

**FACULDADE ESPIRITO SANTO – FAES
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA LUIZA NUNES DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS
SELETIVOS NAS ORGANIZAÇÕES NA CIDADE DE EUNÁPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação

EUNÁPOLIS, BAHIA

2023

MARIA LUIZA NUNES DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS
SELETIVOS NAS ORGANIZAÇÕES NA CIDADE DE EUNÁPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao
Curso de Administração, Faculdade Espírito Santo – FAES como
requisito parcial da disciplina Orientação de TCC.

Orientador: Carlos Alberto Barbosa da Silva

EUNÁPOLIS, BAHIA

2023

MARIA LUIZA NUNES DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS
SELETIVOS NAS ORGANIZAÇÕES NA CIDADE DE EUNÁPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado ao Curso de Administração da Faculdade
Espírito Santo - FAES, como requisito parcial da disciplina
Orientação de TCC.

BANCA EXAMINADORA

Carlos Alberto Barbosa da Silva
Professor orientador – Presidente da Banca Examinadora

Beatriz Rodrigues Lino dos Santos
Prof. Examinador

Márcio Jean Soares Mendes
Prof. Examinador

AGRADECIMENTOS

Nessas poucas linhas não será possível agradecer a todas as pessoas e profissionais que foram de extrema importância para para essa conquista, e que consequentemente estiveram diretamente envolvidos no meu crescimento pessoal e profissional desde o início do curso. Agradeço a Deus por conceder o dom da vida, do qual desfruto todos os dias. Aos meus pais, Sonia Maria e Max de Souza que sempre me apoiaram e motivaram a estudar e buscar fazer aquilo que gosto com amor e respeito. Agradeço em especial ao meu amigo Pedro Lukas por todo apoio na caminhada não apenas acadêmica mas da vida. Ao professor e orientador Carlos Alberto agradeço pela orientação no trabalho, suporte técnico e paciência durante todo o período acadêmico. Em conjunto a isso saúdo todos os profissionais da Faculdade Espírito Santo - FAES, que com sua estrutura me permitiu consolidar mais uma etapa da vida.

Às empresas TR Centro Automotivo e Veracel Celulose que me deram oportunidade de estágio onde pude consolidar, praticar todo aprendizado teórico, conhecer pessoas que foram fundamentais no meu desenvolvimento e também no meu trabalho de conclusão de curso, em especial Thiara Oliveira, Vanessa Pinto Freitas, Ana Carolina, Ricardo Saad e Wagner Azevedo

RESUMO

Gestão de pessoas: um estudo sobre a eficiência dos processos seletivos nas organizações na cidade de Eunápolis-BA.

No mundo corporativo a importância do processo seletivo nas organizações e a habilidade de se aplicar ferramentas eficientes de seleção e recrutamento no momento de escolher os profissionais é cada vez mais observada. Os recrutamentos interno e externo contribuem para o atingimento dos resultados em gestão de pessoas de maneiras distintas olhando para os que já estão “na casa” e para os que ainda vão chegar. Verificou-se que na cidade de Eunápolis-BA existe uma necessidade de implementação de ferramentas mais avançadas do que apenas a análise de currículo e a entrevista para garantir a efetividade no recrutamento, que deve ser humanizado e com etapas assertivas. A maioria dos processos ocorre sem um feedback adequado e com etapas desnecessárias. Percebeu-se também que investimentos no setor de RH são necessários e trarão benefícios aos gestores e eficácia nas novas contratações além de promover o bem-estar da equipe já contratada e reduzindo o turnover.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Empresas. Gestão. Pessoas.

ABSTRACT

People management: a study on the efficiency of hiring processes in company's in the city of Eunápolis-BA.

In the corporate world, the importance of the selection process in organizations and the ability to apply efficient selection and recruitment tools when choosing professionals is increasingly observed. Internal and external recruitment contribute to achieving results in people management in different ways, looking at those who are already "in the house" and those who are yet to arrive. It was found that in the city of Eunápolis-BA there is a need to implement more advanced tools than just CV analysis and interviews to guarantee effectiveness in recruitment, which must be humanized and with assertive steps. Most processes occur without adequate feedback and with unnecessary steps. It was also noticed that investments in the HR sector are necessary and will bring benefits to managers and effectiveness in new hires, in addition to promoting the well-being of the team already hired and reducing turnover.

Key-words: Recruitment. Selection. Companies. Management. People.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estimativa de participação do candidato em processos seletivos na cidade.....	18
Gráfico 2 - Qual o segmento da empresa que estava contratando?	18
Gráfico 3 – Estimativa das etapas dos processos seletivos	19
Gráfico 4 – Avaliação da relevância das perguntas da entrevista para o exercício da função pretendida (com Sim para “relevantes” e Não para “não relevantes”).	19
Gráfico 5 – Avaliação da condução do processo seletivo	20
Gráfico 6 – Avaliação da quantidade de etapas dos processos seletivos	20
Gráfico 7 – Avaliação do desempenho das perguntas da entrevista.....	21
Gráfico 8 – Avaliação do desempenho da dinâmica de grupo	21
Gráfico 9 – Avaliação do desempenho do teste comportamental	22
Gráfico 10 – Avaliação do desempenho do teste prático	23
Gráfico 11 – Avaliação do desempenho do teste psicológico	23
Gráfico 12 – Avaliação do desempenho da apresentação em vídeo	24
Gráfico 13 – Avaliação da preferência dos candidatos acerca dos formatos mais adequados para processos seletivos	24
Gráfico 14 – Avaliação do feedback.....	24

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Contextualização.....	9
1.2 Objetivo Geral	10
1.3 Objetivos Específicos	10
1.4 Justificativa.....	10
1.5 Resultados esperados.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
3. METODOLOGIA	17
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	18
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS.....	28
APÊNDICES.....	29

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

No cenário empresarial contemporâneo, caracterizado por rápidas transformações e competição acirrada, a gestão de pessoas emerge como um elemento crítico para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Em meio a essa dinâmica, o processo seletivo, como peça fundamental na construção de equipes qualificadas, ganha uma relevância cada vez maior.

Nesse contexto, este trabalho de conclusão de curso visa explorar a interseção entre o processo seletivo e a gestão de pessoas na cidade de Eunápolis-BA, avaliando de forma crítica, através da avaliação dos participantes, a sua influência no sucesso das organizações modernas.

A seleção criteriosa de colaboradores é um componente estratégico na construção de equipes. As empresas que adotam práticas eficientes de seleção de pessoal experimentam não apenas uma redução significativa na rotatividade, mas também um aumento expressivo na produtividade e na satisfação dos funcionários. O recrutamento interno promove oportunidades aos colaboradores que já ingressaram na empresa, otimiza o tempo e proporciona a satisfação uma vez que pode garantir uma promoção ou migração de área.

Já o recrutamento externo, exige o uso de recursos humanos e instrumentos de seleção que sejam mais pragmáticos e que, caso se baseiem apenas em métodos tradicionais como análise de currículo e entrevista, podem acabar gerando um possível turnover devido a má qualidade das análises.

No universo acadêmico, autores como Idalberto Chiavenato têm contribuído de maneira significativa para a compreensão das complexidades inerentes ao processo seletivo, evidenciando a necessidade de alinhamento dessa prática com os objetivos organizacionais. O autor destaca em suas obras a importância de uma gestão de pessoas estratégica, na qual o processo seletivo assume papel crucial.

