



**UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro**

**Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas**

**Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC**

**MARIANA SOUZA DA ROCHA**

**Recrutamento e seleção estratégicos: uma proposta de  
aperfeiçoamento do processo seletivo para agentes comerciais  
internos em uma empresa do mercado de pagamentos**

**Rio de Janeiro - RJ**

**2022**

**MARIANA SOUZA DA ROCHA**

**Recrutamento e seleção estratégicos: uma proposta de  
aperfeiçoamento do processo seletivo para agentes comerciais  
internos em uma empresa do mercado de pagamentos**

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em Administração  
à Faculdade de Administração e Ciências  
Contábeis da Universidade Federal do Rio de  
Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos

**Rio de Janeiro – RJ**

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que é o sustento da minha vida, por Sua infinita misericórdia e pela graça de ser chamada Sua filha. Agradeço também por ter me dado tudo o que tenho, pelas preparações que fez em minha vida e pela oportunidade que me tem dado de fazer parte desta instituição e também de ser a primeira da família a cursar e a concluir a graduação em uma universidade pública federal.

À minha mãe Adélia por todo o carinho e cuidado que teve com a minha educação, pelo incentivo a lutar pelos meus sonhos e por nunca ter me deixado esmorecer. Ao meu pai Pedro que, enquanto gozou da dádiva de viver, compartilhou comigo os maiores ensinamentos sobre valores, caráter e trabalho que eu poderia receber e que, se estivesse aqui hoje, com certeza estaria emocionado com essa conquista.

Às minhas irmãs de sangue Alice e Viviane e à minha irmã de alma Stephane, por toda a amizade, parceria e paciência que foram ainda mais necessárias durante a graduação, pois sem o incentivo delas não teria chegado até aqui. Agradeço também por serem mulheres incríveis em quem tenho o privilégio de poder me espelhar e para quem sei que sou espelho também.

Aos meus amigos Breno, Sérgio, Juliana, Eduardo e Isabela, que ficaram, e a tantos outros que chegaram e partiram, mas que sempre me apoiaram, compartilharam palavras de incentivo e não me deixaram desanimar.

Aos amigos que fiz na faculdade e que transcenderam a minha vida acadêmica: Pedro, Leonardo, Mariana, Cayan, Lucas Rocha, Beatriz, Victor e Lucas Almeida. Sou grata pela parceria durante a graduação, pelas ajudas e pelas risadas nos corredores do Palácio que nunca serão esquecidas. E um agradecimento especial às irmãs que a UFRJ me deu, Andreia e Rhayane, com quem compartilhei aulas, momentos, histórias, segredos, lágrimas e sorrisos.

À minha referência em liderança, Fernanda, que me deu a primeira oportunidade efetiva e a chance de ajudar a construir uma empresa que em tão pouco tempo conseguiu transformar a realidade de milhares de empreendedores brasileiros. Sou agradecida por ter me acolhido no mundo corporativo, por ter me mostrado no dia a dia do trabalho o quanto sou capaz e por ter me ensinado que fazer a diferença na vida das pessoas é bem melhor do que apenas “parecer” fazer.

À UFRJ, que abriu suas portas e me ofereceu toda a estrutura possível para que esse sonho fosse realizado. Agradeço também por ser esse símbolo de resistência e de empoderamento que estimula tantos jovens como eu a pensar de forma crítica e a, novamente,

fazer a diferença na sociedade em que fazemos parte. Espero honrar a oportunidade recebida sendo parte da transformação que sonhamos juntas durante a graduação.

Aos professores brilhantes que conheci e que nunca deixaram a chama da curiosidade e do questionamento se apagar em mim, por terem compartilhado tanto conhecimento e terem se tornado verdadeiras referências profissionais que levarei por toda a minha vida. Não seria justo citar nomes, pois com certeza cometeria o erro de esquecer de mencionar alguém, mas não poderia fazer outra coisa a não ser agradecer a todos pelo empenho, pela dedicação e pela perseverança demonstrados perante os desafios próprios do lecionar em uma universidade pública no atual contexto do nosso país e da nossa sociedade.

Em especial, agradeço imensamente ao professor Antônio Eugênio, que sempre foi uma inspiração profissional e que me apoiou em meus primeiros desafios como discente e também como profissional. Antônio Eugênio foi o professor que vibrou comigo quando consegui o estágio na área de RH, que me acompanhou durante toda a minha trajetória durante a graduação e por quem tive o prazer de ser orientada neste trabalho. Além de orientador de monografia, foi também meu terapeuta durante os desafios da construção desse trabalho e sem ele não teria conseguido concluir mais essa etapa importante da minha formação.

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo principal propor o aperfeiçoamento do processo seletivo de agentes comerciais internos em uma instituição brasileira de adquirência do mercado de pagamentos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que, quanto aos fins, foi classificada como uma pesquisa aplicada. Quanto aos meios, a pesquisa foi classificada como bibliográfica, tendo sido utilizados artigos científicos publicados nos últimos 5 anos em periódicos com classificação *qualis* acima de B4 e que foram pesquisados via as bases Periódicos CAPES e *SciElo*. A pesquisa pode também ser classificada como documental, pois foram utilizados documentos próprios da organização. Neste trabalho, foi identificado que apesar de o processo seletivo cumprir o seu papel de contratar agentes comerciais internos, ainda possui muitas oportunidades de melhoria que vão desde a elaboração da descrição do cargo, à clareza sobre o perfil de competências da função, além dos desafios em termos de fontes de recrutamento, de utilização de testes e de adoção de indicadores de eficiência. Apesar de toda a proposição feita, este trabalho encontrou sua limitação na quantidade reduzida de fontes documentais disponíveis, pois o conhecimento do processo seletivo atual foi passado às profissionais de recrutamento e seleção atuais majoritariamente por tradição oral. Além disso, foram feitas proposições de pesquisas futuras com o objetivo de termos mais trabalhos científicos empíricos sobre recrutamento e seleção.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recrutamento e seleção. Processo seletivo. Comercial. Mercado de pagamentos.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Artigos selecionados para o referencial teórico	11
Quadro 2 - Cruzamento de referências dos artigos selecionados	12
Quadro 3 - Resultado da atividade de observação	17
Quadro 4 - Indicadores e competências associadas	18

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas do processo seletivo com visão de afinamento	24
Figura 2 - Nível de Competência para a Função	31
Figura 3 - Nível de Competência do Entrevistado	32
Figura 4 - Funil do processo atual	48

## SUMÁRIO

1. Introdução	06
1.1 Problema de pesquisa	06
1.2 Objetivos	08
1.2.1 Objetivo geral	08
1.2.1 Objetivos específicos	09
1.3 Justificativas	09
2. Referencial teórico	11
2.1 A evolução dos processos de recrutamento e seleção no tempo	12
2.2 O perfil de competências	15
2.3 Recrutamento	18
2.3.1 Tipo de Recrutamento: Interno, externo ou misto	20
2.3.2 Fontes de recrutamento	21
2.4 Seleção	23
2.4.1 Triagem de currículos	24
2.4.2 Testes	25
2.4.3 Dinâmicas em grupos	26
2.4.4 Entrevistas	28
2.4.5 Verificação de referências	32
2.4.6 Exame médico	34
2.4.7 Decisão final	34
2.4.8 <i>Feedback</i> aos participantes	35
2.4.9 Avaliação do processo seletivo	36
3. Metodologia	38
3.1 Método, Classificação e Técnicas de pesquisa	38
3.2 Produção de Dados	39
4. Resultados e discussão	41
4.1 Como o processo seletivo é praticado atualmente	42
4.1.1 Perfil de competências	42
4.1.2 Recrutamento	43
4.1.2.1 Tipo de Recrutamento: Interno, externo ou misto	43
4.1.2.2 Fontes de recrutamento	44
4.1.3 Seleção	46
4.1.3.1 Inscrição de candidatos na vaga	48
4.1.3.2 Realização de testes	50
4.1.3.3 Preenchimento de questionário com informações pessoais	51
4.1.3.4 Triagem de currículos	52
4.1.3.5 <i>Screening</i> coletivo	53
4.1.3.6 Entrevista individual com a liderança em primeiro nível	55
4.1.3.7 Entrevista de <i>fit</i> cultural com a liderança em segundo nível	57
4.1.3.8 Oferta de trabalho	58
4.1.3.9 Exame admissional	59
4.1.3.10 <i>Feedback</i>	60
4.1.3.11 Avaliação do processo seletivo	60
4.2 A proposta de aperfeiçoamento	63

4.2.1 Perfil de competências	63
4.2.2 Recrutamento	64
4.2.2.1 Tipo de recrutamento	64
4.2.2.2 Fontes de recrutamento	65
4.3 Seleção	67
4.3.1 Inscrição e preenchimento de questionário com informações pessoais	67
4.3.2 Realização de testes	68
4.3.3 Triagem de currículos	68
4.3.4 Dinâmica em grupo	69
4.3.5 Entrevista com RH	69
4.3.6 Entrevista com líder	71
4.3.7 Entrevista de <i>fit</i> cultural	72
4.3.8 Verificação de referências	72
4.3.9 Decisão final	73
4.3.10 Comunicação de aprovação e exame médico admissional	73
4.3.11 Oferta de trabalho	74
4.3.12 <i>Feedback</i> aos participantes	74
4.3.13 Avaliação do processo seletivo	75
5. Considerações finais	77
Referências	78

## 1. Introdução

### 1.1. O problema de Pesquisa

Cartões, sejam eles de débito ou de crédito (pós-pagos ou não), tornaram-se algumas das principais ferramentas para a realização de compras e vendas de bens e serviços na sociedade atual. Segundo o Instituto Propague (2022), os pagamentos via cartão foram utilizados em cerca de 51% das transações realizadas pelas famílias brasileiras no terceiro trimestre de 2021, movimentando cerca de R\$ 690 bilhões. Apesar da popularidade desses instrumentos, poucos sabem que sua utilização só é possível por meio de instituições que integram o mercado de meios de pagamento. O mercado de meios de pagamento, ou simplesmente mercado de pagamentos, é compreendido pelo Banco Central (2022) a partir do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), que engloba as entidades, os procedimentos e os sistemas inerentes ao processamento e a liquidação de operações financeiras transacionais dos mais diversos tipos, desde as operações com moeda estrangeira às operações com cartões.

Sem muitas transformações até então, o mercado de pagamentos passou a sofrer mudanças abruptas a partir de 2010 pela forte presença do Banco Central e as regulações que por este vieram. Através destas regulações, aconteceram diversos movimentos de organização deste mercado, como a definição do que é o arranjo de pagamento, “conjunto de regras e procedimentos que disciplina a prestação de determinado serviço de pagamento ao público” (BACEN, 2022), das instituições que o compõem e de suas respectivas funções, a saber as instituidoras do arranjo, que estabelecem as regras (ex.: bandeiras de cartão de crédito), e as instituições financeiras ou de pagamentos, que aderem ao arranjo e tem papéis diversos (emissão de cartões, gestão das contas bancárias, processamento de pagamentos, credenciamento de clientes para aceite de bandeiras/cartões, etc.).

Neste trabalho, especificamente, abordaremos o caso de uma instituição de pagamentos do tipo credenciadora, ou adquirente, que trata do credenciamento de lojistas, comerciantes e empreendedores, de modo geral, para o aceite de cartões das bandeiras que operam no nosso país.

Nos anos que se seguiram, com o entendimento do Banco Central (2010), compreendeu-se que ter somente duas adquirentes, Visanet (Cielo) e Redecard, oferecendo seus produtos de credenciamento para lojistas constituía um duopólio neste mercado, o que impedia que houvesse uma concorrência saudável que permitisse ao empreendedor escolher a adquirente que melhor lhe atendesse.

No ano de 2013, foi sancionada a lei 12.865, também conhecida como o marco legal regulatório do mercado de pagamentos, que passou a permitir a criação de instituições de pagamentos credenciadoras independentes.

Após a permissão concedida para a criação de novas credenciadoras, inúmeras instituições de pagamentos surgiram com o intuito de conquistar seu espaço nesta nova era do mercado. Se até o ano de 2013 somente Redecard (do Banco Itaú) e Visanet (do Banco Bradesco) dominavam este setor, estas hoje disputam lugar com empresas já muito conhecidas como a GetNet (do Banco Santander), a Stone Pagamentos e a PagSeguro (EXAME, 2021), por exemplo.

Com o advento do PIX, o sistema de pagamentos instantâneos do BACEN, a competitividade do mercado aumentou ainda mais, tornando o pagamento *commodity* (INFOMONEY, 2020), já que realizar transações e receber pagamentos se tornou algo sem custo para o comerciante e para o consumidor final, dando origem à chamada “Guerra das Maquininhas”, que é a busca constante das adquirentes pela inovação, recorrendo ao desenvolvimento de outros produtos e serviços que juntos buscam oferecer uma solução mais robusta para o cliente (CNN, 2020).

