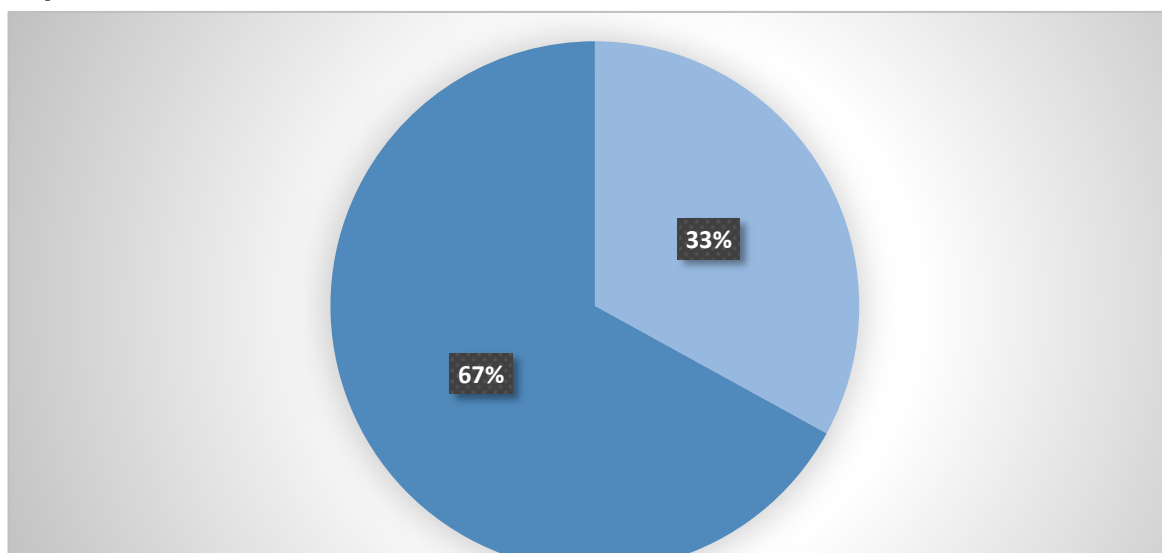
O Gráfico 11 trata sobre outras ferramentas utilizadas para confirmar se o perfil do candidato atinge o desejado pela empresa. No questionamento apresenta-se algumas possibilidades de ferramentas existentes, estando, entre elas, os testes de personalidades, testes psicológicos, provas de conhecimento e outras formas.

As empresas pesquisadas responderam da seguinte forma: duas (02) empresas como outras ferramentas para a seleção de colaboradores utilizam o teste de personalidade, por considerar uma forma precisa e eficaz de seleção, totalizando 67%. De acordo com as empresas os testes de personalidade são os que mais se adequam as suas necessidades, colaborando para uma escolha coesa e eficaz, detectando quem são os atraídos e selecionados. Uma (01) empresa respondeu que utiliza a ferramenta de testes psicológicos, totalizando um percentual de 33%. A empresa afirma que na seleção de seus colaboradores considera esta ferramenta eficaz ao que a empresa necessita, utilizando-a e tendo êxito.

A variedade de ferramentas existentes para auxiliar as empresas na hora de selecionar seus colaboradores, visam cada vez mais ajudar na escolha de profissionais capacitados a ocupar a vaga ofertada e a exercer com eficiência a função

estabelecida pelo cargo a ser preenchido. A análise realizada aponta que cada vez mais as empresas estão expandindo e aprimorando suas formas de atração e seleção, visando sempre o que for melhor para a empresa.