Suas análises aprofundadas sobre a dinâmica das organizações fornecem insights valiosos sobre como o recrutamento e a seleção de talentos podem impactar não apenas a performance individual dos colaboradores, mas também a cultura organizacional como um todo. Neste contexto, exploraremos as contribuições

não apenas de Chiavenato, mas também de outros autores, para a compreensão das práticas de seleção de pessoal e sua integração à gestão de pessoas.

1.2 Objetivo Geral

Este estudo visa analisar a eficiência dos processos seletivos nas empresas da cidade de Eunápolis e como eles impactam diretamente na gestão de pessoas, identificando práticas que comprovem (ou não) o alinhamento estratégico entre a seleção de colaboradores e os objetivos organizacionais.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Investigar se as metodologias de seleção de pessoal mais eficazes na atualidade estão sendo utilizadas nas empresas.
- b) Avaliar o impacto do processo seletivo na satisfação e retenção de colaboradores.
- c) Analisar a relação entre a cultura organizacional das empresas e o desempenho dos processos de recrutamento e seleção.
- d) Identificar possíveis desafios e obstáculos na implementação de técnicas avançadas de seleção de pessoal.

1.4 Justificativa

A relevância deste estudo reside na necessidade premente das organizações contemporâneas em otimizar seus processos de seleção de pessoal, alinhando-os de maneira estratégica aos seus objetivos e valores. Diante de um mercado de trabalho competitivo e dinâmico, compreender como as práticas de seleção impactam não apenas a eficiência operacional, mas também a cultura organizacional, é essencial para a consecução do sucesso a longo prazo.

Revisar os métodos de gestão de pessoas, quando esta não está apresentando resultados satisfatórios quanto ao bem-estar, felicidade e produtividade do colaborador é mais do que necessário. Durante os estudos de Administração a importância dos planejamentos estratégicos – em que se planeja, executa, acompanha e corrige –, é evidenciada a todo momento, independente de em qual área do curso esteja sendo aplicada. Este trabalho contribuirá, portanto, para a construção de conhecimento sólido e aplicável, beneficiando gestores,

profissionais de recursos humanos e pesquisadores interessados na dinâmica complexa entre o processo seletivo e a gestão de pessoas.

1.5 Resultados esperados

Este trabalho tem como objetivo analisar a eficiência dos processos seletivos em empresas localizadas na cidade de Eunápolis, BA. A pesquisa de campo visa proporcionar uma compreensão aprofundada da prática atual, identificando pontos fortes e áreas de melhoria. Espera-se identificar métodos de seleção que se destacam em termos de eficácia, facilitando a adoção de melhores práticas.

Com base nos dados coletados, será possível oferecer recomendações específicas para melhorar a eficiência dos processos seletivos nas empresas de Eunápolis. A análise do tempo e custo dos processos seletivos proporcionará uma compreensão clara do impacto financeiro, permitindo otimizações. Os resultados devem indicar se as empresas buscam atender aos requisitos básicos do processo seletivo humanizado e eficiente, seguindo os pilares propostos por Chiavenato e outros autores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No decorrer dos anos, as empresas passaram a discutir mais sobre a importância do colaborador na transformação e no desempenho das organizações. Durante muitos anos, desde a época da Revolução Industrial, os funcionários eram vistos como meras engrenagens que faziam a empresa produzir e vender.

De acordo com Begnami e Zorzo (2013, p. 33) “A importância de as organizações darem total apoio aos colaboradores no ambiente de trabalho tem sua origem em 1826, em um discurso proferido pelo irlandês Rober Owen, que enfatizava a necessidade de boas condições de trabalho, educação para a eficiência, qualidade de vida do funcionário e estabelecer um pacto de produtividade em que todos venham a lucrar”.

No mundo corporativo contemporâneo se faz cada vez mais necessário se manter em destaque no mercado para se continuar em funcionamento. A era da

inovação tecnológica exige das empresas a atualização constante dos seus produtos e serviços para criar diferencial e vantagem competitiva.

Para Matheus Guedes Freire (2013, p.7), “com o desenvolvimento do mundo e sua globalização, as empresas passaram a ver que não mais são as tecnologias que possuem os fatores preponderantes para o seu sucesso, cada vez mais as empresas entendem que o capital intelectual que possuem fazem toda a diferença nesse contexto”.

Para que isso seja possível é necessário que a empresa possua os melhores talentos em seu time, além de se manter constantemente atualizada sobre as principais mudanças na legislação ambiental, sobre os métodos mais recentes de gerenciamento de pessoas e recursos, assim como as melhores ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado.

Toda organização é formada por pessoas independentemente da quantidade dos seus recursos tecnológicos, estrutura física etc. É inegável que o capital humano além de ser o mais necessário e importante é o mais difícil de ser gerido, uma vez que cada pessoa possui suas próprias particularidades, vivências, aprendizados e filtros para enxergar o mundo.

O recrutamento e a seleção não é uma atividade que deve ficar restrita à área de Gestão de Pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função. As características requeridas para o cargo e, portanto, as que se buscam e analisam-se, no candidato, devem ser objetivas, claras e bem definidas (Chiavenato, 1999, p.32).

Considerando que a vantagem competitiva é alcançada, principalmente, pela capacidade produtiva dos colaboradores, os temas relacionados à qualidade de vida no trabalho estão cada vez mais em pauta nas organizações, já que recentemente a visão de que um colaborador feliz produz mais é amplamente difundida no mundo corporativo.

Nesse sentido “não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes”. (Chiavenato, 2004, p. 288)

O mercado de trabalho é dinâmico no que diz respeito à oferta e a procura de empregos. Quando a oferta é grande e o número de candidatos é menor os salários

ofertados tendem a ser maiores, porém quando ocorre o contrário os salários tendem a ser menores.

O RH precisa realizar avaliações constantes da performance dos times e da equipe, para potencializar as habilidades dos colaboradores e reduzir os custos com a gestão de pessoas, fazendo com que a empresa continue sendo competitiva com recursos menores.

Pensando nisso a Gestão de Gente, ou Gestão de Pessoas precisa estar constantemente avaliando quais são os fatores que interferem diretamente na qualidade do trabalho prestado sem deixar de tratar os colaboradores como seres humanos e se preocupar com sua motivação, saúde e qualidade de vida.

Visando ações que dinamizam seus processos, as organizações dependem cada vez mais das pessoas para executar tais ações e viabilizar processos de maneira ágil, flexível e eficiente, sendo que as pessoas, dotadas de necessidades e desejos, dispõem de sua capacidade, habilidade e conhecimento aplicados dentro da organização para atingirem seus objetivos e satisfazerem suas necessidades gerando, portanto, uma contribuição mútua entre pessoas e organização (Silva e Oliveira, 2009, p. 214)

A qualidade de vida deve ser considerada no contexto organizacional uma vez que ela está diretamente relacionada ao nível de felicidade do colaborador. Chiavenato (2010, p. 487) afirma que “a qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização”.

Quando ocorre desequilíbrio entre os investimentos tecnológicos em detrimento dos cuidados com o fator humano, o desempenho do cliente interno, que é o empregado, fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação, afetando o atendimento às exigências do cliente externo, inviabilizando as estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. (Fernandes, 1996, p.37)

Para manter uma empresa em pleno funcionamento deve haver sinergia entre todos os profissionais que a compõem. É função do departamento de Gente e Gestão, ou Recursos Humanos, selecionar, recrutar, treinar e desenvolver os colaboradores certos para as funções certas. No empreendedorismo, apesar dos desafios diários, também o setor de gente e gestão deve estar em constante desenvolvimento.