Além da inovação em seus produtos, o foco em criar um bom relacionamento com os clientes tem se mostrado uma estratégia eficaz a ser adotada pelas empresas que buscam manter-se competitivas, afinal as empresas de melhor desempenho são as capazes de estabelecer relacionamentos de qualidade com seus clientes com foco no longo prazo (PALMATIER *et al.*, 2006 *apud* GARZARO *et al.*, 2019). Para tal, o *marketing* de relacionamento faz compreender a necessidade da mudança do foco no produto para o foco no cliente, sendo este último posto como um objetivo estratégico organizacional a ser perseguido, o que tem levado muitas empresas, inclusive as do setor estudado, a estruturarem áreas de relacionamento que desenvolvam estratégias de proximidade, fidelização e retenção de clientes.

Considerando a necessidade de se ter uma área de relacionamento com cliente estruturada e estratégica, é preciso considerar que estratégias são elaboradas, desenvolvidas e executadas por pessoas. Segundo Faissal *et al.* (2015), pessoas são o principal diferencial competitivo das organizações, pois é através de suas competências e de seu potencial de desenvolvimento que os objetivos organizacionais serão alcançados.

Para tal, entender como atrair e selecionar os profissionais que construirão e participarão das áreas de relacionamento com o cliente nas instituições se mostra imprescindível, tornando-se então os processos de recrutamento e seleção (R&S) de

profissionais aliados das organizações que se encontram em cenários de intensa concorrência, como as adquirentes, pois, uma vez atrelado ao plano estratégico da organização, o processo seletivo se encarregará de trazer os melhores profissionais do mercado que auxiliarão no alcance dos objetivos da instituição.

No mercado de adquirência, diversas empresas se destacam pela sua capacidade de inovar e de relacionar-se bem com seus clientes, o que não difere da empresa estudada neste trabalho. A organização em questão iniciou sua trajetória no mercado brasileiro de pagamentos como uma *startup* logo após a instituição do marco legal e, tendo sido uma das primeiras adquirentes independentes brasileiras a lançar-se no mercado após a quebra do duopólio, tornou-se uma *startup* unicórnio, isto é, uma *startup* com valor de mercado acima de um bilhão de dólares (RODRIGUES; RODRIGUES; RODRIGUES, 2021), poucos anos após sua fundação.

Marcada por sua forte cultura e tendo o cliente no centro de suas ações, cerca de uma década após sua estreia no mercado e alguns anos após a oferta de suas ações em uma bolsa de valores estrangeira, observa-se que esta empresa cresceu com intensa velocidade, o que pode ter tornado alguns processos pouco escaláveis ou pouco estruturados para continuar comportando um crescimento tão acelerado.

Tratando-se de uma área estratégica e de extrema relevância para o relacionamento com o cliente, a área comercial interna, que é uma área de vendas, mostra-se repleta de desafios que precisam ser vencidos para que esta possa gerar ainda mais vantagem competitiva, sobretudo no que tange ao processo seletivo de seus agentes, que hoje necessita de aperfeiçoamentos para que seja cada vez mais estruturado e escalável. Portanto, tendo em vista a importância da área para o atingimento dos objetivos organizacionais desta empresa, esta pesquisa buscará responder a seguinte pergunta: como pode ser aperfeiçoado o processo seletivo para agentes comerciais internos em uma empresa de adquirência do mercado brasileiro de pagamentos?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Propor o aperfeiçoamento do processo seletivo de agentes comerciais internos em uma instituição brasileira de adquirência do mercado de pagamentos.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objeto geral proposto, esta pesquisa se propõe a atingir os objetivos específicos a seguir:

- 1) Identificar os critérios e as etapas do processo seletivo atual;
- 2) Identificar os pontos de aperfeiçoamento dos processos de recrutamento e seleção;
- 3) Sugerir o tipo de recrutamento a ser adotado, se interno ou externo;
- 4) Propor aperfeiçoamentos nas fontes de recrutamento;
- 5) Sugerir as técnicas de seleção mais adequadas para o cargo de agente comercial interno;
- 6) Propor melhorias na condução das etapas do processo seletivo e na avaliação do processo.

### 1.3 Justificativas

Em um contexto econômico de alta competitividade e de grande necessidade de adaptação das organizações às novas realidades do mercado, pessoas se tornam o principal diferencial competitivo das organizações devido à sua capacidade de criar, de lidar com a incerteza e de persistir (FADEL, 2014 *apud* CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2016). Doravante a este cenário, os processos de recrutamento e seleção de profissionais tornam-se imprescindíveis para que a organização se torne competitiva a partir da sua composição por pessoas qualificadas e competentes para auxiliá-la a atingir seus objetivos estratégicos, a alcançar os mais elevados níveis de excelência (FAISSAL *et al.*, 2015).

Segundo Farias, Santos e Licciard (2018), neste contexto, é de suma importância que, durante o processo seletivo, seja adotado o uso de metodologias e ferramentas que sejam capazes de identificar se os candidatos estão alinhados às necessidades técnicas e comportamentais e à cultura da organização para cumprir o exposto acima e garantir a vantagem competitiva organizacional.

Ainda segundo os autores, este novo cenário de mudanças frequentes também exigiu que as organizações atentas às tendências do mercado reestruturassem e melhorassem seus processos de forma abrangente, o que influenciou inclusive a forma como as empresas atraem, mantem, gerenciam e desenvolvem seus colaboradores.

Através do exposto acima, nota-se a relevância de se analisar os processos de recrutamento e seleção com foco em seu aperfeiçoamento para empresas que buscam manter-se competitivas no mercado.

Tendo em vista esta compreensão, este estudo então torna-se relevante por revisar e reunir a literatura mais recente sobre os processos de recrutamento e seleção e apresentar um caminho prático para a aplicação desses conhecimentos no aperfeiçoamento de um processo seletivo para a área comercial interna. A aplicação prática vista neste trabalho permitirá que outras organizações utilizem o caminho aqui adotado também no aperfeiçoamento de seus processos seletivos.

Ademais, nas buscas realizadas sobre o tema nas bases de dados Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) com foco nas publicações realizadas nos últimos 5 anos, foram encontrados artigos que versavam sobre a importância da inovação nos processos seletivos, a utilização de produtos de empresas de tecnologia para a otimização dos processos e até mesmo sobre fatores culturais e ambientais que influenciam os processos de recrutamento e seleção, por exemplo. Entretanto, nenhum se encarregou de mostrar como um processo seletivo já vigente pode ser aperfeiçoado para gerar adequação às necessidades atuais da organização frente ao mercado.

Sendo assim, este trabalho buscará sugerir um caminho a partir da experiência prática para que novos trabalhos possam ser desenvolvidos sob a ótica do aperfeiçoamento de processos seletivos para a garantia da competitividade nas organizações.

## 2. Referencial teórico

Para fundamentar teoricamente este trabalho e garantir o alcance dos objetivos propostos, foi realizada a etapa de levantamento bibliográfico, tendo como objetivo a identificação de artigos científicos revisados por pares que discorressem sobre o tema recrutamento e seleção. Essa busca foi realizada nas bases de dados Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) onde foram buscados artigos publicados nos últimos 5 anos e que utilizavam as palavras-chaves “Recrutamento e seleção”, “Processos seletivos”, “Seleção por competências”, “Recrutamento estratégico” ou “Seleção de pessoal”.

Apesar das buscas terem apresentado um retorno significativo de artigos, muitos deles versavam sobre recrutamento e seleção de pessoas por meio de concurso público em instituições públicas, o que difere do contexto deste trabalho. Portanto, a seleção dos artigos foi realizada com base na afinidade com o tema, resultando no quadro 1.

Quadro 1: Artigos selecionados para o referencial teórico

Base	Artigo	Autor	Ano da publicação	Revista	Classificação Qualis
Capes	Tecnologia aplicada ao recrutamento e seleção: mudanças divulgadas e resultados percebidos no uso de soluções oferecidas por HR Techs brasileiras	De Avelar, Silva e Saraiva	2021	Gestão & Sociedade	B2
Capes	A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção	Farias, Santos e Licciardi	2018	South American Development Society Journal	B4
Capes	O papel determinante do currículo no processo de recrutamento e seleção	Oliveira e Macêdo	2020	Id Online - Revista Multidisciplinar e de Psicologia	B3
Capes	A percepção dos colaboradores de um hotel da capital paraibana sobre a política de recrutamento e seleção	Lima e Amaral	2018	Revista de Turismo Contemporâneo	B3
Capes	A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos	Saraiva e Escudero	2019	Id Online - Revista Multidisciplinar e de Psicologia	B3
Capes	Processos de seleção, atuação da liderança e influências no ambiente organizacional	Nunes, Bueno, Silva e Oliveira	2021	Id Online - Revista Multidisciplinar e de Psicologia	B3
Capes	Técnicas de seleção de observadores para o comportamento dos candidatos: revisão sistemática da literatura	Laurindo e Maranhão	2020	Id Online - Revista Multidisciplinar e de Psicologia	B3

Fonte: elaborado pela autora

Como é possível observar na tabela acima, a partir dessas buscas foram selecionados somente 7 artigos para compor o referencial teórico. Entretanto, entendendo a necessidade de

se ter maior embasamento sobre o tema, foi realizado o cruzamento de referências dos artigos selecionados, o que resultou no quadro 2 abaixo. Neste processo, foi observado que todas as referências cruzadas diziam respeito a livros e não a artigos publicados nas bases de dados utilizadas anteriormente.

Quadro 2: Cruzamento de referências dos artigos selecionados

Livro	Autor(es)	Edição	Ano	Cidade	Editora
Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva	Dutra	-	2002	São Paulo	Atlas
Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico	Marras	14 <sup>a</sup>	2011	São Paulo	Saraiva

Fonte: elaborado pela autora

## 2.1 A evolução dos processos de recrutamento e seleção no tempo

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2016), apesar de os processos seletivos terem sido reconhecidos como técnica somente no século XX, o ato de recrutar e selecionar pessoas para as mais diversas atividades se mostrou presente em vários momentos históricos. Das civilizações mais antigas, dos tempos das grandes guerras, das grandes revoluções até os tempos atuais, a preocupação em escolher as pessoas certas para as atividades sempre levou os homens a pensarem em mecanismos que os pudesse auxiliar neste processo (LAURINDO; MARANHÃO, 2020).

Nas grandes guerras, havia a necessidade de recrutar soldados e de selecioná-los de acordo com a sua composição corporal e a sua força física. Com o advento da Revolução Industrial e o conseqüentemente aumento da concorrência e da competição no mercado, a busca por eficiência e produtividade fez com que aumentasse o grau de qualificação e de especialização requeridas para o trabalho fabril, tornando o processo seletivo de operários mais voltado para as características necessárias para a execução de cada atividade do processo produtivo.

No final do século XIX para o início do século XX, as pressões ambientais proporcionaram mudanças nas esferas do trabalho, da organização e do indivíduo (SOUZA; SOUZA, 2016). Com o início do estudo da Administração como ciência, Taylor apontou a necessidade de mão de obra qualificada com vistas à escassa oferta do mercado, além de destacar a seleção como parte dos quatro princípios da Administração Científica. Todavia, foi através de Fayol que ocorreu o entendimento dos processos de recrutamento e de seleção como componentes de um elemento significativo da organização. Segundo o estudioso, o

recrutamento de agentes que comporiam o corpo social da organização era de extrema importância e grande dificuldade por sua influência no futuro da instituição.

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2016), Fayol cuidou também de traçar os primeiros perfis para as posições que compunham a indústria, preocupando-se ainda com os aspectos técnicos das atividades. Todavia, os trabalhos de Taylor e Fayol somados apontaram a necessidade de que outros aspectos fossem avaliados para além da força física e da capacidade técnica, como a capacidade de submeter-se às práticas e regras das fábricas sem resistência.

Nos anos que seguiram, surgiu a Escola das Relações Humanas tendo como principal objetivo retificar a desumanização do trabalho proporcionada pelos métodos científicos desenvolvidos pela Administração Científica (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2016; SOUZA; SOUZA, 2016). Neste momento da história, os estudos e teorias desenvolvidos sobre a motivação dos funcionários para a realização do trabalho redefiniram a compreensão sobre as alavancas da produtividade do operário, deixando visível que o foco deveria mudar dos tempos e movimentos na realização das tarefas para a satisfação do funcionário em relação às condições físicas, psicológicas e sociais do trabalho que ele exercia.

No contexto desta escola, o processo seletivo passou a avaliar não somente os aspectos técnicos e operacionais, mas também os aspectos mais ligados às relações humanas e aos comportamentos colaborativos do perfil do profissional (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2016).

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2016), ainda no caminho evolutivo dos processos de recrutamento e seleção, com os avanços econômicos e a acentuação do foco não só nas atividades da indústria, mas também no setor de serviços, a psicologia industrial introduziu a prática de testes como instrumentos de medição de aspectos psicológicos para um bom desempenho no cargo. Todavia, acompanhando as mudanças econômicas que fizeram com que o setor industrial também dividisse espaço com o setor de prestação de serviços, a psicologia industrial foi se modificando até dar origem à psicologia organizacional, que foi responsável por apresentar novas técnicas de seleção, como dinâmicas em grupo e entrevistas de avaliação.