Gráfico 12 – Retorno dos processos seletivos a todos os candidatos pela empresa



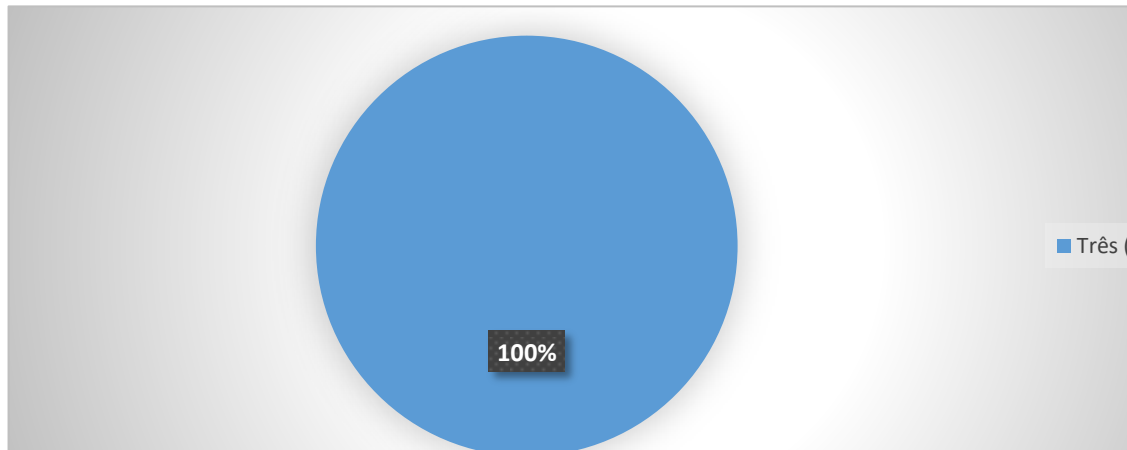
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 12 apresenta o resultado obtido com relação ao questionamento sobre o retorno dos processos seletivos aos candidatos pela empresa. O resultado se apresenta da seguinte forma: uma (01) empresa respondeu que sim, sempre dá a devolutiva dos seus processos de seleção a todos os candidatos que concorreram a vaga ou as vagas disponíveis, sendo uma prática da empresa, totalizando 33% do percentual. Para a empresa é fundamental que o candidato tenha o retorno do processo seletivo do qual participou, sabendo onde foram seus pontos de atenção e assim melhorar para processos seletivos futuros. Já duas (02) empresas responderam que não dão retorno dos processos seletivos que realizam, apenas divulgam a lista com os nomes dos aprovados, totalizando 67%. As empresas não consideram necessário a devolutiva do processo seletivo para os candidatos não selecionados e não adotam esta postura em sua empresa, considerando que há somente a necessidade de falar com os aprovados.

Percebe-se, ao fazer a análise deste tópico, que a maioria das empresas pesquisadas não dão retorno a todos os candidatos que participam dos seus processos seletivos, dando prioridade aos que vão preencher a vaga ofertada, ou seja, somente aos que são selecionados. Ao analisar o gráfico, se reconhece que os

pensamentos das empresas se diferenciam quando uma oportuniza o candidato a saber os pontos fortes e seus pontos de atenção no processo de seleção, também apresenta o pensamento das demais empresas ao não considerar de importância o candidato que não foi selecionado saber o resultado do seu processo de desempenho.

Gráfico 13 – Tempo médio utilizado pela Empresa para dar o resultado do processo seletivo ao candidato



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No Gráfico 13, o resultado sobre o tempo médio utilizado pela empresa para dar o resultado do processo seletivo ao candidato, as três (03) empresas pesquisadas, tiveram a mesma resposta. O tempo utilizado para dar o resultado do processo de seleção é de três (03) dias, pois para eles esse tempo é suficiente para a realização deste processo, totalizando 100% do percentual. Todas as empresas participantes da pesquisa levam até (03) três dias, garantido que este é o tempo hábil para realizar com clareza o processo seletivo, dando a devolutiva para os candidatos.

De acordo com a análise realizada para as empresas, otimizar o tempo é fundamental para que o processo seletivo aconteça de forma rápida e precisa, sanando assim a necessidade não só da empresa em preencher a vaga, mas também do colaborador que vai estar no mercado de trabalho. Ao longo da coleta e análise dos dados, percebeu-se que as mesmas têm como missão criar condições adequadas que garantam um processo de atração e seleção de profissionais capacitados a desenvolver as funções ofertadas de maneira eficiente e eficaz.

