

# SELEÇÃO DE PESSOAS: POTENCIALIZANDO O SUCESSO CORPORATIVO

## PEOPLE SELECTION: LEVERAGING CORPORATE SUCCESS

Caio Roberto Bolsachini<sup>1</sup>, Erick Wesley dos Santos<sup>2</sup>, Verônica Maria Santos Silva<sup>3</sup>, Rogério Pimentel de Carvalho<sup>4</sup>, Regina Tartareli<sup>5</sup>

**Resumo:** A busca por aprimoramento constante nas empresas, visando o aumento de vendas, maximização de lucros e redução de custos, destaca a importância de funcionários muito bem capacitados. A seleção de candidatos desempenha um papel muito importante nesse processo, sendo fundamental para a competitividade empresarial. Analisar a estrutura da equipe de seleção da empresa, investigando possíveis lacunas ou desvios no processo conduzido por ela e avaliando os benefícios das seleções realizadas. A pesquisa foi conduzida utilizando-se métodos bibliográficos e estudo de caso, envolvendo análise exploratória e interpretação aprofundada dos dados coletados por meio de entrevistas. O estudo abordou o processo correto de condução de entrevistas, a necessidade Durante o período analisado, identificaram-se contratemplos no processo de seleção, como a ausência de uma equipe dedicada, alta taxa de rotatividade de funcionários e falta de padronização nos critérios de avaliação. Os resultados apontam para a necessidade urgente de revisão e melhoria nos processos de recrutamento e seleção da empresa, incluindo a criação de uma equipe específica, padronização de critérios de avaliação e investimento em programas de treinamento. Essas medidas são essenciais para reduzir problemas identificados e garantir escolhas mais eficientes e justas no processo seletivo.

**Palavras chave:** Seleção. Entrevistas. Colaboradores.

**Abstract:** *he pursuit of continuous improvement within companies, aiming at increased sales, profit maximization, and cost reduction, highlights the importance of well-trained employees. Candidate*

*selection plays a crucial role in this process, being fundamental for corporate competitiveness. Analyzing the company's selection team structure, investigating possible gaps or deviations in the process conducted by them, and evaluating the benefits of the selections made. The research was conducted using bibliographic methods and case study, involving exploratory analysis and in-depth interpretation of data collected through interviews. The study addressed the correct interview conduct process, the need During the analyzed period, setbacks were identified in the selection process, such as the absence of a dedicated team, high employee turnover rate, and lack of standardization in evaluation criteria. The results point to the urgent need for review and improvement in the company's recruitment and selection processes, including the creation of a specific team, standardization of evaluation criteria, and investment in training programs. These measures are essential to reduce identified problems and ensure more efficient and fair choices in the selection process.*

**Keywords:** Selection. Interviews. Employees.

### I. INTRODUÇÃO

As empresas buscam constantemente melhorias para alavancar vendas, maximizar lucros e reduzir seus custos, enfrentando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças externas. Destacar-se requer não apenas tecnologia de ponta, mas também funcionários bem capacitados, para isso a necessidade de uma seleção de candidatos bem elaborada pelo setor de RH.

<sup>1</sup>Acadêmico do Curso de Recursos Humanos do Centro Universitário ENIAC. e-mail: 239442023@eniac.edu.br

<sup>2</sup>Acadêmico do Curso de Recursos Humanos do Centro Universitário ENIAC. e-mail: 232152023@eniac.edu.br

<sup>3</sup>Acadêmico do Curso de Recursos Humanos do Centro Universitário ENIAC e-mail: 233202023@eniac.edu.br

<sup>4</sup>Mestre em Administração, Professor e Pesquisador no Centro Universitário ENIAC. e-mail: rogerio.pimentel@eniac.edu.br

<sup>5</sup>Mestre em Administração, Professor e Pesquisador no Centro Universitário ENIAC. e-mail: regina.tartareli@eniac.edu.br

Segundo Chiavenato (1999) o maior diferencial é a principal vantagem competitiva das empresas estão diretamente ligadas aos seus colaboradores. São eles que impulsionam a inovação, produzem, vendem, atendem clientes, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios da empresa.

Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Os profissionais de RH da sua empresa estão capacitados para a seleção de candidatos?

Acredita-se como hipótese que:

H1. A empresa está implantando métodos modernos e eficazes para avaliar os candidatos durante o processo de seleção.

H2. A equipe de seleção está seguindo o processo de seleção corretamente para identificação do melhor candidato.