“O empreendedor é responsável pelo processo de destruição criativa, sendo impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista constantemente, criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.” (Schumpeter, 1997. p. 36)

A empresa precisa ter em sua equipe um time preparado para desenvolver o que foi proposto no planejamento estratégico. Além disso estar consciente de todos os fatores que podem interferir positiva e negativamente nos resultados da empresa é uma tarefa essencial independentemente da área em que estão relacionados (gestão de pessoas, finanças, estratégia, comercial, logística etc.).

Para alcançar qualquer objetivo, quer seja no contexto organizacional ou na esfera pessoal, é essencial desenvolver um planejamento sólido, que serve como o ponto de partida para atingir as metas estabelecidas.

Embora as organizações sejam avaliadas pelo seu desempenho quantitativo no mundo mercantil, conhecer a vida íntima organizacional possibilita ter uma visão de sua potencialidade e valor. O valor de uma organização não é medido apenas pelo ativo tangível, mas também pelo intangível, em que reside sua verdadeira riqueza, seu capital humano e intelectual, que proporciona a base e dinâmica, constituindo a mola mestra para a inovação e competitividade nas organizações. (Begnami e Zorzo, 2013, p. 25)

Pode-se dizer que a estratégia é o pilar da manutenção da organização, pois ela é criada com base tanto no ambiente externo quanto no interno, e faz com que a organização tenha um rumo a se seguir, estabelecendo metas, alcançando objetivos e obtendo os resultados esperados.

Quando se trata de recrutar e selecionar talentos a organização pode optar por realizar recrutamento interno, dentro da própria organização, ou externo. No caso do interno existe a facilidade para obtenção de informações, o custo é baixo ou nulo, e o fato de que os candidatos já estariam familiarizados com o ambiente e estarem bem mais acessíveis aos recrutadores, facilita o processo seletivo.

Em geral, o recrutamento interno pode envolver: transferência de pessoal de uma posição para outra, promoções de um nível para o outro, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal (Chiavenato, 2009).

Porém, apesar de os custos serem mais elevados, o recrutamento externo permite analisar uma quantidade maior de candidatos que podem vir a agregar muito mais na organização. E tão importante quanto o planejamento do processo seletivo, é o treinamento dos colaboradores para que eles tenham sinergia com a visão, missão e valores da empresa.

De acordo com os autores Guimarães & Arieira (2005, p. 47) “a entrevista é seguramente a técnica mais utilizada em todas as organizações, ela tem inúmeras aplicações, desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho, entrevista de caráter social, até entrevista de desligamento, a qual poderá ser subsídio para as políticas de administração de recursos humanos das organizações”

Existem muitas formas de conduzir um processo seletivo e avaliar as habilidades de um candidato: como através de entrevistas padronizadas, avaliações comportamentais, testes psicológicos, testes práticos, e uma dinâmica de grupo em que o avaliador tenta verificar como o candidato se comporta diante das mais diversas maneiras mediante as situações em que ele pode ser exposto durante o exercício do trabalho. (Cardoso e Padilha, 2018).

Uma das principais etapas no processo de recrutamento, sem dúvidas é o feedback. É através dele que o candidato não aprovado nos processos seletivos tem a possibilidade de identificar e compreender suas potenciais habilidades, assim como os pontos que precisam ser aperfeiçoados para os próximos processos. “A prática consiste em demonstrar cuidado com os indivíduos, fornecendo uma devolutiva sobre sua performance em relação à vaga pleiteada, a fim de ajudá-lo a evoluir em determinadas áreas do cargo escolhido (Massi et al, 2018).

O monitoramento da execução e a mensuração da efetividade do processo, são extremamente importantes e nesse sentido a avaliação de desempenho aplicada pelos gestores é imprescindível. A duração do processo de recrutamento também é um fator importante para análise porque verifica o tempo que demora a preencher uma vaga.

Depois de verificar todas essas etapas é hora de analisar a qualidade da contratação por meio da avaliação de desempenho, de acordo com indicadores que a própria empresa cria que vão variar de acordo com o ramo, o porte, e as atividades realizadas por cada cargo, e os objetivos e metas da organização.

Se a empresa também possui um alto índice de rotatividade nos setores, isso também evidencia que o recrutamento e/ou a gestão da empresa como um todo precisam ser revistos. Empresas que possuem porte maior e disponibilidade de recursos para recrutar e selecionar, podem negligenciar esse indicador já que o impacto financeiro de demissão e recontração não é tão grande.

A realização da Pesquisa de Clima Organizacional tem a finalidade de analisar as áreas que demandam uma maior atenção dos gestores, visando corrigir falhas e adotar novas práticas ou aperfeiçoá-las, para que possibilitem maior satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, melhoria do seu desempenho no ambiente de trabalho.

Entendendo que a cultura organizacional é o modo como os objetivos da organização e do colaborador se relacionam é preciso avaliar se ambos estão em concordância. Quando isso não acontece pode haver insatisfação do colaborador e/ou as metas da empresa não são atingidas.

Estes aspectos formam a identidade e imagem da organização, influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos internos, impacta o cotidiano, nas decisões, atribuições, formas de relacionamento, de recompensa, punição, estilo de liderança, processo de comunicação, maneira de vestir dos funcionários, o estilo arquitetônico da empresa, no ramo da atividade, área de atuação (Luz, 2003).

Dentro desse contexto realizar pesquisas de clima organizacional periodicamente permite identificar e tratar possíveis entraves que possam estar prejudicando o bem-estar dos colaboradores a assim prevenir problemas que afetem a sua produtividade.

Segundo Begnami e Zorzo (2013), os primeiros experimentos de Hawthorne, realizados entre 1924 à 1933, para analisar o clima interno das organizações, já apontavam que a simples atenção para com as condições de trabalho, foram suficientes para gerar motivação e sentimentos positivos em relação à organização.

Para aplicar essa pesquisa os principais itens que precisam ser verificados são: o nível de autonomia e participação nas decisões organizacionais (do setor, área ou da empresa em geral), o nível de responsabilidade de cada atividade, como o colaborador se sente à respeito da sua importância na empresa, se existem comportamentos abusivos horizontalmente ou verticalmente (se tratando da hierarquia), se o colaborador consegue conciliar sua vida pessoal com a profissional, se enxerga a empresa como um local de crescimento e aprendizado, se os benefícios e a remuneração são satisfatórios para a sua função.

A relação existente entre clima e cultura organizacional, é que ambos se complementam, mas, apresentam especificidades que determinam o status quo da organização. O clima organizacional é um fenômeno temporal, isto é, referencia um dado momento da empresa caracterizado pelo estado de ânimo de seus funcionários, já a cultura é decorrência das práticas exercidas ao longo da história da empresa. Fatores externos exercem grande influência no clima organizacional e estão ligados às

condições socioeconômica, cultural e social dos funcionários além da própria cultura da empresa. (Begnami e Zorzo, 2013, p. 42)

Quando se identifica falhas ou deficiências nos colaboradores ou na gestão é necessário realizar um plano de desenvolvimento que pode envolver a aquisição de novas habilidades técnicas ou comportamentais (as hard e soft skills) ou o ajuste e aperfeiçoamento das já existentes.

Segundo Milkovich e Bourdreau (2010) apud Leite e Lott (2013, p. 3) “treinamento é um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre características dos colaboradores e as exigências de sua função”.

Entre diversas outras definições pode-se entender o treinamento tanto como uma “transferência” dos conhecimentos necessários ou de aprimoramento deles quanto um modo de permitir que os colaboradores sejam mais eficientes, eficazes, produtivos etc.

O desenvolvimento de pessoas em médio e longo prazo também deveria ser interesse crescente das organizações, pois se os profissionais forem adequadamente desenvolvidos, as vagas abertas pelas empresas têm maior probabilidade de serem preenchidas com as pessoas internas. Com isso, as promoções e as transferências também mostram aos funcionários que eles têm possibilidade de carreira, e não apenas um emprego.