Com o avanço da globalização e a competitividade por ela impulsionada, o mundo do trabalho e as organizações nele inseridas sofreram grandes transformações. Segundo Dumon e Hollard (2007 *apud* CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2016), o modelo burocrático, hierarquizado, pouco ágil e com baixo valor agregado das organizações vem dando espaço a um modelo ágil, flexível, horizontalizado e com foco no cliente, no qual desenvolver

vantagens competitivas para se diferenciarem umas das outras torna-se imprescindível para as organizações (AVELAR; SILVA; SARAIVA, 2021). Esse desenvolvimento, porém, só é possível através da capacidade humana de criar, de lidar com a incerteza e de persistir, portanto só é possível que as organizações se destaquem no mercado através das pessoas (FAISSAL *et al.*, 2015).

Neste contexto, pessoas torna-se o principal diferencial competitivo de uma organização (LAURINDO; MARANHÃO, 2020). Por isso, apresenta-se como imprescindível o ato de se certificar, dentre outros fatores, de que o processo seletivo de novos colaboradores esteja cada vez mais alinhado ao plano estratégico da organização, para que se tenha vantagem competitiva sobre as demais e o alcance de seus objetivos sejam favorecidos a partir da contratação dos melhores profissionais para aquilo que a instituição se propõe a fazer.

Atualmente, em uma de suas muitas definições, os processos de recrutamento e seleção podem ser entendidos como o processo de atrair e selecionar profissionais que apresentem as competências necessárias para atuar em determinada função e que tenham aderência à cultura da empresa (LEME, 2007; PASCHINI, 2007 *apud* AVELAR; SILVA; SARAIVA, 2021).

Essa definição coloca em evidência o termo competência, que, de forma simples Faissal *et al.* (2015) nos apresentam como sendo a capacidade que se tem de realizar algo conforme às expectativas definidas. No contexto econômico atual, para que uma organização se mantenha competitiva é preciso que esta estabeleça objetivos estratégicos organizacionais coerentes com a sua visão e tenha as competências organizacionais necessárias para alcançá-los. A partir da compreensão das competências organizacionais, é possível então entender quais competências individuais os profissionais da organização devem ter para que consigam levá-la ao patamar desejado, afinal, as pessoas são responsáveis pelo atingimento dos objetivos estratégicos propostos pela empresa.

Parry (1996 *apud* FLEURY; FLEURY, 2000) propôs um dos conceitos mais conhecidos sobre competência, que entende esta como o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes inerentes ao desempenho das funções que devem ser postas em prática pelo ocupante de determinado cargo. Desempenho este que pode ser medido por padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por treinamento e desenvolvimento. Do enfoque trazido por Parry aos conhecimentos, habilidades e atitudes, convencionou-se a compreensão de competência através do acrônimo CHA. Mais recentemente, Barbieri (2016) conceitua ainda competência da mesma forma que Perry, revalidando o conceito do CHA.

Fernandes (2013) afirma que, apesar de o conceito de competência individual ter sido abordado, desenvolvido e discutido por diversos autores, sua compreensão muito se assemelha

ao conceito elaborado por Dutra (2001 *apud* FERNANDES, 2013) e Fleury e Fleury (2004 *apud* FERNANDES, 2013), que compreendem competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes detidas e aplicadas pelo indivíduo de forma frequente, em um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo. Apesar da semelhança em relação ao CHA, o último ponto, porém, denota algo apontado também por Dutra (2001 *apud* LEME, 2007) em relação às competências: o fato de algumas pessoas possuírem a competência não garante que elas agregarão valor à organização, sendo importante então considerar também os resultados alcançados a partir do emprego das competências e não somente o fato de tê-las.

Retomando, portanto, a definição de recrutamento e seleção que inicia esta seção e a compreensão trazida pelos autores para a definição de competência, temos que este processo tem por objetivo recrutar e selecionar profissionais que possuem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes para atuar em uma determinada função e que tenham aderência à cultura da empresa. Mas não somente isso: que pela utilização das competências consigam agregar valor à organização, ou seja, gerar resultados para a consecução dos objetivos estratégicos organizacionais.

A partir da compreensão do que precisa ser buscado nos profissionais existentes no mercado, é importante então entender como conduzir os processos de recrutamento e seleção por competências. Apesar de serem trabalhados juntos, Leme (2007) aponta que recrutamento e seleção são processos distintos, sendo o primeiro vital para que o segundo aconteça. Afinal, o autor destaca que recrutar é o processo responsável por atrair prováveis talentos para que, dentre esses, seja selecionado o profissional mais coerente com o perfil vaga.

Alguns autores aparentam discordar de Leme (2007), pelo fato de a própria estratégia de recrutamento ao focar em determinado público-alvo já servir, em alguns casos, como mecanismo de seleção (DUTRA, 2016). Sobretudo, para efeitos de uma melhor organização das seções deste trabalho, será adotada a visão de Leme, ou seja, serão apresentados de forma separada os processos de recrutamento e de seleção.

## **2.2 O perfil de competências**

Como apontado anteriormente, o processo seletivo buscar recrutar e selecionar profissionais que apresentem as competências necessárias para atuar em determinada função e que tenham aderência à cultura da empresa (LEME, 2007; PASCHINI, 2007 *apud* AVELAR; SILVA; SARAIVA, 2021). Todavia, essas competências individuais também

precisam estar alinhadas às competências organizacionais que a organização precisa ou precisará ter para que esta possa alcançar seus objetivos estratégicos e permanecer competitiva no mercado em que está inserida.

Faissal *et al.* (2015) apontam que os processos seletivos mais tradicionais utilizam a descrição do cargo para a identificação das competências e dos requisitos para quem deverá ocupá-lo. Todavia, apesar de sua importância para o levantamento das competências, a descrição de cargo hoje representa somente uma das possíveis fontes de informações para a construção desse perfil. Isso se dá, pois, para além do cargo, é necessário também entender os valores e o posicionamento estratégico da empresa para que esta contratação traga para a organização as competências necessárias para obter êxito em seus objetivos.

Para que esse mapeamento seja feito, segundo Rabaglio (2001 *apud* FAISSAL *et al.*, 2015), é necessário que entendamos, entre vários pontos, quais conhecimentos, habilidades e atitudes deverão ser apresentados pela pessoa que ocupará o cargo, bem como o que torna o candidato adequado ou inadequado para essa função, quais desafios essa pessoa enfrentará e como precisará superá-los. Faissal *et al.* (2015) ainda indicam a possibilidade de que sejam feitas entrevistas com o requisitante da vaga, bem como com os profissionais que já ocupam o cargo na organização para que as informações sejam obtidas de forma assertiva.

Agregando ainda mais a este processo de mapeamento, Faissal *et al.* (2015) sugerem também entender os maiores erros cometidos pelos últimos ocupantes do cargo, assim como os projetos que o novo ocupante precisará desenvolver e outras questões como equipe, liderança e cultura da empresa. Uma vez possuindo essas informações, conseguiremos identificar as competências que serão necessárias para o preenchimento estratégico dessa posição. Isto é, garantiremos que o perfil buscado trará vantagens estratégicas à organização.

Ao tratar de competências, Leme (2007) apresenta a possibilidade de entendimento destas como sendo técnicas ou comportamentais. Por essa visão, as competências técnicas seriam compostas pelo conjunto de conhecimentos e habilidades detidas pelo profissional para que ele pudesse executar bem o trabalho, enquanto as competências comportamentais diriam respeito às atitudes do profissional.

É importante ressaltar também que, dentre os autores citados neste trabalho, Leme se destaca pelas suas contribuições ao assunto competências e, especificamente, recrutamento e seleção por competências. Enquanto outros autores dedicaram-se a fazer um levantamento do conhecimento já compartilhado sobre as práticas de recrutamento e seleção, Leme foi o único que não só auxiliou a compreensão sobre competências a evoluir, como desenhou um modelo

de avaliação de competências para processos seletivos com o objetivo de minimizar a subjetividade do selecionador, como veremos a seguir.

Na evolução dos estudos sobre o tema competência, Leme (2007) nos apresenta a metodologia chamada Inventário Comportamental, por meio da qual seria possível mapear as competências organizacionais. Como apontado por Faissal *et al.* (2015), a metodologia de Leme propõe que as competências organizacionais sejam mapeadas antes mesmos das competências individuais, porém, nem sempre as organizações estruturam-se dessa forma, o que implica na aplicação do método já no momento da seleção.

Para utilizar a metodologia do Inventário Comportamental desenvolvida por Leme (2007), deve-se iniciar a atividade de observação conhecida como “Gosto/Não gosto/O ideal seria”. Nesta atividade, sugere-se que seja criado um quadro (Quadro 3) com base nos comportamentos adotados pelos profissionais que atuaram em determinado cargo anteriormente na organização. Em “Gosto”, devem ser listados os comportamentos apresentados por eles que eram considerados adequados e suportavam a organização para a consecução de sua estratégia. Já em “Não gosto”, devem ser listados os comportamentos inadequados ou que atrapalham o alcance dos objetivos propostos. Por último, em “O ideal seria”, devem ser dispostos os comportamentos que esses profissionais precisam desenvolver.

Quadro 3: Resultado da atividade de observação

Gosto	Não gosto	Seria ideal
Atende os clientes	Não compartilha conhecimento	Atuasse de forma proativa para resolver problemas
Analisa os indicadores de meta	Perde prazos	Se envolvesse mais nas decisões de oferta

Fonte: elaborado pela autora com base em Leme (2007)

Após este levantamento, busca-se então escrever os comportamentos adequados (“Gosto”) e ideais (“Seria ideal”) com o verbo no infinitivo e os inadequados (“Não gosto”) de forma contrária, como deveriam ser para serem vistos como positivos). Exemplo: “Analisa os indicadores de meta” com o verbo no infinitivo se tornará “Analisar os indicadores de meta” e “Atuasse de forma proativa para resolver problemas” será “Atuar de forma proativa para resolver problemas”; já “Perde prazos”, que é um comportamento da coluna “Não gosto”, em sua forma contrária se tornará “Cumprir prazos”. Na etapa seguinte, será necessário associar os comportamentos desejados às competências, como mostra o quadro 4.

Quadro 4: Indicadores e competências associadas

Indicador comportamental	Competência associada
Atender os clientes	Foco no cliente
Analisar os indicadores de meta	Capacidade analítica
Compartilha conhecimento	Trabalho em equipe
Cumprir prazos	Comprometimento
Atuar de forma proativa para resolver problemas	Proatividade
Se envolvesse mais nas decisões de oferta	Tomada de decisão

Fonte: elaborado pela autora com base em Leme (2007)

Esses comportamentos serão chamados de indicadores comportamentais. Segundo Faissal *et al.* (2015), a avaliação feita com base em indicadores comportamentais pode tornar o processo seletivo menos subjetivo. Além disso, esta análise é mais quantitativa, permitindo que mais dados sejam gerados, provendo maior probabilidade de entendimento do processo seletivo por parte dos requisitantes da vaga que não estão familiarizados com as vivências de recrutamento e seleção. Uma vez definido o perfil de competências do cargo a ser preenchido, inicia-se então a busca por esse profissional, ou seja, o recrutamento de talentos.

### 2.3 Recrutamento

Quando há uma vaga de trabalho em uma empresa, é preciso divulgá-la para despertar o interesse de candidatos. Para Oliveira e Macêdo (2021), o recrutamento é a etapa do processo de contratação em que a organização busca atrair candidatos que se encaixem em seu perfil e que estejam aptos para executar determinada função, além de ser realizado com ênfase nas necessidades atuais e futuras da empresa.

Observando os processos de recrutamento e seleção como processos alinhados à estratégia da organização, Banov (2010) traz a compreensão sobre a extrema importância do recrutamento ser feito de forma assertiva para evitar custos desnecessários à organização e aponta que a atração de candidatos fora do perfil procurado pode gerar mal uso do tempo disponibilizado para analisar os perfis.

Todavia, para que esse processo seja bem conduzido, é de suma importância que se tenha clareza não só sobre o perfil profissional buscado, mas também sobre como se encontra

o mercado de trabalho, ou seja, a relação de oferta e procura de profissionais (FAISSAL *et al.*, 2015; SOUZA; SOUZA, 2016).

No que tange à relação de oferta e procura, quando a oferta de mão de obra é maior do que a procura por ela, há mais candidatos disponíveis do que vagas para a posição e, portanto, há maior competitividade entre os candidatos, podendo haver menor investimento no recrutamento destes. Já em um cenário em que a procura por mão de obra é maior do que a oferta, há mais vagas disponíveis do que candidatos, devendo-se levar em conta a possível necessidade de aumentar o investimento no recrutamento de candidatos e até mesmo a de buscar candidatos já empregados em outras organizações para preenchimento das vagas (FAISSAL *et al.*, 2015; SOUZA; SOUZA, 2016).