Constata-se que as organizações estão a cada dia mais evoluídas em seus processos de atração e seleção, sempre procurando atrair candidatos dentro de cada perfil e com as qualificações exigidas para o preenchimento do cargo, pois através desses requisitos se consegue o candidato certo para a vaga e a empresa terá mais

retenção em seu quadro de efetivos. Observa-se, também, que sendo aplicado de maneira eficiente o processo de atração e seleção dentro de cada empresa pesquisada, contribui efetivamente para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de ações voltadas a atração e seleção de pessoas nas empresas vem crescendo ao longo dos tempos e esta prática passa a ser cada vez mais efetivada, pois proporciona um diferencial estratégico e atualmente tem sido reorganizada de acordo com o momento vivenciado mundialmente.

Nesse sentido, este artigo teve por finalidade fazer uma reflexão sobre a importância do processo de atração e seleção de profissionais nas organizações, através de um estudo multicaso, sendo considerado fundamental para escolha eficiente e eficaz de profissionais capacitados para preencher a vaga de emprego em oferta, trazendo algumas afirmações sobre a temática, como também conceitos e técnicas buscando o aprimoramento das técnicas de RH, quanto da busca pela excelência do desempenho dos profissionais dentro da empresa, como também dos indicadores de seleção como aliados no desenvolvimento do processo de atração e seleção realizados.

Ao longo de toda a pesquisa realizada teve-se o cuidado de verificar o que ia sendo desenvolvido, se os objetivos de como identificar as técnicas de atração e seleção utilizadas pelas empresas para captar seus talentos estavam sendo contemplados. Sabe-se que a todo instante a sociedade sofre mudanças devidas às informações rápidas inseridas no mercado e para o acompanhamento dessas constantes exigências, a atração e seleção de pessoas teve que se adequar para atender as novas demandas, passando a ser um agente transformador na busca de reter talentos para alcançar, em conjunto com a organização, o crescimento e desenvolvimento desejado.

A análise dos dados comprova que o processo de atração e seleção de colaboradores para as empresas suscita a percepção de que as formas de realização destes processos seletivos se adequam a realidade de cada empresa, buscando contemplar a escolha do que é melhor para cada uma. Assim, o gerenciamento de pessoas através da atração e seleção tem mudado a conotação da empresa ao longo dos tempos, e vem se modificando de acordo com as transformações ocorridas na

sociedade. Hoje o colaborador assim como o empregador são aliados, onde juntos trabalham em prol de atingir metas e objetivos comuns, pois quando ambos têm os mesmos objetivos, garantem o desenvolvimento pleno e sucesso lucrativo da empresa.

Este sucesso depende da produção e de como são escolhidas e gerenciadas as pessoas para desenvolver o trabalho e isto está diretamente ligada as técnicas e indicadores de seleção utilizados no processo. Embasado em autores renomados e na pesquisa realizada nas empresas que foram foco deste estudo, buscou-se mostrar de forma fidedigna como o processo de atração e seleção pode garantir a escolha de um profissional para a empresa e garantir aos colaboradores da organização um espaço melhor para desenvolver suas funções.

A pesquisa bibliográfica, juntamente com a pesquisa de campo propiciou a integração da teoria e da prática, aonde tornou-se possível a elaboração deste artigo, levando em consideração a visão de vários autores e o trabalho desenvolvido na empresa. Desta forma compreende-se que a qualidade do trabalho nas empresas na atualidade é de extrema importância para a garantia do sucesso da mesma.

Desenvolver um trabalho em prol da atração e seleção de profissionais de qualidade para a empresa se faz necessário, e mais necessário ainda compreender a relevância desta escolha, com qualidade voltada para a melhoria da empresa no preenchimento das vagas ofertadas, garantindo também ao profissional atraído e selecionado condições para desempenhar com eficácia, suas funções, de modo que todos saiam ganhando, empresa e colaborador.