Desse modo, o empregador se beneficia, já que, geralmente, os funcionários se sentem mais comprometidos com a empresa. Dessa forma, treinar e desenvolver pessoas torna-se um fator fundamental para as organizações no contexto de competitividade.

O treinamento é considerado um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados, uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Entende-se que o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo.

3. METODOLOGIA

A metodologia aplicada foi à revisão bibliográfica e pesquisa de campo por meio de formulário online, do Google, com perguntas fechadas e objetivas. Entre os meses de Maio a Julho foram coletadas respostas no formulário que buscava quantificar a opinião dos trabalhadores da cidade de Eunápolis acerca dos processos seletivos em que eles participaram independente da empresa.

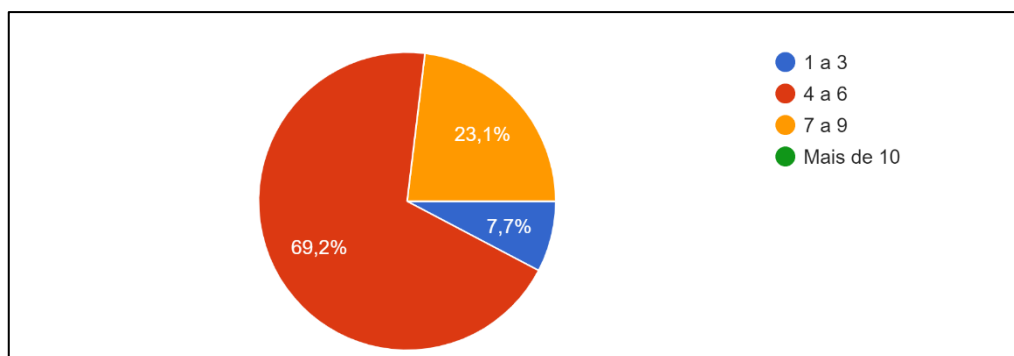
A amostragem consistiu em uma seleção representativa de candidatos em empresas de diversos setores em Eunápolis, BA (especificamente no varejo de roupas e calçados, distribuição de bebidas e alimentos, cosméticos e medicamentos). A coleta dos dados ocorreu por meio de questionários online.

Além disso foram utilizadas técnicas para interpretar e comparar dados quantitativos, proporcionando insights objetivos e teste das teorias apresentadas nos objetivos específicos. As perguntas utilizadas no questionário visavam não apenas levantar dados estatísticos, como entender o contexto em que esses participantes estavam inseridos.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada na cidade de Eunápolis-BA obteve um total de 13 participantes. A seguir serão apresentados os dados estatísticos obtidos por meio deste questionário que foi produzido e enviado pela ferramenta do Google Formulários. A partir desses dados serão evidenciados argumentos baseados no referencial teórico que validem as informações apresentadas.

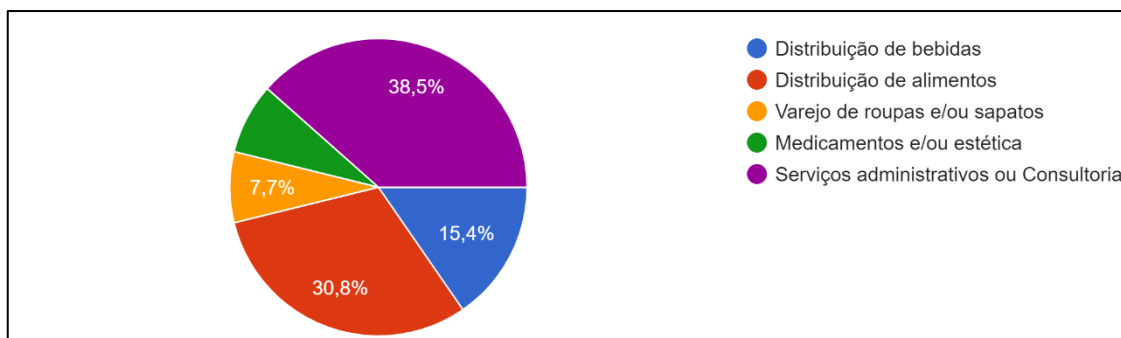
Gráfico 1 – Estimativa de participação do candidato em processos seletivos na cidade.



Fonte: Elaborado pela autora com base na questão 1 do questionário.

Ao avaliar essa pergunta percebe-se que a maioria dos participantes, cerca de 69,2%, participou de 4 a 6 processos seletivos na cidade. O segundo maior percentual foi de 23,1% representando pessoas que participaram de 7 a 9 processos seletivos enquanto 7,7% só participaram de 1 a 3 processos.

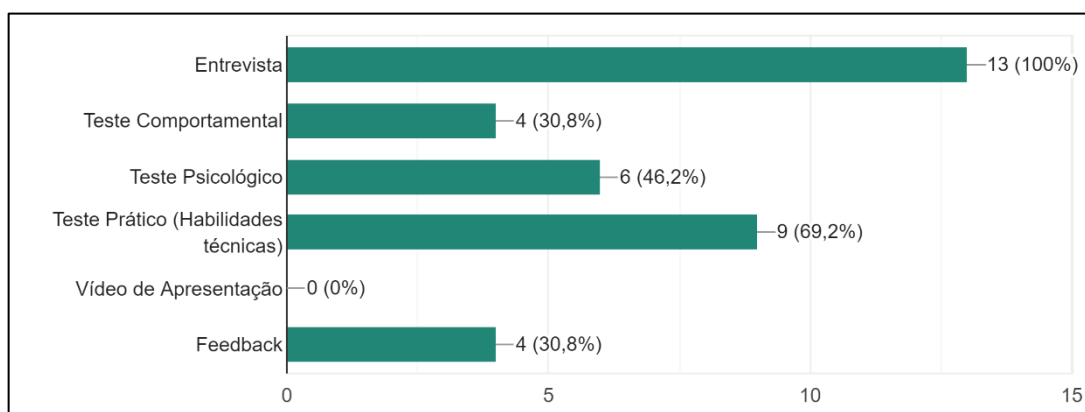
Gráfico 2 - Qual o segmento da empresa que estava contratando?



Fonte: Elaborado pela autora com base na questão 2 do questionário.

Evidenciando os dados apresentados por este gráfico, nota-se que os dois maiores segmentos que atuam no recrutamento e seleção na cidade são o de serviços administrativos e/ou consultoria (38,5%) e o de distribuição de alimentos (30,8%), seguidos de distribuição de bebidas (15,4%), medicamentos e/ou estética (7,7%) e varejo de roupas e/ou sapatos (7,7%). Esses dados evidenciam que o mercado da cidade tem uma presença muito grande empresas ou cargos do ramo administrativo.

Gráfico 3 – Estimativa das etapas dos processos seletivos.

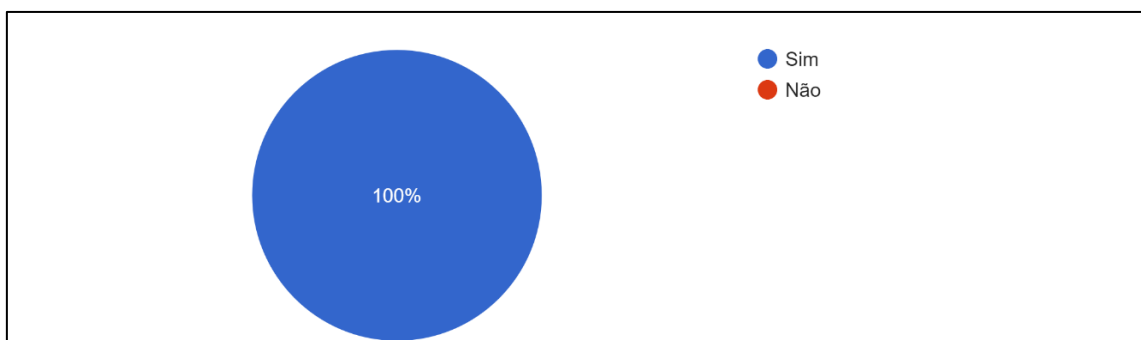


Fonte: Elaborado pela autora com base na questão 3 do questionário.