Todavia, no processo de recrutamento não importa somente a ótica da organização que procura mão de obra. Fernandes (2013) aponta que não se trata apenas de um processo de procura pela empresa ou instituição, mas de estímulo e encorajamento aos profissionais para a candidatura às vagas, de modo a desenvolver um conjunto disponível de candidatos compatíveis com as necessidades da organização.

Corroborando com o pensamento acima, Faissal *et al.* (2015) apontam que não é somente a organização que escolhe o profissional, mas o profissional também escolhe trabalhar em determinada organização dentre as demais por esta apresentar uma proposta que seja mais atrativa, sobretudo em mercados em que a procura por mão de obra é maior do que a oferta. Os autores também apontam que há diversos fatores que contribuem para a atração e a retenção desses talentos como a imagem da empresa, os desafios propostos, a perspectiva de crescimento, a autonomia e o clima organizacional e que esses fatores podem vir a pesar ainda mais do que a remuneração na decisão dos candidatos quanto ao aceite da proposta.

Após compreender que é necessário considerar o perfil buscado e o contexto do mercado de trabalho, considerando também que o candidato é um agente ativo no processo seletivo, chega-se ao momento em que é necessário escolher o caminho a seguir para atrair os candidatos aderentes para a posição e divulgar a vaga.

Para este fim, é necessário que entendamos o direcionamento estratégico da organização, os requisitos e as competências necessários para a posição, onde os profissionais que se adequam ao perfil estão e qual é o melhor meio para que a comunicação sobre a vaga alcance eles (FAISSAL *et al.*, 2015; AVELAR; SILVA; SARAIVA, 2021). Souza e Souza (2016) apontam que as principais fontes de talentos se encontram na organização (recrutamento interno) ou fora dela (recrutamento externo), sobre as quais conheceremos mais a seguir.

### 2.3.1 Tipo de Recrutamento: Interno, externo ou misto

Em relação aos tipos de recrutamento, o recrutamento interno considera os candidatos que são internos à organização, ou sejam, já são colaboradores da instituição e, uma vez aprovados, serão promovidos ou movimentados lateralmente para a posição. Já o recrutamento externo tem o foco para o preenchimento das vagas com a contratação de profissionais que estão à disposição no mercado de trabalho ou no quadro de funcionários de outras organizações (LEME, 2007; SOUZA; SOUZA, 2016; FERNANDES, 2013; FAISSAL *et al.*, 2015; LIMA; AMARAL, 2018). Ambos os tipos de recrutamento possuem vantagens e desvantagens, não sendo um melhor nem pior que o outro, sendo importante que a organização escolha o tipo que melhor se adeque aos seus objetivos estratégicos e à posição em aberto (SOUZA; SOUZA, 2016).

Como vantagens do recrutamento interno, segundo Souza e Souza (2016), podemos citar a rapidez no preenchimento das posições, o baixo custo, o aproveitamento do potencial desenvolvido e estímulo ao desenvolvimento dos colaboradores experientes, o incentivo à retenção de profissionais de alto potencial e a diminuição dos riscos atrelados à contratação externa.

Contudo, se o momento da organização for de mudança da cultura organizacional, por exemplo, preencher as posições com colaboradores da própria organização poderá contribuir para a manutenção da cultura e da rotina atuais. Além disso, é necessário também que a pessoa responsável pelo processo seletivo se preocupe com o *feedback* aos candidatos internos reprovados naquele processo de modo a não contribuir para que eles se sintam frustrados.

Ademais, o recrutamento externo pode auxiliar na oxigenação da empresa, com a entrada de profissionais que tragam novas ideias ou conhecimento do mercado de trabalho. Sendo importante observar também que há riscos de que ocorra a inadaptação do novo colaborador à cultura da empresa e às atividades, além deste ter custo mais elevado do que o recrutamento interno e de que pode levar mais tempo para preencher a vaga.

É importante acrescentar também que Leme (2007) apresenta um terceiro tipo de recrutamento, o recrutamento híbrido (também chamado recrutamento misto por outros autores), em que o processo de recrutamento interno e o de recrutamento externo são conduzidos de forma paralela, maximizando as chances da organização de preenchimento das vagas. Faissal *et al.* (2015) apontam que é recomendado que as organizações iniciem primeiro o recrutamento interno e, caso não preencham a posição, iniciem o processo externo.

### 2.3.2 Fontes de recrutamento

Ao finalizar o processo de definição do tipo de recrutamento a ser adotado, é necessário iniciar a escolha das fontes de recrutamento. Segundo Faissal *et al.* (2015), nesta etapa, busca-se encontrar os candidatos com o perfil mais aderente às estratégias da organização e à posição em aberto, de modo a evitar que candidatos inadequados se candidatem, buscando sempre qualidade e não quantidade.

Para garantir que o recrutamento seja feito de forma eficaz e eficiente, é importante compreender mais sobre a estratégia da organização e sobre o perfil e as competências dos profissionais que queremos recrutar. Torna-se importante também entender onde esses profissionais estão, quais os seus hábitos e quais canais de comunicação utilizam, isto é, “onde podemos alcançá-los?”, além de compreender o diferencial que a organização pode oferecer a esses profissionais. Esta compreensão ajudará na definição das fontes de recrutamento que serão utilizadas.

Fontes de recrutamento são veículos a serem adotados para a divulgação interna e externa das vagas pelas organizações (FAISSAL *et al.*, 2015) e a escolha delas deve ser feita preferencialmente com base no tipo de recrutamento escolhido e no perfil de competências a ser buscado para a garantia de maior precisão na procura.

Apesar da existência de muitas fontes de recrutamento e novas surgirem a todo momento, este estudo não se encarregará de apresentá-las de modo exaustivo, mas de forma exemplificativa, com foco em apontar as fontes conforme o tipo de recrutamento no qual é utilizada com maior frequência.

Conforme apontaram Faissal *et al.* (2015) e Carvalho, Passos e Saraiva (2016), tratando-se de recrutamento interno, ou seja, o recrutamento de pessoas que já atuam na organização, é possível utilizar como fonte a *intranet*, isto é, a rede interna da organização. Na *intranet* podem ser publicados os requisitos da vaga, as competências necessárias e as informações da inscrição para que os colaboradores interessados possam se candidatar à oportunidade. Além dela, é possível também utilizar o banco de talentos, que, segundo Faissal *et al.* (2015), é um banco de dados estruturado a partir do mapeamento das competências individuais dos funcionários da organização, podendo armazenar também os resultados das avaliações de potencial e de desempenho e outras informações funcionais, como treinamentos realizados e sobre o desenvolvimento do colaborador.

Tratando-se, porém, das fontes de recrutamento externo, é possível também adotar a fonte conhecida como indicação de empregados (FAISSAL *et al.*, 2015), que se baseia no

aproveitamento do conhecimento dos colaboradores, tornando-os parceiros e corresponsáveis na missão de recrutar talentos para a empresa. Muitos desses programas de indicação são estruturados, garantindo, inclusive, bonificações para os que indicarem.

Outra fonte a ser adotada é a divulgação da vaga em cartazes e anúncios na recepção e na entrada da empresa (muito indicado para vagas operacionais), garantindo que as informações sobre a oportunidade estejam visíveis para pessoas interessadas.

Além dessas, também é possível adotar a utilização de banco de candidatos, que é um banco de dados onde ficam armazenadas as candidaturas externas às vagas, podendo incluir candidatos que não chegaram a participar de nenhuma etapa, bem com aqueles que participaram, mas não foram selecionados ao final da seleção.

Ainda sobre fontes de recrutamento, é possível contratar também agências focadas no recrutamento apenas ou consultorias que conduzam todo o processo seletivo, do recrutamento até a seleção dos candidatos (FAISSAL *et al.*, 2015; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2016).

Segundo Daniel (2018 *apud* SILVA; BARRETO, 2019), a introdução da *internet* não alterou somente nossa comunicação e a forma como disseminamos informações na sociedade, mas também possibilitou uma nova dimensão em relação aos processos seletivos e a comunicação com candidatos, podendo já ser considerada como um dos maiores recursos adotados pelas organizações para a atração de candidatos. Isto se dá devido ao seu baixo custo, à alta disponibilidade das vagas para acesso aos candidatos e ao alto volume de candidatos impactados pelas divulgações (SOUZA; SOUZA, 2016; GOMES, 2011 *apud* SILVA BARRETO, 2019).

Entre as várias possibilidades de recrutamento de talentos pela *internet*, ainda podemos destacar a divulgação das vagas em sites específicos para recrutamento (FAISSAL *et al.*, 2015; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2016), bem como as redes sociais pessoais, *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* etc., e profissionais, como o *LinkedIn*, onde profissionais divulgam suas informações e interagem com outras pessoas, podendo inclusive ser um meio facilitador da etapa de seleção (SILVA; BARRETO; 2019). Além disso, Silva e Barreto (2019) destacam que as fontes de recrutamento *on-line*, como é chamado o recrutamento virtual, podem ser utilizadas junto a outros sistemas que facilitam a etapa de triagem e seleção de candidatos a partir da possibilidade de buscar palavras-chave nas inscrições dos candidatos, bem como a realização de testes *on-line*.

Carvalho, Passos e Saraiva (2016) apontam que, apesar de sites serem muito utilizados no recrutamento em função do alto retorno de candidatos, ainda assim, é preciso atentar-se

para o fato de que o acesso à *internet* ainda não é amplamente concedido no Brasil. Segundo uma pesquisa da consultoria *PricewaterhouseCoopers* (PwC) e do Instituto Locomotiva em 2022, foi identificado que somente 29% da população brasileira faz uso pleno da internet, enquanto cerca de 51% são parcialmente conectados ou “subconectados” e 20% da população não tem acesso algum a internet (ESTADÃO, 2022). Além disso, Silva e Barreto (2019) ainda afirmam que esta modalidade de recrutamento não substitui totalmente o modelo tradicional, devendo ser adotada de forma complementar.

## 2.4 Seleção

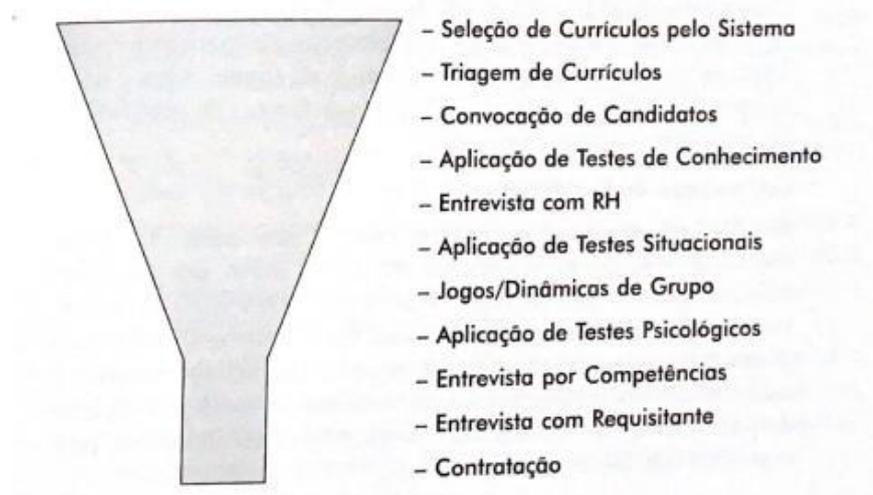
Após definirmos o perfil de competências a ser buscado no mercado, bem como o tipo de recrutamento a ser adotado e as fontes de recrutamento, é necessário iniciarmos a seleção dos candidatos inscritos.

Como apontado por Carvalho, Passos e Saraiva (2016), o processo de seleção por competências inclui um procedimento de comparação e uma tomada de decisão. É nele que analisaremos de forma mais apropriada quais candidatos apresentam maiores possibilidades de adaptação e produtividade, ou seja, de desempenhar bem seu cargo dentro do que é esperado pela organização em termos de estratégia, cultura, clima, características da área de alocação e necessidades tecnológicas.

Ademais, para que a seleção seja feita com qualidade, é necessário que o processo seletivo seja bem-organizado e que se tenha clareza em relação à quantidade de vagas, se será um recrutamento em massa ou não. Esta compreensão é necessária para que as etapas sejam estruturadas de forma lógica e de modo a economizar os recursos da organização, como tempo do profissional de recrutamento & seleção e do requisitante, e dinheiro (LEME, 2007).

Leme (2007) apresenta os processos de recrutamento e seleção em etapas como se fossem um funil em que a entrada de candidatos é o topo e as etapas funcionam como um filtro que vai dando o formato de funil ao processo, como é possível ver na figura 1.

Figura 1: Etapas do processo seletivo com visão de afunilamento



Fonte: LEME (2007, p. 65)

Leme (2007) reforça que a sequência mostrada na figura 1 é meramente exemplificativa, devendo o processo ser estruturado conforme o estilo de recrutamento a ser executado. Carvalho, Passos e Saraiva (2016) apontam que estas etapas podem ser integradas por instrumentos de seleção que terão por objetivo suportar a análise profissional quanto às competências individuais do candidato, em comparação ao perfil de competências do cargo em questão.