H3. A empresa não tem uma equipe adequada para a área de seleção.

Como aponta Orlickas (2001,) O objetivo da seleção é explorar, sugerir e identificar profissionais qualificados que possam ajudá-lo a alcançar resultados como aprimoramento e realização pessoal.

As organizações utilizam formas para recrutar novos profissionais para determinado setor da empresa, o recrutamento pode ser externo ou interno. A seleção nesse momento é muito importante pois com ele é possível identificar os candidatos adequados para vaga disponível, um processo de seleção feito corretamente, contribui para a contratação de colaboradores mais qualificados.

Para Caroline (2015): A relevância da seleção é amplamente debatida, e o departamento de recursos humanos se dedica a esses processos, essenciais para identificar os profissionais mais aptos para as posições em aberto. Para assegurar um desempenho eficaz e prevenir problemas futuros, é crucial analisar criteriosamente a formação, experiência e qualificações dos candidatos antes de efetivar a contratação.

## II. REFERENCIAL TEÓRICO

No contexto do artigo iremos mostrar no item

II.I. processo correto de conduzir uma entrevista, no item; II.II a necessidade de a organização ter uma equipe qualificada, e no item II.III mostrar os benefícios em relação a uma boa seleção.

### **Processo correto de conduzir uma entrevista**

Conforme Chiavenato (2004), existem diferentes tipos de entrevistas, incluindo entrevistas totalmente moderadas, entrevistas apenas moderadas, entrevistas gerenciais e entrevistas não gerenciais. Cada um tem características próprias, desde perguntas confidenciais até a simples conclusão do processo de entrevista. A escolha depende do objetivo e das necessidades do processo seletivo.

Segundo Guimarães & Arieira (2005), as entrevistas são usadas de várias maneiras dentro de uma organização, incluindo entrevistas de admissão, entrevistas de emprego, sociais e entrevistas de saída.

Estas entrevistas constituem a base da política de gestão de recursos humanos da organização, desde a seleção de novos colaboradores até à avaliação de desempenho e procedimentos de rescisão.

Para Chiavenato (2004), a prova de conhecimentos é um processo seletivo que avalia os conhecimentos gerais e específicos do candidato, abrangendo áreas como informática, contabilidade, redação e inglês, sendo assim proporcionando uma análise mais profunda dos candidatos.

O processo de seleção inclui uma variedade de métodos, incluindo entrevistas e testes de conhecimento. As entrevistas podem ser conduzidas de várias maneiras e usadas em diferentes níveis de uma organização. Existem diferentes abordagens de entrevistas, cada uma adaptada para atender a objetivos específicos. Entrevistas totalmente moderadas são conduzidas de forma ativa por um moderador, enquanto entrevistas apenas moderadas permitem mais auto condução por parte do entrevistado. Entrevistas gerenciais são realizadas por líderes da organização e focam em habilidades específicas relacionadas ao cargo, enquanto entrevistas não gerenciais têm um enfoque mais

amplo em habilidades gerais e adequação cultural.

No contexto mais amplo da gestão de recursos humanos, as entrevistas formam a base das políticas de recrutamento e desenvolvimento de talentos em uma organização. Além das entrevistas, provas de conhecimentos específicos também são utilizadas para avaliar habilidades técnicas dos candidatos, às entrevistas desempenham um papel vital na identificação, seleção e desenvolvimento de talentos dentro das organizações, garantindo uma equipe sempre alinhada com os objetivos e valores da empresa.

### **Necessidade da organização ter uma equipe qualificada**

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), os membros que compõem uma equipe devem estar envolvidos e em sintonia em todos os processos de trabalho levando em consideração as suas habilidades individuais buscando um objetivo comum dentro da organização.

Segundo Vasconcelos, Camargo e Oliveira (2010), a colaboração Organizacional é fundamental para o sucesso das equipes em ambientes de negócios em constante mudança e exigência.

Na visão de Piancastelli, Faria, e Silveira, (2011), é preciso ter confiança entre seus membros, pois a confiança é uma forma de crédito depositado nas ações do outro. Ela é baseada nas expectativas de que os outros vão se comportar com intenção de ajudar, de serem úteis e não lesar o trabalho como um todo.

Nos dias atuais onde as organizações trabalham sob muita exigência e demandas altas, é importante para que ela tenha profissionais capacitados e que saibam trabalhar no coletivo. A colaboração entre os membros da equipe é um elemento chave nesse processo. Quando os membros de uma equipe estão envolvidos e em sintonia nos processos de trabalho, isso significa que estão alinhados e comprometidos com os mesmos objetivos e metas.