Avaliando essa questão é possível perceber que todos os processos seletivos em que os participantes da pesquisa eram candidatos tiveram entrevistas. Entretanto não faz parte da cultura organizacional da cidade realizar vídeos de apresentação como etapa dos recrutamentos.

Os baixos percentuais de feedback e teste comportamental são dados preocupantes: enquanto o feedback trabalha diretamente com a humanização do processo como um todo, demonstrando o respeito que a empresa possui com o participante, o teste comportamental fornece informações importantes sobre a personalidade e o estilo de trabalho do futuro colaborador, facilitando o direcionamento do candidato para a função mais adequada, impactando diretamente nos resultados da organização.

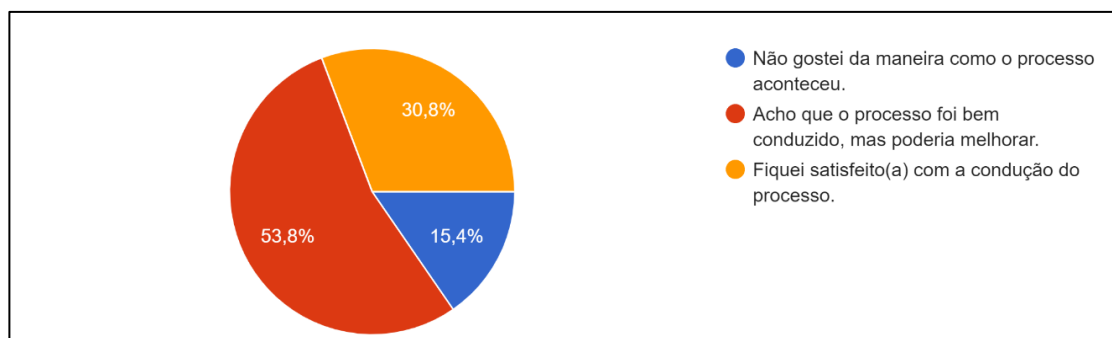
Gráfico 4 – Avaliação da relevância das perguntas da entrevista para o exercício da função pretendida (com Sim para “relevantes” e Não para “não relevantes”).



Fonte: Elaborado pela autora com base na questão 4 do questionário.

Acerca das perguntas da entrevista de emprego houve unanimidade sobre a relevância delas para o exercício da função, o que é um ponto positivo.

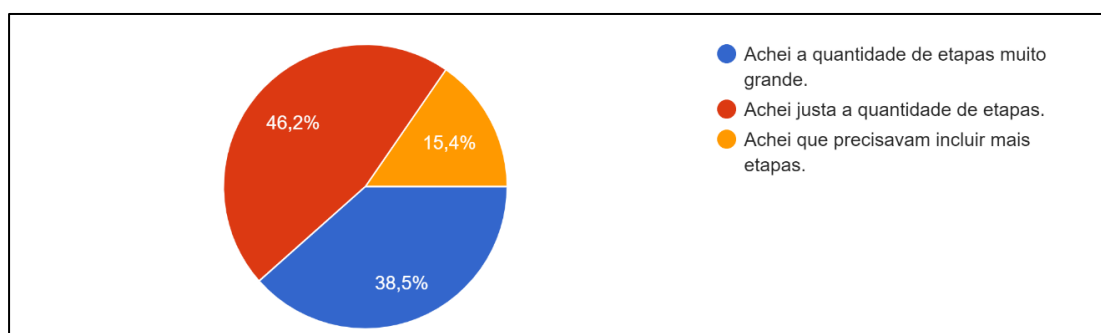
Gráfico 5 – Avaliação da condução do processo seletivo.



Fonte: Elaborado pela autora com base na questão 5 do questionário.

Um total de 15,4% dos participantes afirmou que não gostou como o processo seletivo foi conduzido, isso pode estar relacionado com a postura do recrutador, com a modalidade do processo – se foi online e o participante não tinha familiaridade com recursos digitais, ou presencial, mas o participante morava longe do local, são alguns dos exemplos. A quantidade de participantes que achou que o processo foi bem conduzido, mas poderia melhorar foi de 53,8%, isso indica que houve insatisfação em pelo menos uma das etapas do processo seletivo. Já 30,8% dos participantes acharam o processo bem estruturado e sem necessidade de melhoria.

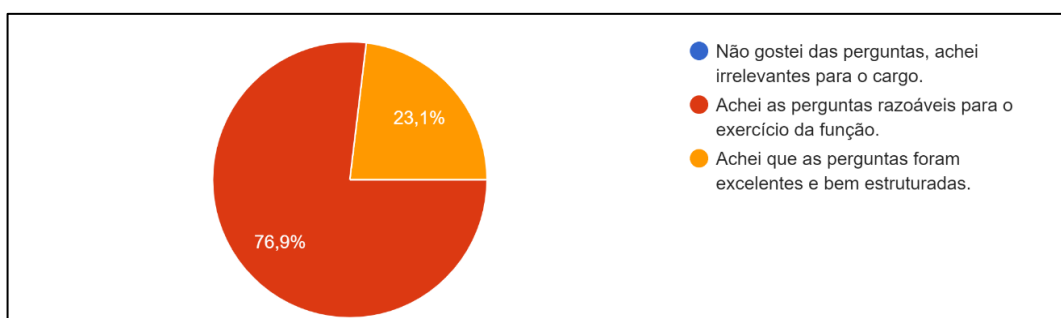
Gráfico 6 – Avaliação da quantidade de etapas dos processos seletivos.



Fonte: Elaborado pela autora com base na questão 6 do questionário.

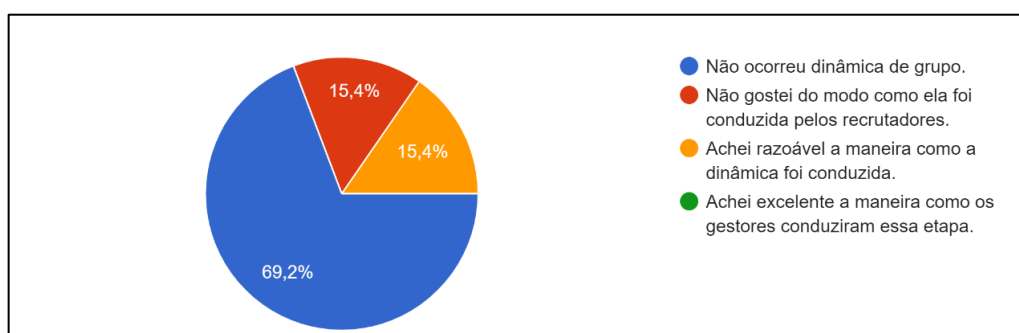
Dos participantes da pesquisa 38,5% afirmaram que a quantidade de etapas do processo seletivo foi muito grande, o que corrobora uma das conclusões obtidas na pergunta anterior (Gráfico 6). Quase metade dos candidatos disseram que a quantidade de etapas foi justa, contra 15,4% que afirmou a necessidade de incluir mais etapas no último processo seletivo em que participaram.