Não havendo concordância unânime entre os autores em relação à ordem das etapas da seleção, a partir de agora serão compartilhadas, de modo não taxativo, algumas etapas comumente encontradas nos processos de seleção.

#### 2.4.1 Triagem de currículos

Segundo Banov (2010), o currículo é um documento elaborado pelo próprio candidato à vaga onde são disponibilizados dados pessoais (nome, endereço, telefone, *e-mail* etc.), assim como também são informados o objetivo profissional, a formação acadêmica, as experiências profissionais e as habilidades possuídas pelo candidato, bem como qualquer outro complemento relevante para a posição pleiteada.

Ao analisar o currículo, é importante comparar as informações que ali constam com os requisitos e competências do perfil da vaga, garantindo que os candidatos selecionados nesta etapa têm qualificações aderentes ao que é buscado. Carvalho, Passos e Saraiva (2016) indicam que, havendo vários candidatos aderentes à posição, seja feita uma análise ainda mais

cautelosa dos currículos, buscando os perfis mais alinhados, bem como também apresentam a possibilidade de se fazer entrevistas de triagem pelo telefone. Essas entrevistas teriam por objetivo a confirmação de informações indicadas no currículo, podendo o profissional responsável se aprofundar mais nestas informações.

Neste processo de triagem, é possível utilizar programas de seleção que receberão os currículos dos candidatos e permitirão que o profissional responsável pelo processo faça a triagem através da busca de palavras-chave nos currículos dos candidatos em alinhamento ao perfil da posição em aberto (BANOV, 2010). Esse processo também pode utilizar a própria inteligência do computador, sendo este responsável por cruzar os dados dos candidatos com os do perfil da posição requisitada para apresentar ao selecionador os candidatos que avançarão para a próxima etapa.

#### **2.4.2 Testes**

Segundo Faissal *et al.* (2015), os testes utilizados nas seleções consistem na apresentação de estímulos padronizados seguidos pela solicitação de que os candidatos a ele submetidos realizem uma tarefa. Tanto as condições de aplicação quanto o estímulo apresentado são os mesmos para todos os candidatos, o que permite maior padronização entre os testes e concede legitimidade às diferenças apresentadas nas respostas dos candidatos. Sua utilização se dá pelo seu caráter preditivo, ou seja, pela crença de que há correlação entre o desempenho do candidato na função e seu desempenho nos testes.

Entre as múltiplas possibilidades de avaliação proporcionadas pelos testes, há de se destacar os testes de conhecimento, os práticos, os psicológicos e os situacionais (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2016).

Os testes de conhecimento são aplicados na intenção de medir o conhecimento do profissional candidato à vaga quanto a aspectos gerais culturais e quanto às competências necessárias para o desempenho da função (BANOV, 2010; FAISSAL *et al.*, 2015; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2016), podendo estes serem escritos com a intenção de receber respostas discursivas, objetivas ou serem até mesmo conduzidos na oralidade. Todavia, como aponta Banov (2010) é possível também adotar testes específicos para medir habilidades técnicas ou comportamentais imprescindíveis para a função a ser desempenhada.

Segundo Faissal *et al.* (2015), os testes práticos também terão por objetivo avaliar as competências do candidato à vaga e devem ser elaborados por um profissional que domine a função, tendo o cuidado de resguardar o candidato de possíveis acidentes e de fornecer

equipamento e um espaço físico adequado para a realização dos testes. Para vagas em que muito se utiliza alguma ferramenta, como é o caso do *Excel* para cargos administrativos, é comum encontrar testes sobre o instrumento visando medir a proficiência do candidato em sua utilização.

Segundo Banov (2010), os testes psicológicos, por sua vez, têm a finalidade de coletar dados indiretos do candidato, dando suporte na identificação de características básicas de sua personalidade e habilidade. Estes testes não devem ser os únicos instrumentos de seleção, mas seus resultados devem ser analisados em conjunto com outros instrumentos. Faissal *et al.* (2015) apontam que uma das grandes vantagens desses testes é sua padronização e seus critérios bem definidos (são testados empiricamente), protegendo a avaliação da subjetividade do aplicador, além da possibilidade de aplicação coletiva, economizando tempo. Os autores ressaltam, porém, a desvantagem de os testes de personalidade poderem ter suas respostas enviesadas pelo candidato testado com base no que ele acredita que o selecionador deseja saber, além da ampla gama de respostas de testes já divulgadas na internet.

Carvalho, Passos e Saraiva (2016) ressaltam que os testes psicológicos só podem ser aplicados por psicólogos e que é essencial que o profissional verifique antes da aplicação se o teste a ser aplicado é um instrumento liberado para uso pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP). Essa validação deve ser feita no site do Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI), onde estão listados os testes que obtiveram resultado favorável da Comissão Consultiva em Avaliação Psicológica do CFP e os que não obtiveram esse parecer favorável, seja pelo material sobre o teste não ter sido enviado para o conselho em tempo hábil de ser testado ou por não possuírem estudos e pesquisas adaptadas à população brasileira.

É válido acrescentar que testes situacionais são testes que apresentam situações comuns no desempenho da função na organização, sendo muito utilizados para posições em que o profissional precisa ser flexível e ter conhecimento para agir em situações adversas. Eles podem ser aplicados por meio de estudos de caso, dramatizações e simulações, sendo essencial ressaltar que, por se tratar de situações hipotéticas, o candidato pode responder o teste de modo enviesado, podendo o comportamento apresentado não ser o melhor indicador de como agirá em uma situação similar (CARVALHO, PASSOS E SARAIVA, 2016).

### **2.4.3 Dinâmicas em grupos**

As dinâmicas em grupos são um conjunto de técnicas que reúnem determinada quantidade de pessoas concorrendo a uma mesma vaga em que é observado como os

candidatos se comportam e se relacionam em grupo (BANOV, 2010). É uma técnica muito indicada para avaliar habilidades interpessoais e atitudes dos candidatos (FAISSAL *et al.*, 2015) e pode ser aplicada com simulações de situações do cotidiano organizacional (BANOV, 2010).

Nesta técnica, a avaliação se torna objetiva a medida em que o observador se preocupa em descrever as ações realizadas sem nenhum julgamento ou juízo de valor, ou até mesmo formação de impressões sobre a ação dos candidatos (FAISSAL *et al.*, 2015).

Carvalho, Passos e Saraiva (2016) indicam que se deve ter atenção ao número de participantes, sendo indicado não menos do que 6 participantes e não mais do 12. Isso se dá, pois, grupos reduzidos podem inibir ou modificar as reações dos integrantes quando observados, dando maior chance à manipulação. Já grupos maiores podem tornar complexa a observação, podendo ser perdido algum detalhe importante pela fragmentação da atenção. Por isso, é indicado que grupos grandes tenham sempre um facilitador, que será a pessoa responsável por conduzir a dinâmica, e ao menos um observador, que cuidará de anotar todos os detalhes.

Carvalho, Passos e Saraiva (2016) apontam que os gestores da vaga podem e devem ser convidados para participar das dinâmicas, devendo sempre ser orientados em relação ao processo e ao desenvolvimento da etapa, bem como sobre o papel deles como observadores da dinâmica, visando que a participação não venha a influenciar na eficácia da etapa.

Além disso, é importante também que se conheça profundamente o perfil de competências exigido para que o processo e suas observações resultem em avaliações consistentes, precisas e coerentes com vistas ao resultado esperado (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2016).

Segundo Banov (2010), para garantir que os participantes se sentirão à vontade para agirem da forma mais natural possível, é indicado que a dinâmica em grupo comece com uma etapa de aquecimento. Esta etapa consiste em uma dinâmica de apresentação, em que os candidatos irão conhecer uns aos outros, além do selecionador se apresentar e apresentar os observadores. Ademais, o selecionador irá compartilhar informações sobre a empresa e sobre a vaga, tendo o cuidado de não compartilhar informações sobre o perfil da vaga que possam induzir ou influenciar as respostas ou o comportamento do candidato (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2016).

Carvalho, Passos e Saraiva (2016) indicam a possibilidade de que seja realizada uma entrevista coletiva nesta etapa, em que, antes mesmo da realização das atividades, o entrevistador possa conhecer os candidatos participantes mais a fundo. Caso essa etapa seja

realizada, pode ser utilizado um roteiro para auxiliar os candidatos e o tempo de apresentação deve ser controlado, pois é importante garantir que todos os candidatos terão o mesmo tempo para se apresentar.

Em seguida, inicia-se a distribuição da tarefa, ou das tarefas, a serem realizadas na dinâmica, podendo essas serem de resolução de casos, jogos de empresas e simulações em geral. Banov (2010) ressalta que o ideal é que os papéis empresariais da dinâmica estejam embutidos nela de forma que o candidato não consiga entender o intuito com facilidade.

Durante a realização das tarefas, os profissionais são avaliados de acordo com as competências inerentes ao perfil comportamental da posição que está sendo trabalhada para que então os candidatos mais aderentes possam ser selecionados para a próxima etapa.

Além disso, Carvalho, Passos e Saraiva (2016) indicam ser imprescindível que ao término da etapa sejam passadas as informações sobre as etapas seguintes e os prazos de retorno, evitando gerar ansiedade no candidato e também por ser uma ação em respeito à participação dele. Ademais, também é indicado verificar o grau de satisfação dos candidatos em relação à etapa, seja oralmente ao final da dinâmica ou por um formulário que permita o anonimato, buscando sempre compreender as oportunidades de melhoria do processo seletivo.

#### **2.4.4 Entrevistas**

Apesar de seu caráter ser mais subjetivo do que o de outras técnicas já apresentadas, a entrevista de seleção é a técnica mais utilizada em processos seletivos (BANOV, 2010; SOUZA; SOUZA, 2016; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2016).

Esta técnica permite que sejam validados os conhecimentos do candidato, bem como sejam questionados os pontos que não ficaram claros no currículo, além de ser possível aprofundar-se em informações da vivência do candidato, bem como apresentar a empresa e a vaga (BANOV, 2010).

Sobre os meios de realização de entrevistas, é possível que esta seja realizada tanto de modo presencial quanto por telefone e por plataformas de videoconferência. Também é possível que a metodologia aplicada na entrevista seja não estruturada ou livre, em que são realizadas perguntas livres ao candidato, ou que seja estruturada ou dirigida, em que o entrevistador tenha um roteiro de perguntas básicas para avaliar as informações do candidato e suas competências (BANOV, 2010). Souza e Souza (2016) orientam que o método de entrevista estruturada pode ser o mais indicado para a realização de entrevistas, pois permite

que os candidatos sejam avaliados com as mesmas perguntas, podendo então ser possível comparar as respostas.

Banov (2010) indica que há várias modalidades de entrevistas, porém destaca as três mais frequentes: a tradicional, a de competências e a entrevista em grupo. A autora ainda elucida que a entrevista tradicional é baseada em quatro campos de pesquisa: pessoal, profissional, educacional e social. Em suma, o entrevistador faz perguntas diretas e objetivas em relação ao cargo e à cultura da empresa ao entrevistado. Segundo Banov (2010), a entrevista comportamental também pode ser chamada de entrevista por competências, sendo uma modalidade estruturada, ou seja, as perguntas são definidas previamente com base nas competências a serem avaliadas, e situacional, buscando compreender as atitudes e os comportamentos passados do candidato para prever o futuro. A entrevista em grupo acontece de modo que o selecionador entrevista um grupo de candidatos ao mesmo tempo podendo observar como eles se mostram perante os candidatos concorrentes.

Faissal *et al.* (2015) destacam que a entrevista pode ser conduzida tanto de forma estruturada quanto de forma não estruturada. Na forma estruturada, temos um roteiro de perguntas a serem direcionadas a todos os candidatos à determinada posição, garantindo que todos serão avaliados sob os mesmos aspectos, reduzindo assim a subjetividade. Já na forma não estruturada, o entrevistador tem poucas perguntas planejadas e os questionamentos são formulados conforme a entrevista transcorre.

Em relação às perguntas realizadas durante as entrevistas, Faissal *et al.* (2015) elucidam que estas podem ser classificadas em quatro tipos de perguntas: perguntas técnicas, psicológicas, situacionais e comportamentais.

Segundo Faissal *et al.* (2015), perguntas técnicas são perguntas que visam aferir ou aprofundar informações sobre o conhecimento técnico ou sobre as experiências técnicas do profissional, devendo essas serem realizadas por profissionais que dominem os requisitos técnicos da vaga, seja pelo gestor da posição ou pelo próprio selecionador. Já as perguntas psicológicas têm foco em questões da personalidade e da vida pessoal do candidato, com o objetivo de compor o perfil psicológico e analisar se está de acordo com o buscado. Como é uma categoria influenciada pelo modelo clínico da psicologia, é indicado que o profissional avaliador seja capacitado para analisar a resposta, sobretudo, com formação em Psicologia.