Espera-se ainda que este trabalho possa subsidiar pesquisas futuras relacionadas ao assunto abordado, fazendo com que possa se compreender e refletir sobre a importância da gestão de pessoas no processo de atração e seleção como fundamental para as organizações.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BANOV, Márcia R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. **Escolas da administração**. In: BARROS NETO, João Pinheiro de (org.). **Administração: fundamentos de administração empreendedora e competitiva**. São Paulo: Atlas, 2018. p. 121-1.
- BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, Geoge T. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni (Org.) et. al. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CARVALHO. I, M, V; **Recrutamento e Seleção por Competências**-Editora FGV, Rio de Janeiro, 2010. CARVALHO. M, L. GRISI. C, L, L; **Gerenciamento de Impressão na Seleção De Pessoal: Construindo Estilos De Vida Contemporâneos**; Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS, Porto Alegre, 2011.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**.3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção: Como agregar talentos a empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- COSTA. L.C; **A Tecnologia Da Informação Na Gestão Do Recrutamento E Seleção: A Importância Do Recrutamento Online**; Universidade Federal Fluminense; Volta Redonda; Brasil; 2012.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Recrutamento e seleção de pessoas na prática**. 2004.
- Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br>>. Acesso em: 18/03/21.
- _____, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FARIA, Maria H. A. de. **Recrutamento, seleção e socialização**. São Paulo: Pearson, 2015. E-book.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- KLÖCKNER, W. J.; CAMPOS, D. C. **Atuando no subsistema recrutamento de pessoal**. In: CAMPOS, D. C. *Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos*. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Inter saberes, 2014.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3 ed. São Paulo: Futura, 2009.
- MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**. 2006. Disponível em <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf> Acesso em: 19/03/21.
- MARTINS, Rodrigo. **Recrutamento e seleção de pessoas na prática-RH**. 2006.
- MEIRA, A. **Gestão de pessoas e feedback: o desafio da liderança moderna**. In: ECX CARD. *Recursos Humanos: Coletânea de artigos, Livro II*, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.
- MIRANDA, K. F.; MIRANDA, H. C. F. **Compreendendo a Gestão de Pessoas**. 2009. Disponível em:
<<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas-997929.html>> Acessado em: 17/03/21.
- MORAES, Vanderlei. **Recrutamento e seleção de pessoal**. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/recrutamento-e-selecao-depessoal/45696/>. Acesso em: 29 de abril de 2021.
- MOURA. R.I. M, **Recrutamento Online**; Universidade Europeia; Lisboa; Portugal; 2014.
- PEREIRA, Denis A. M.; CABRAL, Patrícia M. F. **Mudanças organizacionais: reflexões sobre o papel da liderança e as equipes de trabalho**. Unisinos, 2010.
- POMI, Rugenia Maria. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências: Indicadores de desempenho em gestão do Capital Humano**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: Ltr, 2010.
- ROSA, A. **A dinâmica das contratações de pessoas deficientes**. 2004. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/edicoes/revista-99/a-inclusao-do-deficiente-fisico-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 15/03/2021.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- TRIVINOS, A. W. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO A SER APRESENTADO
NAS EMPRESAS SOBRE A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE ATRAÇÃO E
SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES**

NOME DA EMPRESA

SERVIÇO OFERTADO

TEMPO NO MERCADO

1. Qual forma sua empresa mais utiliza para a atração e seleção de pessoas?
 Interno
 Externo
 Misto
2. Sua empresa tem aderido à tecnologia aos processos de seleção? Quais?
 Sim
 Não
3. Das Técnicas de seleção quais as que você utiliza nos seus processos de seleção?
 Entrevistas
 Provas ou testes
 Teste psicológico
 Teste de personalidade
 Técnicas de Simulação e Dinâmica de Grupo
 Outros
4. Quais dos indicadores de seleção elencados abaixo você considera indispensável para a atração e seleção de colaboradores? De acordo com a relevância dos indicadores de seleção abaixo, numere de 1 a 7, sendo o 1 o menos relevante e 7 o mais relevante)
 Tempo de Preenchimento de Vaga
 Custo Médio por Admissão
 Turnover de Recém Contratados
 Satisfação dos admitidos com o Processo Seletivo
 Índices de Candidatos Qualificados