Notou-se que os processos seletivos onde os candidatos sugeriram novas etapas foram aqueles onde só havia a entrevista, e a maioria destes não possuía feedback. Esses candidatos perceberam que só a entrevista não era suficiente para medir suas habilidades técnicas para o exercício da função pretendida, por exemplo.

Gráfico 7 – Avaliação do desempenho das perguntas da entrevista.

Fonte: Elaborado pela autora com base na questão 7 do questionário.

Dos participantes entrevistados, a maioria (76,9%) afirmou que as perguntas eram razoáveis para o exercício da função. Esse posicionamento pode estar relacionado ao fato de que a maioria das entrevistas procuram entender não apenas os aspectos que fazem parte da rotina de trabalho do candidato, mas também informações sobre o contexto social, composição familiar etc.

Gráfico 8 – Avaliação do desempenho da dinâmica de grupo.

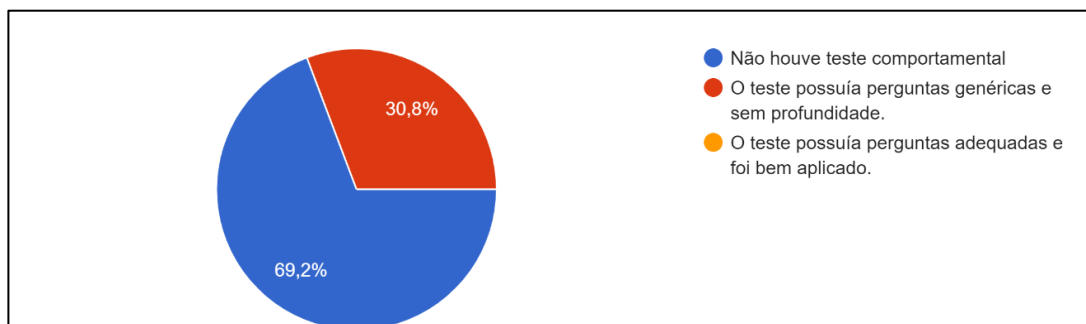
Fonte: Elaborado pela autora com base na questão 8 do questionário

Os dados apresentados mostram que a maioria das empresas na cidade de Eunápolis não possuem a cultura de realizar dinâmicas de grupo. Cada processo seletivo tem suas particularidades, e os profissionais de Gente e Gestão devem procurar realizar o recrutamento utilizando as etapas necessárias para uma avaliação assertiva do candidato, e em determinados casos não há necessidade de utilizar a dinâmica de grupo.

Entretanto metade dos candidatos que participaram de dinâmicas de grupo não gostaram da forma como a etapa foi conduzida e a outra metade achou que ocorreu de forma razoável. As insatisfações sobre essa etapa podem estar relacionadas com

os exercícios propostos pela equipe de recrutamento, mas também podem ser relativas às inseguranças ou características do próprio candidato.

Gráfico 9 – Avaliação do desempenho do teste comportamental.

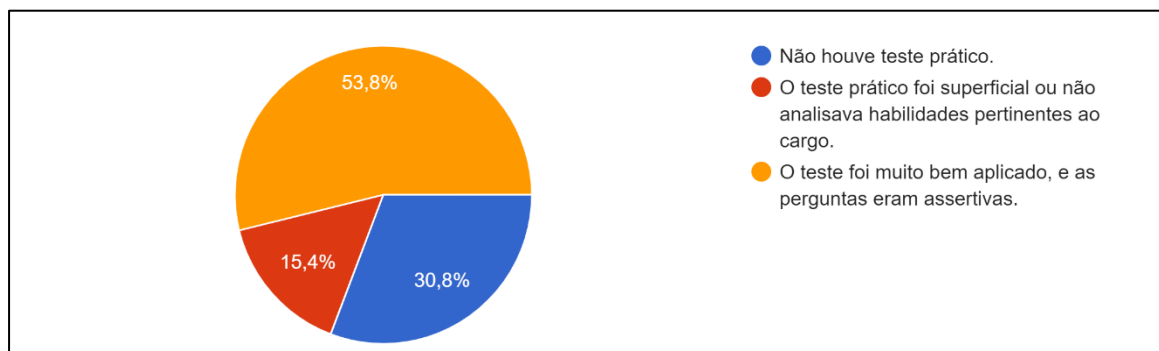


Fonte: Elaborado pela autora com base na questão 9 do questionário.

Nessa questão são evidenciados dois pontos importantes: o primeiro deles é o fato de mais da metade dos processos seletivos não incluírem o teste comportamental como uma das etapas. O teste comportamental é uma ferramenta avançada que fornece informações importantíssimas acerca da personalidade e da tendência de comportamento do candidato. Através desse teste o candidato pode ser avaliado e direcionado para os setores ou funções onde o seu perfil comportamental impulsiona a execução do seu trabalho.

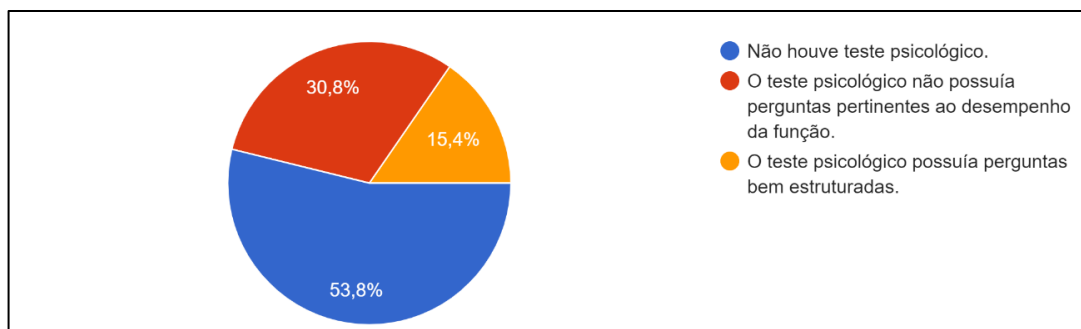
O segundo ponto é que nos processos em que o teste foi aplicado os participantes afirmaram que as perguntas eram sem profundidade e genéricas. Aqui existem dois possíveis motivos para essa impressão sobre os testes. Um deles é o desconhecimento dos candidatos sobre a metodologia utilizada no teste, as perguntas devem ser simples e diretas para garantir maior assertividade. Já o outro possível motivo seria que o teste realmente precisa passar por aperfeiçoamento das perguntas usadas.

De qualquer modo a maioria dos testes comportamentais são aplicados em ferramentas tecnológicas e plataformas digitais onde os resultados e cálculos são feitos por meio de inteligência artificial, sendo assim a possibilidade de erro nas avaliações depende muito mais da honestidade do candidato ao responder, do que das perguntas realizadas.

Gráfico 10 – Avaliação do desempenho do teste prático.

Fonte: Elaborado pela autora com base na questão 10 do questionário.

Conforme demonstrado nos dados coletados, nos processos seletivos em que houve o teste prático a maioria dos participantes acredita que as perguntas eram bem-feitas e que o teste foi bem aplicado. Contra uma pequena parte que julgou o teste como superficial ou que não faziam referência as habilidades necessárias ao cargo. Isso pode acontecer quando não há um planejamento efetivo das etapas do processo seletivo, onde os testes não refletem as competências exigidas pela função.