As perguntas situacionais são realizadas com foco em situações que poderão ser vivenciadas pelo novo colaborador na função. Apesar de conseguir direcionar as respostas para situações específicas, é importante salientar que são perguntas hipotéticas e que as respostas também podem não representar as atitudes reais do candidato (FAISSAL *et al.*, 2015).

Já as perguntas comportamentais são consideradas a base da entrevista por competências e são focadas em solicitar ao candidato que descreva uma situação passada e concreta que ilustre a competência a ser avaliada (FAISSAL *et al.*, 2015). Assim como apontado por Banov (2010), Leme (2007) também ressalta que a entrevista por competências, composta por perguntas comportamentais, parte da premissa de que uma pessoa tem tendência a apresentar o mesmo comportamento passado em uma situação futura semelhante à já vivida.

Leme (2007) e Faissal *et al.* (2015) indicam que para que a resposta do candidato à pergunta comportamental seja avaliada, é importante garantir que nela sejam identificados o contexto, a ação e o resultado alcançado, também conhecidos pelo acrônimo CAR. Em relação ao contexto, é importante entender quando e onde a experiência relatada ocorreu, qual era a situação da organização e quais eram os indicadores. Já a ação deve mostrar o que o candidato fez para mudar ou impactar o contexto anterior da organização. Por último, é necessário entender quais resultados foram alcançados a partir da ação adotado pelo candidato. Ao ter o CAR respondido, é possível avaliar se as ações e os resultados do candidato foram coerentes em relação ao contexto da organização e se estão alinhados com os indicadores comportamentais que buscamos avaliar.

Em suma, é importante ressaltar que a entrevista por competências buscará compreender o passado do candidato, levando em consideração, porém, que as pessoas mudam e amadurecem com o passar do tempo e as experiências vividas, sendo importante que o entrevistador foque em buscar exemplos mais recentes para evitar que seja enviesado por comportamentos que não mais se repetiriam.

Ademais é importante também evitar que as perguntas sejam feitas com base na competência, mas de forma muito ampla. Leme (2007) aponta que o ideal é garantir que as perguntas realizadas estejam focadas em auxiliar na observação do indicador comportamental de determinada competência no comportamento do candidato. O autor ainda acrescenta que, para evitar erros comuns, é importante que as perguntas sejam abertas, focadas em um passado recente e em identificar comportamentos que indiquem se o candidato tem ou não determinada competência. É importante acrescentar também que as perguntas devem focar no comportamento do candidato, não do seu colega ou da sua equipe.

Uma vez que entendemos como perguntar, faz-se necessário entendermos como avaliar as respostas. Para isso, é importante compreender que ao desenvolver a metodologia Inventário Comportamental, Leme (2007) buscava oferecer um método que permitisse que a seleção de pessoas fosse menos subjetiva, podendo as competências serem avaliadas de modo quantitativo. Uma vez definidos os indicadores comportamentais a serem analisados através

das perguntas comportamentais, é necessário atribuir pesos a eles, o que pode ser feito a partir da construção de uma escala de avaliação. Faissal *et al.* (2015) indicam que seja utilizada uma escala de 1 a 5 para facilitar, dividindo então o peso máximo, 5, pela quantidade de indicadores comportamentais. Os autores ainda exemplificam que, havendo 6 indicadores, é necessário dividir 5 por 6 para encontrar o peso de cada indicador, neste caso, 0,83.

Segundo Leme (2007), o próximo passo é identificar o Nível de Competência para a Função (NCF), ou seja, o quanto de determinada competência é necessário ter para desempenhar bem a função do cargo em seleção. Nesta etapa, é necessário que o requisitante da vaga e, se possível, um profissional que exerça a função há mais tempo, classifiquem cada indicador comportamental de acordo com a necessidade de apresentação dele no dia a dia. Essa classificação seria feita como sendo “Muito forte”, “Forte”, “Normal” ou “Não se aplica”. Leme (2007) aponta que os indicadores avaliados como “Muito forte” ou “Forte” são os que melhor definem as competências e que têm maior relevância e devem ser multiplicados pela divisão do nível máximo da escala pela quantidade de indicadores de competência, como ilustrado na figura 2.

Figura 2: Nível de Competência para a Função

$$\text{NCF} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}} \times \text{Qtde. de Indicadores Marcados como "Muito Forte" ou "Forte" para a função}$$

Fonte: Leme (2007, 81)

Adiante, o cálculo do NCF deve ser realizado para todas as competências, notando, é claro que os principais indicadores comportamentais serão avaliados prioritariamente na entrevista. Segundo Leme (2007 *apud* Faissal *et al.*, 2015), o passo seguinte é, através de uma escala de avaliação simples ou ponderada, identificar o Nível de Competência do Entrevistado (NCE), ou seja, o quanto aquela competência se apresenta em seu perfil. Para usar a escala simples, basta que o selecionador avalie se o candidato apresenta ou não apresenta evidências da adoção de cada comportamento apontando pelos indicadores comportamentais e multiplicar a quantidade de indicadores identificados vezes pelo passo de cada um naquela competência. Com a escala ponderada, deve-se avaliar cada indicador em uma escala (de 1 a 5, por exemplo), somando todos os pontos desta análise e dividindo pelo número da quantidade de indicadores da competência.

Figura 3: Nível de Competência do Entrevistado

$$\text{NCE} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}} \times \text{Soma dos Indicadores que o Candidato Possui}$$

Fonte: Leme (2007, p. 99)

Ao final destes passos, será possível identificar o NCE de todos os participantes do processo, tornando a tomada de decisão menos subjetiva e permitindo, inclusive, realizar comparações entre os níveis dos candidatos para que seja escolhido o candidato mais adequado àquela posição.

Referindo-se ainda à técnica de entrevista por competências, Souza e Souza (2016) discorrem sobre os benefícios trazidos pela técnica que, quando bem empregada, consegue trazer à luz fatos relevantes sobre os candidatos que passariam despercebidos nas outras técnicas adotadas. Entretanto, os autores também apontam que é uma técnica passível de vieses decorrentes de ruídos, o que demanda preparo do entrevistador.

Ainda sobre o preparo do entrevistador e o bom emprego da técnica, Carvalho, Passos e Saraiva (2016) argumentam que a entrevista não deve ocorrer no improviso, mas ser bem planejada. É importante determinar seus objetivos, o método, bem como clareza sobre o perfil buscado e acesso às informações do currículo do candidato. É necessário também garantir que o ambiente esteja propício tanto em termos físicos quanto psicológicos, para que o candidato se sinta à vontade para dialogar. Ademais, os autores apontam que a privacidade é algo imprescindível para que o candidato se sinta confortável para compartilhar detalhes da sua vida.

Por último, mas não menos importante, é indicado que o entrevistador estude previamente sobre o candidato e sobre a vaga para garantir que conseguirá fazer uma condução coerente da entrevista comportamental.

#### 2.4.5 Verificação de referências

Segundo Faissal *et al.* (2015), mesmo sendo conduzida com o devido rigor e a devida cautela, a avaliação no processo seletivo é constituída por hipóteses sobre o candidato baseadas nas informações providas por ele, o que não elimina o risco de o candidato ter manipulado algumas informações sobre si.

Visando mitigar esse risco, é possível adotar a etapa de verificação de referências profissionais. Nesta etapa, o profissional de recrutamento e seleção entra em contato por telefone, *e-mail* ou até mesmo presencialmente com empregadores anteriores do candidato buscando validar informações sobre ele (FAISSAL *et al.*, 2015).

Geralmente, as informações sobre as experiências anteriores são providas pelo próprio candidato em seu currículo, no preenchimento de formulários de solicitação de emprego ou na entrevista com o selecionador. Há, porém, outras formas de obter essas informações: Faissal *et al.* (2015) apontam que a empresa *High Quality* Consultores, de São Paulo, adota o uso de formulário em que o candidato também deve preencher dados de suas últimas três experiências (nome, endereço e telefone da empresa, data de admissão e desligamento, motivo da rescisão, posição ocupada e liderança direta).

Segundo Faissal *et al.* (2015), o método mais comum de realização da verificação de referências é por telefone, quando o selecionador entra em contato com a chefia anterior do candidato, podendo este entrar em contato também com colegas de trabalho e clientes anteriores. Outra forma de buscar referências é através das redes sociais do candidato.

Apesar de ser uma prática amplamente difundida, há de se observar a existência de um dilema ético em relação às verificações de antecedentes, já que nem sempre o candidato está ciente dessa validação e pode haver resistência da empresa a passar informações de um ex-colaborador. Além disso, algumas situações passadas levadas à justiça foram julgadas procedentes, garantindo indenização aos reclamantes em virtude da não contratação em processos em que esta etapa foi adotada e culminou na reprovação dos candidatos, bem como casos em que foi solicitada a ficha de antecedentes criminais dos candidatos (FAISSAL *et al.*, 2015). Porém, mesmo com os pontos de atenção levantados acima, tendo em vista o potencial desta etapa de evitar problemas futuros para a organização, é entendido que ela pode agregar muito valor à contratante.

Segundo Faissal *et al.* (2015), para realizar a verificação de antecedentes, é importante montar um roteiro de perguntas focado em pontos comprováveis pela organização, deixando de fora qualquer pergunta cuja resposta pode ser emitida com base nos julgamentos do contratante anterior. Entre as sugestões de validação, os autores sugerem perguntar sobre faltas, atrasos, atestados médicos, desvios de conduta e resultados de avaliação de desempenho.

#### **2.4.6 Exame médico**

Visando proteger tanto a organização quanto o candidato à vaga, a etapa do exame médico tem por objetivo avaliar se as condições físicas da pessoa selecionada são compatíveis com os requisitos físicos necessários para que as atividades da função sejam exercidas (FAISSAL *et al.*, 2015). Para garantir que esta etapa atenda seu objetivo, é necessário que o profissional de recrutamento e seleção compartilhe com o médico do trabalho todos os detalhes das atividades a serem desempenhadas na função, permitindo assim que o médico consiga avaliar a aptidão física da pessoa especificamente para a posição em questão.

Esta etapa mostra-se ainda mais imprescindível para a organização quando compreendemos que ela trará segurança para a empresa quanto à saúde do novo contratado, permitindo esta saiba as condições pré-existentes da saúde do colaborador, sendo esta informação muito útil em discussões judiciais sobre possíveis danos causados à saúde do trabalhador após o exercício da função (FAISSAL *et al.*, 2015).

É importante destacar também que o candidato só será poderá ser desclassificado da seleção na etapa de exame médico caso reste comprovado que o exercício da função poderá causar o agravamento de suas condições pré-existentes de saúde ou que estas não permitirão que a função proposta na vaga seja desempenhada. Todavia, quando há aderência entre as capacidades físicas do candidato e a aptidão física requerida pela vaga, é encerrada a seleção para a vaga (FAISSAL *et al.*, 2015).

#### **2.4.7 Decisão Final**

Após avaliar os candidatos, é necessário encerrar a seleção com a escolha do candidato que receberá a proposta para ocupar a vaga. Faissal *et al.* (2015) indicam que nesta etapa as informações aferidas durante o processo seletivo deverão ser reunidas em um relatório para que o requisitante possa lê-lo e ter sua tomada de decisão facilitada. É necessário que o relatório seja elaborado de modo a evitar a utilização de termos muito técnicos que atrapalhem a compreensão de outras pessoas envolvidas no processo seletivo que não estejam familiarizadas com eles.

Para tornar mais objetivo o processo de tomada de decisão da seleção, Leme (2007) indica que seja realizada a comparação dos candidatos à vaga através da pontuação a eles atribuídas durante o processo seletivo. Neste momento, devem ser consideradas as competências avaliadas, o Nível de Competência para a Função (NCF) de cada uma e o Nível

de Competência do Entrevistado (NCE) de cada candidato. É possível avaliar também o *Gap* comportamental de cada candidato, que é a consideração do NCF subtraindo o NCE, ou seja, a diferença do nível buscado para determinada competência e o atual do candidato, considerando sempre o grau de importância de cada competência dentro do perfil.

Faissal *et al.* (2015) indicam que a utilização desta comparação pode ajudar a diminuir a subjetividade da tomada de decisão, bem como auxiliar o selecionador na argumentação sobre os candidatos com o requisitante da vaga. Os autores ressaltam que, apesar de a decisão final ser tomada pelo requisitante, é importante que esta seja, de preferência, tomada em conjunto com o selecionador, de modo a garantir a assertividade da escolha e minimizar os vieses.

Uma vez tomada a decisão de seguir com determinado candidato, é importante dar o retorno aos candidatos não aprovados. Na próxima sessão, abordaremos mais sobre esse processo que é conhecido como *feedback*.

#### **2.4.8 Feedback aos participantes**

Segundo Faissal *et al.* (2015), o *feedback*, que neste contexto é o retorno aos candidatos participantes do processo seletivo, não é uma prática muito usual nas organizações brasileiras, sendo mais comum o envio de um *e-mail* padronizado agradecendo a candidatura e informando que a pessoa não foi selecionada.