Cada membro traz consigo habilidades individuais que quando combinadas e coordenadas

fortalecem o desempenho coletivo. Em um ambiente de negócios em constante mudança e exigente, as equipes que cultivam uma cultura de colaboração e confiança têm uma vantagem competitiva. Elas são mais ágeis para se adaptar às mudanças, resolver problemas complexos e inovar. A colaboração eficaz não apenas melhora o desempenho da equipe, mas também fortalece o compromisso individual dos membros, aumentando a satisfação no trabalho e a retenção de talentos.

Por fim, a colaboração organizacional bem-sucedida requer um equilíbrio entre habilidades individuais, confiança mútua e clareza nas responsabilidades. Quando os membros da equipe estão alinhados em busca de um objetivo comum, e confiam uns nos outros para contribuir e apoiar, eles podem superar desafios e alcançar resultados excepcionais em um ambiente empresarial dinâmico.

### **Benefícios de uma boa seleção**

Rabaglio (2004) enfatizou que optar por focar nas competências traz muitos benefícios para as organizações. Estas incluem a melhor adaptação da experiência à empresa e às suas atividades, métodos sistemáticos e práticos, definição coerente de tarefas relacionadas com as áreas, avaliação mais fácil do desempenho futuro e uma maior garantia de contratação bem-sucedida, evitando prejuízos.

De acordo com Chiavenato (2015), o benefício de um processo seletivo de qualidade geralmente resulta na adequação da pessoa ao cargo, integração rápida do novo funcionário, satisfação do emprego, aumento da produtividade e redução de custos e redução do turnover. Quando o funcionário está satisfeito ele tende a permanecer no emprego e obtém relações mais humanas na organização.

Conforme Nogueira (2012), funcionários bem qualificados trazem satisfação e trabalham motivados dentro da organização, o poder da motivação pode trazer grandes benefícios para a organização como redução no número de faltas e atrasos no trabalho, que geralmente está intimamente relacionado com a insatisfação do trabalho na empresa.

Focar nas habilidades traz benefícios às organizações, como melhor integração e processo de seleção estruturado. Quando uma empresa direciona sua atenção para as habilidades e aptidões específicas necessárias para um cargo, ela ganha em diversos aspectos que influenciam positivamente seu desempenho e ambiente de trabalho, ao adaptar a experiência dos candidatos às necessidades da empresa, há uma maior probabilidade de encontrar profissionais que se encaixam bem nas atividades e cultura organizacional. Isso significa que esses funcionários terão uma integração mais rápida e eficiente, pois já possuem as competências essenciais para desempenhar suas funções.

Ao utilizar métodos sistemáticos e práticos de seleção, as organizações conseguem definir de forma correta as tarefas relacionadas a cada área da empresa, o que facilita a avaliação do desempenho futuro. Isso contribui para uma contratação mais bem-sucedida, pois reduz o risco de erro na escolha dos candidatos e evita prejuízos causados por contratações inadequadas. Funcionários que são bem selecionados e que se sentem valorizados tendem a permanecer por mais tempo na empresa. Isso resulta em relações mais humanas dentro da organização, pois colaboradores satisfeitos contribuem de forma mais engajada e motivada para os objetivos da empresa.

A motivação dos funcionários também é um fator principal. Quando os colaboradores estão satisfeitos com seus trabalhos e se sentem reconhecidos, eles tendem a ser bem mais produtivos e a demonstrar maior comprometimento. Isso se reflete na redução do número de faltas e atrasos, que muitas das vezes são sintomas de insatisfação no ambiente de trabalho nas empresas.

Ao investir na identificação e valorização das competências dos candidatos durante o processo de recrutamento e seleção, as organizações conseguem alinhar melhor as habilidades dos funcionários com as necessidades do cargo e da empresa. Isso não só contribui para o sucesso individual dos colaboradores, mas também para o crescimento e

eficiência da organização como um todo, criando um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.

### III. MATERIAIS E MÉTODOS

Utilizamos a pesquisa bibliográfica, que para Andrade (2010): extremamente necessária para ser mais objetivo no tema de uma pesquisa, mesmo que, em cenários onde as pesquisas em laboratório ou em campo fossem menos desenvolvidas, a pesquisa bibliográfica é uma grande fonte para empreender bons trabalhos.