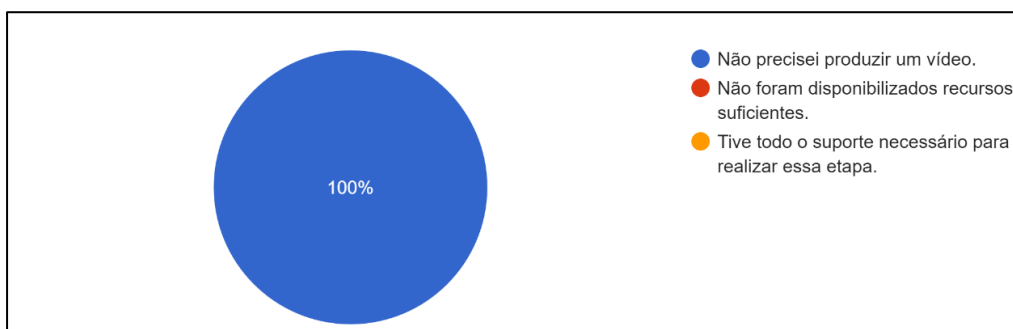
Gráfico 11 – Avaliação do desempenho do teste psicológico.

Fonte: Elaborado pela autora com base na questão 2 do questionário.

A maioria das participantes do estudo de caso afirmaram que não fizeram testes psicológicos no processo seletivo. A aplicação do teste psicológico visa medir habilidades como a gestão de tempo, a capacidade de trabalhar com prazos menores, o nível de atenção concentrada, o trabalho em equipe e várias outras. É de se esperar que as perguntas realizadas nesse tipo de avaliação sejam padronizadas para que seja possível realizá-la em qualquer função ou cargo, logo elas não vão fazer menção ou referência às habilidades técnicas do candidato, o

que explica o posicionamento de 30,8% dos participantes, contra apenas 15,4% que afirmou que o teste foi bem aplicado.

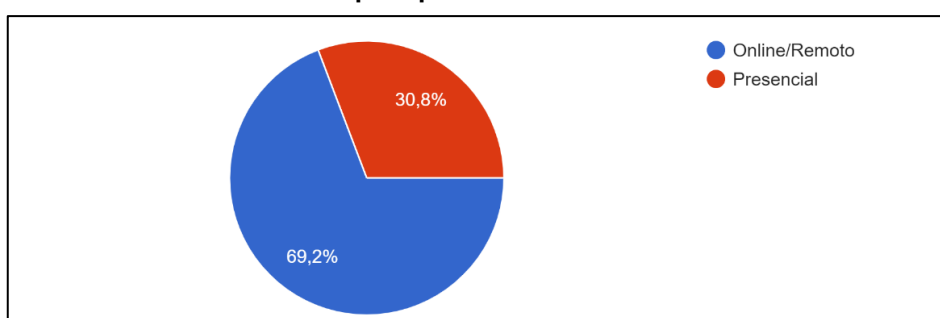
Gráfico 12 – Avaliação do desempenho da apresentação em vídeo.



Fonte: Elaborado pela autora com base na questão 12 do questionário.

Todos os participantes do estudo de caso afirmaram que não fizeram apresentação em vídeo no processo seletivo. A maioria das empresas que não realizam essa etapa não precisam avaliar as habilidades de oratória ou de apresentar informações e dados para a tomada de decisão, entretanto perdem uma boa oportunidade de verificar a autoridade que o candidato possui diante das competências que ele listou no currículo, mas que pode ser compensada com os testes práticos ou a entrevista.

Gráfico 13 – Avaliação da preferência dos candidatos acerca dos formatos mais adequados para processos seletivos.

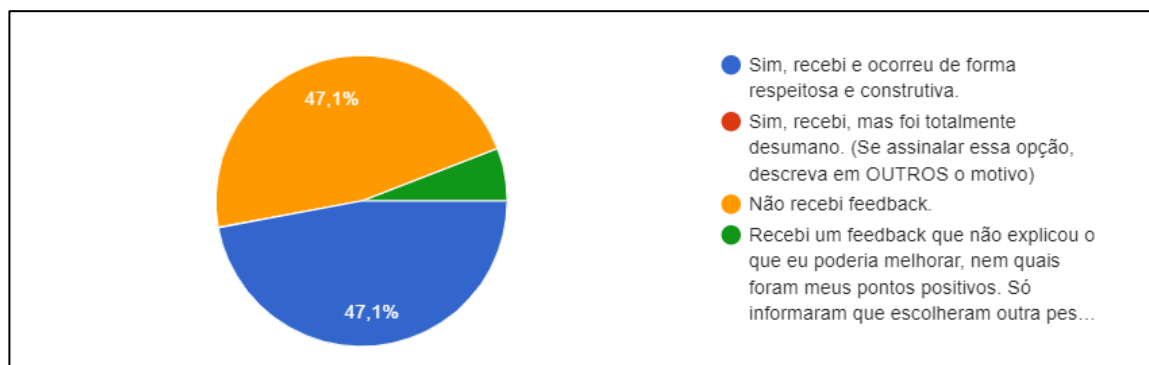


Fonte: Elaborado pela autora com base na questão 13 do questionário.

A maior parte dos participantes do estudo afirmaram preferir processos seletivos online. Antes do período pandêmico da Covid-19 o formato online pouco utilizado e a maioria dos processos eram conduzidos presencialmente, o que implicava em longos deslocamentos e uma gestão de tempo muito mais complexa, tanto dos candidatos quanto dos recrutadores. Ainda existem os candidatos que

preferem o processo seletivo presencial, provavelmente porque possuem pouca familiaridade com os recursos tecnológicos ou porque se sentem mais à vontade conversando frente a frente com o recrutador.

Gráfico 14 – Avaliação do feedback



Fonte: Elaborado pela autora com base na questão 14 do questionário.

Uma das participantes do estudo de caso afirmou que recebeu um feedback que não explicou o que poderia melhorar, nem quais eram os pontos positivos dela, que somente informaram que escolheram outra pessoa para o cargo. Metade dos participantes restantes informaram que não receberam feedback e essas duas afirmações demonstram o quanto as empresas precisam repensar o modo como o recrutamento acontece.

O candidato não pode ser visto somente como um recurso para alavancar os resultados da instituição, mas principalmente como gente. A cultura de não oferecer feedback evidencia a deficiência de alguns profissionais de recrutamento ao tratarem os candidatos com o respeito devido.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme mostrado no estudo de caso, na cidade de Eunápolis-BA, quantidade de etapas dos processos seletivos foi um ponto delicado da pesquisa, pois a maioria dos candidatos achou que possuíam etapas demais, enquanto a segunda maior parte achou que o processo foi curto demais para avaliar as habilidades necessárias e, portanto, deveria ter mais etapas.

Em contrapartida, todos os processos seletivos avaliados na amostra possuem entrevista com o participante, a maioria destes com perguntas razoáveis para o exercício da função. A maior parte dos participantes de processos seletivos não recebem feedback ou realizam testes comportamentais. A ausência na aplicação desses testes pode interferir diretamente na assertividade do processo seletivo, podendo resultar em turnover ou baixa produtividade dos colaboradores.

A estrutura de um bom feedback requer que o avaliado obtenha insights valiosos sobre, não apenas as suas habilidades que precisam ser desenvolvidas, como também aquelas que ele tem pleno domínio e que são pontos positivos como profissional. Uma gestão de gente bem estruturada é aquela que recruta as pessoas certas para as funções certas e que enxerga o colaborador como uma pessoa que possui sonhos, desejos, responsabilidades, vida social.