Com o avanço da tecnologia, é possível desenvolver novas formas de conceder esse retorno de modo a não onerar tanto o selecionador. Baseando-se na metodologia apresentada por Leme (2007), é possível realizar a utilização do quadro comparativo das competências para dar retorno aos candidatos, enviando para cada um o Nível de Competência do Entrevistado (NCE) apurado na seleção bem como a média dos demais candidatos, sem expô-los. Essa ação possibilitará que os candidatos reprovados tenham insumos para o seu desenvolvimento através do entendimento dos critérios avaliados e sua necessidade de desenvolvimento neles (FAISSAL *et al.*, 2015).

Faissal *et al.* (2015) apontam que dar *feedback* aos candidatos é uma boa prática, podendo ser considerada uma ação socialmente responsável, denotando consideração e estima pelos candidatos, fortalecendo a imagem da empresa.

#### 2.4.9 Avaliação do processo seletivo

Segundo Faissal *et al.* (2015), para se avaliar a efetividade de um processo seletivo, é necessário considerar muito mais do que a simples relação entre custo e benefício, sendo importante, por mais complexo que seja, considerar outras variáveis que impactem o processo de recrutamento e seleção de um novo colaborador.

Tratando-se do selecionador, por exemplo, é importante garantir que este esteja alinhado com a cultura da organizacional e que preze pelos princípios éticos pessoais e da instituição. Além disso, é de necessário que ele também esteja consciente de suas crenças para impedir que elas se manifestem em forma de preconceito durante o processo seletivo (FAISSAL *et al.*, 2015).

É importante destacar também a importância de tornar a otimização do processo e a busca por melhorias como sendo ações constantes, destacando que as ações mais efetivas são aquelas que podem ter seus efeitos medidos, sendo possível comparar o antes e o depois e entender os resultados alcançados. (FAISSAL *et al.*, 2015).

Segundo Faissal *et al.* (2015), para a aferição dos resultados alcançados, podem ser definidos indicadores de desempenho. Já para o estabelecimento desses indicadores ser exitoso, é necessário que a primeira ação adotada seja a de definir o conteúdo desses indicadores, o que será medido, como o número de candidatos atraídos pelas fontes, de candidaturas realizadas, de candidatos aprovados por etapas, tempo de fechamento da vaga, custos do processo, entre outros.

A ação seguinte deverá ser a de definição da unidade de medida resultante (valor absoluta, percentual, frequência, tempo etc.), enquanto a etapa a seguir se encarregará de definir a forma como o indicador deverá ser calculado.

Faissal *et al.* (2015) apontam que, ao introduzir indicadores de desempenho no processo seletivo, é importante observar o grau em que estes atendem as necessidades e as expectativas dos clientes internos à organização e se é possível no processo atual ter insumos para a aferição das medidas necessárias para o cálculo dos indicadores.

Em relação ao processo de recrutamento, há alguns indicadores que podem ser utilizados como o percentual de candidatos atraídos por cada fonte, o percentual de currículos triados dentro do padrão esperados, os custos de recrutamento, o tempo entre o recrutamento de candidatos e a conclusão da seleção, bem como a avaliação dos candidatos quanto às informações da vaga divulgadas no recrutamento e o grau de satisfação dos candidatos não selecionados, entre outros (FAISSAL *et al.*, 2015).

Já no que tange o processo de seleção, é possível avaliar a quantidade de candidaturas recebidas por vaga, a razão entre a quantidade de currículos recebidos e de currículos triados, a frequência de candidatos selecionados pelo total de candidaturas recebidas, os gastos com a seleção dos candidatos, sendo possível também avaliar o grau de satisfação do requisitante etc. (FAISSAL *et al.*, 2015).

Ainda sobre a avaliação do processo seletivo, Faissal *et al.* (2015) ainda destacam que um indicador de extrema relevância para o processo é o desempenho do colaborador na função para qual foi contratado, sendo o processo de avaliação de desempenho um aliado para este indicador.

É necessário apontar também um dos indicadores mais utilizados nas organizações para aferir a qualidade dos processos de recrutamento e seleção, que é o de rotatividade de pessoal (ou, em inglês, *turnover*). Esse indicador considera o número de desligamentos do mês em vista da quantidade de pessoas que fazem parte do quadro de funcionários da organização, sendo crucial observar que este indicador não possui somente variáveis atreladas ao recrutamento e seleção, mas aos vários subsistemas de Recursos Humanos e a outros aspectos da organização como liderança, cultura, visão estratégica etc. (FAISSAL *et al.*, 2015).

Por fim, é importante esclarecer que os indicadores devem ser adotados com base no que a organização precisa mensurar, sendo importante garantir que o conjunto de indicadores definidos provejam à instituição as informações necessárias sobre a efetividade de seu processo seletivo.

### **3. Metodologia**

Para que este trabalho fosse desenvolvido tendo o rigor científico adequado para que suas contribuições pudessem ser utilizadas futuramente, foi necessário garantir que a metodologia empregada para a análise de problema de pesquisa também fosse coerente com o estudo realizado. Por isso, este capítulo terá por objetivo apresentar a classificação da pesquisa, bem como os métodos e técnicas utilizadas.

#### **3.1 Método, Classificação e Técnicas de pesquisa**

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa é o núcleo da ciência e nos possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, sendo um processo inacabado e que se processa pelas aproximações frequentes à realidade, nos dando insumos para uma intervenção no mundo real.

No que tange à abordagem utilizada, esta pesquisa se classifica como qualitativa. Isto se dá pela sua preocupação com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, buscando centrar-se no entendimento e na explicação das dinâmicas sociais. Esta abordagem não se preocupa com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento do entendimento de um grupo social, de uma organização, ou de uma dinâmica, se atendo a analisar dados não numéricos, ou seja, suscitados e de interação (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Por este estudo ter como foco a proposição de melhorias no processo seletivo para agentes comerciais internos de uma empresa de meios de pagamento, é coerente lançar luz ao fato de que sua abordagem é qualitativa.

Vergara (2016) apresenta duas classificações para estudos: quanto aos fins e quanto aos meios. Em relação aos fins, esta pesquisa se classifica como aplicada, pois esse tipo de pesquisa é motivado pela necessidade de resolver problemas concretos, podendo esses serem ou não imediatos, como é o caso real do processo seletivo estudado neste trabalho que precisa ser aperfeiçoado.

Já em relação aos meios, este trabalho se classifica como sendo uma pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Vergara (2016), a pesquisa bibliográfica envolve o estudo sistematizado desenvolvido fundamentalmente através de materiais publicados em jornais, livros, revistas e internet, por exemplo. Já a pesquisa documental é realizada com documentos conservados em instituições públicas e privadas de qualquer natureza ou por

peessoas, com base em registros, regulamentos, comunicações informais, fotografias, diários, cartas, entre outros.

### 3.2 Produção de dados

Por seu caráter firmado na pesquisa bibliográfica, este trabalho foi desenvolvido baseando-se no referencial bibliográfico apresentado no capítulo 2, contando com a adoção de artigos acadêmicos publicados em periódicos com a classificação *qualis* superior a B4. Estes artigos foram encontrados nas bases de pesquisa Periódicos CAPES e *SciElo*, com o recorte de tempo limitando as buscas a publicações realizadas nos últimos 5 anos e as palavras-chave inerentes ao tema de recrutamento e seleção.

A partir do levantamento dos artigos, foi realizada a busca por referências cruzadas que apontou a tendência de utilização de livros em comum pelos autores dos artigos, que também foram usados na construção deste trabalho.

Ademais, em relação à pesquisa documental, este trabalho também utilizou os únicos documentos sobre o processo seletivo para agentes comerciais internos que se tem conhecimento na empresa. Estes documentos são de uso interno à organização e não serão anexados a este trabalho por não poderem ser compartilhados.

O primeiro é uma apresentação do *Google Slides* que tem por título “Recrutar *Inbound* – Mar/2022”, que foi desenvolvida em suma pelos profissionais que atuaram no recrutamento e seleção anteriormente para ser utilizada no treinamento de entrevistadores para líderes em primeiro nível. Esta apresentação contém informações sobre as etapas do processo seletivo, o agendamento das entrevistas para os líderes, orientações sobre a preparação dos entrevistadores para as entrevistas, informações sobre a análise de currículos e do questionário com informações pessoais na fase de triagem, informações sobre o perfil de contratação, orientações sobre a gestão do tempo de duração da entrevista, as competências a serem avaliadas na etapa, informações sobre a simulação de vendas feita durante a entrevista, sobre vieses cognitivos que podem ser manifestos nas entrevistas, sobre as anotações da entrevista, informações das competências a serem avaliadas na próxima etapa pelos líderes em segundo nível e os próximos passos da formação dos entrevistadores. Para facilitar, faremos menção à esta apresentação como sendo a “apresentação Recrutar”.

O segundo documento também é uma apresentação do *Google Slides* chamada “*Screening* coletivo – *Inbound* – V3 2022”. Essa apresentação é utilizada na etapa de *screening* coletivo (entrevista coletiva conduzida pelas profissionais de RH da área), sendo apresentada

em tela para que os candidatos acompanhem as informações do processo. Nela constam um breve resumo sobre a empresa, informações sobre o escopo da vaga, a jornada de trabalho e a remuneração, bem como informações sobre as próximas etapas do processo seletivo.

Ademais, há também um slide onde constam as perguntas realizadas nesta etapa do processo e um cronômetro de 5 minutos, e no slide seguinte há a palavras “Dúvidas?”, abrindo espaço para que os candidatos tirem suas dúvidas e há também o *e-mail* de contato da equipe de recrutamento e seleção. Para facilitar a contextualização no decorrer do trabalho, este documento será chamado de “apresentação de *screening*”

O terceiro documento é uma planilha compartilhada do *Google Sheets*, cujo nome é “Recrutamento *Inbound* | Acompanhamento 2022”, onde constam as informações do processo seletivo. Nela é possível encontrar uma aba com os dados dos candidatos que passaram pelo processo seletivo contendo o mês da participação do candidato, a profissional de recrutamento e seleção que o avaliou, informações básicas do candidato (nome, *e-mail* e número de celular), informações sobre o *screening* (data e resultado), sobre a entrevista com o líder em primeiro nível (data, nome do líder entrevistador e o resultado) e sobre a entrevista de *fit* cultural (data, nome do líder em segundo nível que entrevistou e o resultado).

Além disso, há também uma aba com as informações das pessoas admitidas na posição nos meses anteriores e outra onde constam os indicadores do processo seletivo. Na aba de indicadores do processo, é possível encontrar os números mensais do processo seletivo, como a quantidade de candidatos participantes e de aprovados em cada etapa e indicadores de eficiência do processo por etapa e por entrevistador. Ao fazer menção à “planilha de acompanhamento do processo” faremos referência a este documento.

Após o levantamento destes dados, foi realizada a revisão da literatura com vistas ao entendimento das boas práticas e metodologias passíveis de serem adotadas no processo de recrutamento e seleção, seguida pela análise crítica do processo seletivo empregado pela empresa atualmente com base nas informações passadas informalmente pelo profissionais anteriores da área e nos documentos do processo, e então foi realizada a proposição de aperfeiçoamento para os pontos de desenvolvimento encontrados na análise.

#### 4. Resultados e Discussão

Neste capítulo, trataremos de apresentar e discutir os resultados encontrados conforme expressado no capítulo que versa sobre a metodologia deste trabalho. Para isto, este capítulo será dividido em duas seções que serão contextualizadas a seguir.

A primeira seção, que descreve como o processo seletivo é conduzido atualmente, foi construída com base na experiência da autora deste trabalho, que é a profissional de recrutamento e seleção mais experiente da área, sendo a responsável pelas propostas de melhoria dos processos seletivos para o cargo de agente comercial interno, e também com bases nos três documentos encontrados sobre o processo, a apresentação em *slides* “Recrutar *Inbound* – Mar/2022”, a apresentação “*Screening* coletivo – *Inbound* – V3 2022” e a planilha “Recrutamento *Inbound* | Acompanhamento 2022”.

Ainda sobre essa seção, é importante acrescentar que quando a profissional começou a atuar na área, o modelo de processo seletivo atual já estava em curso, não havendo manual ou procedimento operacional padrão disponível que explicasse sobre ele, somente a apresentação *Recrutar*, em *slides*, que tinha por objetivo treinar líderes entrevistadores para a etapa de entrevista conduzida por eles e a apresentação de *screening*.

Toda a prática de recrutamento e seleção para as vagas do cargo foi passada de forma verbal e informal pelos profissionais que atuavam na área anteriormente, que também já tinham herdado o processo seletivo de forma parecida de seus predecessores, tendo sido realizadas pequenas modificações apenas, mas que também não haviam sido documentadas. Assim, a primeira seção será elaborada a partir da experiência prática da autora deste trabalho no dia a dia da área com suporte dos documentos citados e da planilha de acompanhamento que foi elaborada posteriormente para acompanhamento do processo seletivo com base em uma planilha antiga utilizada pelos profissionais de recrutamento anteriores e que já não é mais usada.