Também aplicamos o método estudo de caso, que de acordo com (YIN, 2001): tem como objetivo compreensão e interpretação mais aprofundada dos fatos e fenômenos específicos. Embora não seja possível generalizá-los, os resultados obtidos devem permitir a disseminação do conhecimento, por meio de possíveis generalizações ou proposições teóricas que possam surgir a partir do estudo.

### IV. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Durante o período compreendido entre fevereiro e março de 2024, foram identificados alguns contratemplos no processo de seleção de candidatos na empresa.

Entre esses desafios, destaca-se a ausência de uma equipe dedicada a essa função, resultando na atribuição dessa responsabilidade ao gerente, sem a participação dos gestores do setor.

Consequentemente, a decisão sobre a escolha do melhor candidato muitas vezes recai exclusivamente sobre o setor da gerência, ou até mesmo ocorre sem a aplicação de procedimentos formais de recrutamento e seleção.

Nesse cenário, é comum que a gerência aceite indicações de colaboradores internos, conduza conversas com os indicados e, caso haja interesse por parte destes, proceda com a contratação.

Outro aspecto preocupante observado diz respeito à alta taxa de rotatividade de funcionários na empresa, indicando uma significativa frequência de contratações e demissões. Este fenômeno sugere

falhas nos processos de seleção e treinamento adotados pela organização

A ausência de uma equipe específica para conduzir os processos de seleção acarreta, ademais, sobrecarga sobre o departamento de Recursos Humanos e o Departamento Pessoal, resultando em interrupções nas atividades desempenhadas por esses profissionais, que precisam se dedicar à entrega de documentos de admissão para os candidatos selecionados pela gerência.

Tal cenário compromete o desenvolvimento eficaz dessas áreas, prejudicando o funcionamento geral do setor.

Há falta de padronização nos critérios de avaliação dos candidatos. Isso pode gerar inconsistências no processo seletivo, resultando na contratação de pessoas que não se enquadram adequadamente nos requisitos do cargo ou na cultura organizacional.

A falta de critérios claros e objetivos também pode criar preconceitos de seleção, favorecendo determinados candidatos em detrimento de outros e comprometendo a equidade do processo de seleção.

## V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os resultados obtidos no período dos meses da análise, percebe-se que existem dificuldades significativas no processo de seleção de candidatos na empresa estudada. A falta de uma equipe dedicada para a função de RH e Departamento Pessoal e a sobrecarga dos departamentos de RH indicam uma necessidade urgente de revisão e melhoria dos processos de recrutamento e seleção.

A alta rotatividade de funcionários também indica possíveis falhas nos processos de seleção e treinamento adotados pela organização. Essas situações não só impactam a estabilidade e eficiência da sua equipe, mas também custam muito dinheiro a toda empresa.

Outro ponto muito importante identificado é a falta de padronização dos critérios de avaliação dos candidatos, o que pode gerar inconsistências e

desevios no processo seletivo, comprometendo a qualidade do recrutamento e a integridade do ambiente de trabalho, esses prejuízos podem acarretar sérios problemas para a empresa.

Com base nessas constatações, recomendamos que a empresa implemente medidas para melhorar seu processo seletivo, incluindo a criação de uma equipe dedicada para esta função, revisão e padronização de critérios de avaliação de candidatos e investimento em programas de treinamento para colaboradores e até mesmo para os gestores. Participe do processo seletivo. Só assim poderemos reduzir os problemas identificados e garantir escolhas mais eficientes e justas.

## VI. REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

CAMARGO, Alcir de Assunção; OLIVEIRA, Olívia Bahia de. **Ameaça, Confiança e Comunicação em Grupos**: Um Teste de Aderência Ferramental. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2010.

CAROLINE, Maiara. Recrutamento e Seleção: **A importância de planejar e executar cada etapa do processo**. RH Portal. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/importancia-do-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em 13Fev2024,

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999./ Acesso 13Fev2024,

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa**. 8 ed. Barueri - SP; Editora Manoela, 2015. Disponível em:

[hps://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/97885204466072tt](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/97885204466072tt)

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

NOGUEIRA, A. **Satisfação e motivação no trabalho**. 2012. Disponível em: . Acesso em: 10 out. 2015.

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

PIANCASTELLI, Carlos Haroldo; FARIA, Horácio Pereira de; SILVEIRA, Marília Rezende da. **O Trabalho em Equipe**. 2011. Disponível em: . Acesso em: 20 out. 2012.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competência**. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil**. Virtudes e Pecados Capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookan, 2001