Os colaboradores precisam passar por treinamentos e aperfeiçoamento das suas habilidades sempre que necessário, para investir na mão de obra qualificada e evitar gastos desnecessários com rotatividade. Podem ser realizadas também pesquisas de clima organizacional periodicamente para assegurar a satisfação dos colaboradores e assim manter o nível de produtividade. Além disso, investir em métodos de avaliação com tecnologia mais avançada, que possam trazer dados assertivos sobre o candidato facilita o processo de recrutamento e evita problemas futuros.

A sugestão para as empresas de utilizar esses mecanismos de pesquisa de clima ou pesquisas internas por menores que sejam, além de garantir a satisfação dos funcionários, garante também a satisfação dos clientes pois empresa com funcionários bem treinados, trabalhando satisfeitos e com missão, visão e valores bem alinhados de empresa e funcionários só leva a plena satisfação dos clientes o que faz gerar renda a empresa.

Dadas as possibilidades de mensuração dos resultados e tratamento dos dados fornecidos pelos meios tecnológicos, o ideal seria realizar uma pesquisa virtual, por meio de formulário eletrônico, garantindo o sigilo das respostas para que os funcionários se sintam confortáveis em ser sinceros nas suas afirmações.

Dessa maneira será mais fácil gerar relatórios e construir indicadores que apoiem a tomada de decisão estratégica e, podendo melhorar o ambiente de trabalho, identificar as barreiras de desempenho e executar medidas que impactem positivamente na satisfação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- BEGNAMI, L. V.; ZORZO, A. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. (Dissertação) **Revista Científica da FHO - Uniararas**, Araras, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 38–47, 2013. DOI: 10.55660/revfho.v1i2.123. Disponível em: <https://ojs.fho.edu.br:8481/revfho/article/view/123>. Acesso em: 6 nov. 2023
- CARDOSO, A. G. S. PADILHA, C.V.O. Recrutamento e seleção de pessoal. Universidade Mauricio de Nassau – UNINASSAU. **Lisboa, Lidel**, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. O novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas. 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996, 3. Ed.
- FREIRE, Matheus Guedes. Qualidade de vida no trabalho. 2013.
- GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta
- LEITE, Paula A. R., LOTT, Tereza C. C. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. (Artigo) **Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza**, v. 42, n. 1, 2013, 10 p. Disponível em: https://semanaacademica.com.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf. Acesso em 11 set. 2023.
- LUZ, R. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MASSI, M.L.G. et.al. Feedback aos candidatos não aprovados nos processos seletivos das empresas. **Revista Científica Hermes**, n. 22, p. 422-488. 2018. Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa. São Paulo. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477658116001>. Acesso em 12 set. 2023.
- SCHUMPETER, Joseph A. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- SILVA, AA da; OLIVEIRA, E. C. W. L. Gestão de Pessoas: Uma abordagem sobre os programas de incentivos nas organizações. (Monografia) **Revista Multidisciplinar da Uniesp**. Bacharelado em Administração. Saber Acadêmico, Presidente Prudente, v. 11, p.214 a 216. 2009. São Paulo. Disponível em: <https://www.lyfreitas.com.br/ant/pdf/GPIncentivoUNIESP.pdf>. Acesso em 11 set. 2023

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário do Google Formulários enviado aos participantes



Pesquisa de Satisfação com Processos Seletivos na cidade de **Eunápolis - BA**

Essa pesquisa visa coletar informações acerca da qualidade de aplicação dos processos seletivos nas empresas da cidade de Eunápolis-BA.

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer tempo e aspecto que desejar, através do endereço de e-mail que te encaminhou este formulário. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade.

O(s) pesquisador(es) irá(ão) tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

* Indica uma pergunta obrigatória

E-mail *

Seu e-mail

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu estou de acordo em participar da pesquisa intitulada "**Pesquisa de Satisfação com Processos Seletivos na cidade de Eunápolis - BA**", de forma livre e espontânea, podendo retirar a qualquer meu consentimento a qualquer momento: *

☐ Sim, estou de acordo e vou prosseguir.

APÊNDICE B – Checklist da Pesquisa

1. De quantos processos seletivos, na cidade de Eunápolis-BA, você já participou?
 - a. 1 a 3
 - b. 4 a 6
 - c. 7 a 9
 - d. Mais de 10

2. (Considere o último processo em que participou) Qual o segmento da empresa que estava contratando?
 - a. Distribuição de bebidas
 - b. Distribuição de alimentos
 - c. Varejo de roupas e/ou sapatos
 - d. Medicamentos e/ou estética
 - e. Serviços administrativos e/ou consultoria.

3. Assinale abaixo as etapas que o seu último processo seletivo teve:
 - a. Entrevista
 - b. Teste comportamental
 - c. Teste psicológico
 - d. Teste prático (habilidades técnicas)
 - e. Vídeo de apresentação
 - f. Feedback

4. Em sua opinião, as perguntas realizadas na entrevista eram relevantes para o exercício da sua função?
 - a. Sim
 - b. Não

5. (Considere o último processo em que você participou) Em sua opinião, como o processo seletivo foi conduzido?
 - a. Não gostei da maneira como o processo aconteceu.
 - b. Acho que o processo foi bem conduzido, mas poderia melhorar.

- c. Fiquei satisfeito(a) com a condução do processo.
6. (Considere o último processo em que você participou) Em sua opinião, a quantidade de etapas do processo foi satisfatória?
- a. Achei a quantidade de etapas muito grande.
 - b. Achei justa a quantidade de etapas.
 - c. Achei que precisavam incluir mais etapas.
7. (Considere o último processo em que você participou) Em sua opinião, como foram as perguntas da entrevista?
- a. Não gostei das perguntas, achei irrelevantes para o cargo.
 - b. Achei as perguntas razoáveis para o exercício da função.
 - c. Achei que as perguntas foram excelentes e bem estruturadas.
8. (Considere o último processo em que você participou) Em sua opinião, a dinâmica de grupo ocorreu da forma que deveria?
- a. Não ocorreu dinâmica de grupo.
 - b. Não gostei do modo como ela foi conduzida pelos recrutadores.
 - c. Achei razoável a maneira como a dinâmica foi conduzida.
 - d. Achei excelente a maneira como os gestores conduziram essa etapa.
9. (Considere o último processo em que você participou) Em sua opinião, o teste comportamental foi bem aplicado?
- a. Não houve teste comportamental
 - b. O teste possuía perguntas genéricas e sem profundidade.
 - c. O teste possuía perguntas adequadas e foi bem aplicado.
10. (Considere o último processo em que você participou) Em sua opinião, como foi o teste prático?
- a. Não houve teste prático.
 - b. O teste prático foi superficial ou não analisava habilidades pertinentes ao cargo.
 - c. O teste foi muito bem aplicado, e as perguntas eram assertivas.

11. (Considere o último processo em que você participou) Em sua opinião, como foi o teste psicológico?
- a. Não houve teste psicológico.
 - b. O teste psicológico não possuía perguntas pertinentes ao desempenho da função.
 - c. O teste psicológico possuía perguntas bem estruturadas.
12. (Considere o último processo em que você participou) Em sua opinião, os recursos disponibilizados para o vídeo de apresentação foram suficientes?
- a. Não precisei produzir um vídeo.
 - b. Não foram disponibilizados recursos suficientes.
 - c. Tive todo o suporte necessário para realizar essa etapa.
13. Em sua opinião, é melhor participar de processos seletivos online ou presenciais?
- a. Online/Remoto
 - b. Presencial
14. Você recebeu feedback sobre o seu desempenho no processo seletivo?
- a. Sim, recebi e ocorreu de forma respeitosa e construtiva.
 - b. Sim, recebi, mas foi totalmente desumano. (Se assinalar essa opção, descreva em OUTROS o motivo)
 - c. Não recebi feedback.
 - d. Outros.