- Qualidade das Contratações
 - Desempenho no Funil de Contratação
5. As pesquisas de referências profissionais podem ajudar na escolha do profissional com perfil mais adequado, para sua empresa?
- Sim
 - Não
6. Sua empresa utiliza o mecanismo de recrutamento (atração) e seleção de forma online?
- Sim
 - Não
7. Quando a empresa se vai realizar o processo de atração, como é feito esse processo dentro da organização para que aconteça de forma eficiente?
- procura atrair candidatos com o perfil e as qualificações exigidas para o preenchimento do cargo.
 - procura por candidatos onde o perfil postulante à vaga deve cobrir as experiências vivenciadas na trajetória profissional bem como os conhecimentos adquiridos no dia a dia do trabalho.
 - procura por candidatos que tenha habilidades comportamentais que são necessárias para executar suas atividades com sucesso.
 - outro (busca por: assiduidade, compromisso, comprometimento)
8. No processo de Recrutamento (atração) e Seleção de Profissionais de que forma os indicadores de seleção relacionam-se com a principal forma de contratação?
- Recebimento e Análise de Currículo
 - Entrevista com o RH (Recursos Humanos)
 - Entrevista com o Gestor
 - Indicação
 - Outros
9. A moderna gestão de pessoas consiste numa série de atividades integradas que consistem em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Na sua Empresa quais os fatores essenciais que são considerados na gestão de pessoas.
- Motivação e Reconhecimento
 - Controle e Repreensão

- Causa e Efeito
 - Divisão e Provocação
 - Meritocracia e Nepotismo
10. Qual o tempo médio de entrevista em sua empresa?
- 20 a 30 minutos
 - 35 a 45 minutos
 - 45 a 60 minutos
 - mais de 60 minutos
11. Que outras ferramentas você utiliza em sua empresa para confirmar se o perfil do candidato é igual ao desejado?
- teste de personalidades
 - testes psicológicos
 - provas de conhecimento
 - outros
12. A empresa costuma dar retorno dos processos seletivos a todos os candidatos?
- Sim
 - Não
13. Qual o tempo médio para dar o resultado do processo seletivo ao candidato?
- no mesmo dia
 - dois dias
 - três dias
 - outros

**ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO –
DECLARAÇÃO**

Prezado (a)

Você está sendo convidado (a) a participar da Pesquisa intitulada: GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES, que está sendo desenvolvida pelas PESQUISADORAS Jessica Sousa da Silva e Marcela da Frota, alunas do Curso de MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.

Antes de decidir sobre sua participação é importante que compreenda o objetivo que a mesma está sendo realizada e como ela se realizará, portanto, leia atentamente as informações que seguem e se tiver alguma dúvida, consulte os (as) pesquisador (as) responsável.

O objetivo principal desta pesquisa é conhecer de que forma sua empresa realiza a atração e seleção de colaboradores para desenvolver suas funções nas variadas vagas ofertadas pela organização.

São previstos riscos mínimos na sua participação neste estudo, uma vez que a mesma consistirá em responder a um questionário semiestruturado, com questões fechadas.

A coleta de dados será realizada exclusivamente pelas pesquisadoras, a fim de evitar e/ou minimizar o seu possível constrangimento em recusar a participar do estudo frente a outras pessoas, e caso esta seja a sua vontade, a mesma será plenamente respeitada sem nenhum prejuízo de sua parte. As entrevistas serão realizadas através do questionário online, sendo disponibilizado um link para que se possa responder individualmente.

CONSENTIMENTO DO VOLUNTÁRIO: Admito que revisei totalmente e entendi o conteúdo deste termo de consentimento. Estou permitindo a minha participação neste estudo, desde que assegurado o anonimato e o uso da minha imagem e da empresa em recursos áudios-visuais (VHS, DVD, fotos, etc.), por livre e espontânea vontade, não tendo sido forçado ou coagido.

Assinatura do (a) voluntário participante

CPF: _____

RESPONSABILIDADE DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL: Certifico que revisei o conteúdo deste Termo de Consentimento com o participante em questão, explicando os riscos e benefícios conhecidos desta pesquisa. E assumo a responsabilidade sobre a realização deste estudo.

_____ CPF _____

_____ CPF _____

Assinatura dos (as) Pesquisadores (as) Responsáveis