A segunda seção discorrerá sobre a proposta de aperfeiçoamento do processo seletivo, elaborado com base nos aprendizados desenvolvidos através da pesquisa bibliográfica que culminou no referencial teórico deste trabalho, conforme veremos a seguir.

## **4.1 Como o processo seletivo é praticado atualmente**

### **4.1.1 Perfil de competências**

Tratando-se de uma empresa com crescimento exponencial em sua década de existência, a organização em questão passou por uma série de mudanças estruturais e operacionais. Novos produtos foram lançados, reposicionamentos de marca foram feitos, várias operações foram expandidas em esfera nacional, sendo estas regionalizadas e descentralizadas. Além disso, muitas áreas novas foram criadas para suportar o crescimento da base de clientes e sustentar a estratégia da companhia.

Esses movimentos geraram muitas movimentações de pessoal entre áreas e unidades, o que impactou a gestão de conhecimento da organização e a continuidade de projetos e estratégias começadas nas áreas, tendo em vista a constante chegada de novas pessoas e com elas a implementação de propostas diferentes.

Não obstante, a área comercial interna passou por diversas modificações desde sua criação. Além de ter sido liderada por pessoas diferentes nos últimos dois anos, a operação desenvolveu novos canais de contato com os clientes, passou a ofertar novos produtos e a ter novos públicos-alvo, além de ter mudado sua posição dentro da estrutura organizacional (sendo integrada e desintegrada algumas vezes), bem como atualizou seus processos.

Além disso, a área tem se tornado cada vez mais estratégica, por ser um canal com alto potencial de atração de clientes para a empresa, tendo o seu quadro de funcionários aumentado de modo acelerado em um curto espaço de tempo, e, portanto, tendo enfrentado os desafios do crescimento acelerado.

Quanto ao processo de recrutamento e seleção, este foi conduzido por diversos selecionadores nos últimos anos sem que houvesse documentação sobre a elaboração do perfil ou sobre o histórico das decisões relativas ao processo seletivo ou até mesmo um guia de boas práticas de seleção para a área.

Segundo Faissal *et al.* (2015), os processos seletivos mais tradicionais utilizam a descrição do cargo para a identificação das competências e dos requisitos para quem deverá ocupá-lo. Todavia, o cargo de agente comercial interno não possui descrição de cargo conhecida, o que pode ser um obstáculo na construção do perfil de competências da função.

Ainda assim, o processo seletivo atual é feito com base em competências que, segundo os profissionais anteriores, foram elencadas pelos seus predecessores junto aos antigos gestores da área. Essas competências chegaram ao conhecimento da profissional atual através

da apresentação “Recrutar” e através do sistema de rastreamento dos candidatos, ou, em inglês, *Applicant tracking system (ATS)*, onde ficam armazenadas as candidaturas e onde são registradas as avaliações do processo seletivo, e dizem respeito somente à etapa de entrevista com o líder.

Além disso, na apresentação Recrutar há um *slide* com as competências a serem avaliadas na entrevista com o líder (autoconhecimento, comunicação, resiliência, propósito alinhado ao foco no cliente, habilidade/potencial para vender e conhecimento sobre a empresa). Nos *slides* que sucedem, é possível encontrar definições sobre o que seria cada uma das competências, porém não há indicadores comportamentais, como proposto por Leme (2007), para auxiliar na avaliação das competências e tornar o processo seletivo mais objetivo.

Na mesma apresentação, há outro *slide* sob o título “Perfil de *Inbound*” onde constam as informações do que seria um candidato com destaque (trajetória coerente, motivação clara, comunicação clara e efetiva, focado em resultados e com conhecimento sobre a empresa e seus produtos) e um candidato sem destaque (comunicação prolixa e/ou com erros de português, desfocado ou pouco profundo, com desvios éticos, foco na meta acima do cliente e sem conhecimento da empresa).

Além disso, não havendo a descrição do cargo à disposição, nem documentação sobre o processo de definição dessas competências, não há como se ter certeza de que estas foram definidas da maneira ideal, através de uma metodologia que realmente garanta que esse perfil de competências está em linha com as atividades realizadas atualmente na função. Também não há como assegurar que estas competências estejam alinhadas com as competências organizacionais necessárias para que a organização atinja seus objetivos, o que pode estar tornando o recrutamento e a seleção de profissionais inefetivo para que a organização atinja seus objetivos em totalidade e com eficiência.

## **4.1.2 Recrutamento**

### **4.1.2.1 Tipo de recrutamento: Interno, Externo e Misto**

Tendo em vista que a área comercial interna tem se tornado um canal de vendas cada vez mais estratégico para a empresa e que, por isso, seu crescimento tem sido constante e acelerado, o que tem gerado uma grande demanda de vagas, hoje é utilizado o tipo de recrutamento misto nas contratações, ou seja, os processos seletivos são conduzidos tanto para candidatos internos quanto externos à organização.

Apesar dos ganhos que se tem na condução dos processos de recrutamento misto, sobretudo no aumento do potencial de preenchimento de vagas (LEME, 2007), é necessário apontar as dificuldades encontradas ao despende energia em dois processos diferentes, como ocorre hoje na área, e em não se ter garantido que os candidatos de ambos os tipos de recrutamento serão avaliados sob os mesmos critérios nas etapas da seleção.

#### **4.1.2.2 Fontes de recrutamento**

Após o entendimento da utilização do tipo de recrutamento para a vaga de agente comercial interno, é importante compreender também as fontes de recrutamento empregadas, isto é, quais são os veículos adotados para a divulgação interna e externa das vagas pelas organizações (FAISSAL *et. al.*, 2015). Como informado na seção anterior, a organização adota o recrutamento misto para esta posição, o que tem como consequência a necessidade de escolha tanto de fontes para o recrutamento de colaboradores quanto de candidatos externos.

No que tange às fontes de recrutamento interno, a organização desenvolveu uma iniciativa de recrutamento interno onde as vagas abertas são divulgadas aos colaboradores em um site próprio do Programa de Recrutamento Interno. Assim como apontado por Faissal *et al.* (2015), no site do Programa de Recrutamento Interno há informações sobre as vagas abertas, os requisitos de cada uma, as competências necessárias e as instruções para candidatura. Além disso, o programa também possui um grupo na rede social corporativa onde são postadas as vagas para conhecimento dos colaboradores interessados.

O Programa de Recrutamento Interno não se mostra como sendo apenas uma fonte de recrutamento, mas também como um programa de pré-seleção, como será mostrado à frente.

Todavia, não há histórico de pessoas movimentadas para a área comercial interna por meio do programa. Há várias especulações sobre as razões, porém a que se firma como sendo a mais provável é a de que a área comercial é muitas das vezes vista como sendo uma área de “porta de entrada”, por onde chegam alguns candidatos interessados em entrar na empresa e galgar oportunidades em outras áreas, não em fazer carreira na função de agente comercial interno.

Essa hipótese se mostra ainda mais crível quando se nota que há uma quantidade considerável de colaboradores da área que se inscrevem em vagas do programa e são movimentados para outras áreas e que o contrário não acontece.

É válido acrescentar uma segunda hipótese sobre a baixa efetividade do programa para a área comercial interna, que é a do baixo engajamento dos colaboradores na vaga devido à pouca divulgação da vaga de agente comercial interno no grupo da rede social corporativa.

Além disso, há também uma fonte de recrutamento interno que difere das mapeadas anteriormente neste trabalho e que chamaremos de “indicações de líderes”. No tempo em que ainda não existia o Programa de Recrutamento Interno, foi criada uma prática de comunicação entre as lideranças para a indicação de um profissional que tivesse interesse em determinada vaga ou precisasse de uma mudança de escopo ou até mesmo realocar-se geograficamente.

Mesmo com a criação do programa, esta fonte ainda é muito utilizada, porém não possui canal próprio ou regras estabelecidas, diferente do Programa de Recrutamento Interno, o que faz com que a comunicação seja informal e com que o processo seletivo nem sempre siga um padrão. Baseando-se na palavra de outros líderes, algumas movimentações são realizadas sem que o candidato interno passe por uma seleção tão estruturada quanto a externa e sem que a área requisitante tenha todas as informações sobre o colaborador à disposição, já que não há nenhum guia que aponte as informações que precisam ser validadas antes da seleção acontecer.

Em relação ao recrutamento externo, as principais fontes utilizadas são virtuais, o que corrobora a tendência apontada por Daniel (2018 *apud* SILVA; BARRETO, 2019) em relação à utilização da internet como um dos maiores recursos para recrutar candidatos.

Como indicado por Faissal *et al.* (2015) e Carvalho, Passos e Saraiva (2016), a organização possui um site corporativo dedicado aos candidatos, onde eles podem ter acesso a mais conteúdos sobre a história e a cultura da empresa, bem como verificar as vagas abertas e se candidatar a elas. Além disso, as vagas também são publicadas na rede social corporativa *LinkedIn*, que é a principal fonte externa, e no site de busca de empregos *Indeed*, que é uma fonte mais recente e ainda está em teste. Todos os sites de recrutamento citados são integrados à *ATS* pelo *link* de inscrição, ou seja, ao clicar no *link* de candidatura, os dados da inscrição dos candidatos já aparecem dentro do sistema, sem necessidade de ação adicional.

Apesar de o número de candidaturas no *LinkedIn* se manter estável, têm-se notado a alta frequência de candidaturas de pessoas que já participaram do processo recentemente e que não foram aprovadas, o que mostra que a divulgação da vaga pode estar alcançando um mesmo grupo de pessoas. Esse ponto é prejudicial para o processo, pois com o alcance limitado de candidatos também se torna limitada a contratação de talentos para a empresa.

Devido a essas dificuldades, o site de buscas de emprego *Indeed* passou a ser adotado como uma fonte suplementar, assim como o site de recrutamento *Vagas.com*. É válido apontar

que, até o momento, no primeiro canal, as candidaturas vindas não têm se mostrado aderentes à posição, porém a implementação é recente e ainda está em período de testes, podendo haver alguma melhoria futura. O segundo canal, Vagas.com, não é mais utilizado para a vaga em questão pelo entendimento de que poucas candidaturas do portal foram aproveitadas em seleções anteriores, mostrando ser uma fonte ineficiente para a posição de agente comercial interno, além de não ser integrada à *ATS*, o que gerava um trabalho manual maior para as profissionais da área.

Ainda sobre as fontes de recrutamento externo, a cultura da empresa estimula que os funcionários se preocupem também com a atração de mais profissionais capacitados para atuar na organização e, por isso, é também utilizada a fonte de indicação de colaboradores. Essa fonte é adotada em forma de campanhas mensais, por onde os funcionários enviam indicações de pessoas conhecidas (ou não) que acreditam ter aderência à vaga para que sejam consideradas no processo.

Para indicar, basta que o colaborador adicione o currículo do candidato indicado direto na *ATS*, informando também a motivação para a indicação do candidato. A partir da indicação, o candidato passa por todas as etapas do processo seletivo seguintes à inscrição e o colaborador que o indicou pode acompanhar o status da indicação na própria *ATS*.

Como apontado por Faissal *et al.* (2015), é comum que as empresas reconheçam os colaboradores que indicaram com brindes da empresa (livros, camisas promocionais etc.), todavia, hoje o reconhecimento de colaboradores que fizeram indicações acontece somente para o colaborador que indicou mais pessoas contratadas em um determinado mês e, caso haja empate entre os colaboradores, é realizado um sorteio entre eles e o vencedor ganhar uma camisa da empresa. Já para casos em que há indicações espontâneas, fora da campanha, não há ações de reconhecimento.

Segundo a planilha de acompanhamento do processo seletivo, nos meses em que a campanha de indicações esteve ativa, 24% das vagas foram preenchidas por candidatos indicados, mostrando que a campanha tem se tornado uma fonte de recrutamento relevante e com alto retorno tendo em vista o custo baixo do brinde em vista dos ganhos da organização com a nova contratação.

### **4.1.3 Seleção**

Como indicado por Leme (2007), para garantir que as etapas do processo seletivo sejam estruturadas de forma lógica e de modo a economizar os recursos da organização, é

necessário que o processo seletivo seja bem-organizado e que se tenha ciência da quantidade de vagas a serem preenchidas, ou seja, se o recrutamento será em massa ou não.

É válido contextualizar que, pela quantidade de vagas preenchidas por mês, cerca de 20 a 25 vagas, este processo seletivo é considerado como um processo em massa e que ele é realizado por duas profissionais de recrutamento e seleção com a participação dos líderes de time, liderança em primeiro, e pelos líderes, que são a liderança em segundo nível.

A definição da quantidade de vagas a serem preenchidas é feita mensalmente pela equipe de planejamento em conjunto com o gestor da área (liderança em terceiro nível) e a liderança de RH, sendo observado o histórico de desligamentos voluntários e involuntários com base nos últimos três ou seis meses, que geralmente varia entre 10 e 15 rescisões por mês (cerca de até 3,5% do número de colaboradores ativos na área), e na estratégia de aumento de quadro que considera sempre 10 novos colaboradores, ou seja, um novo time de agentes.

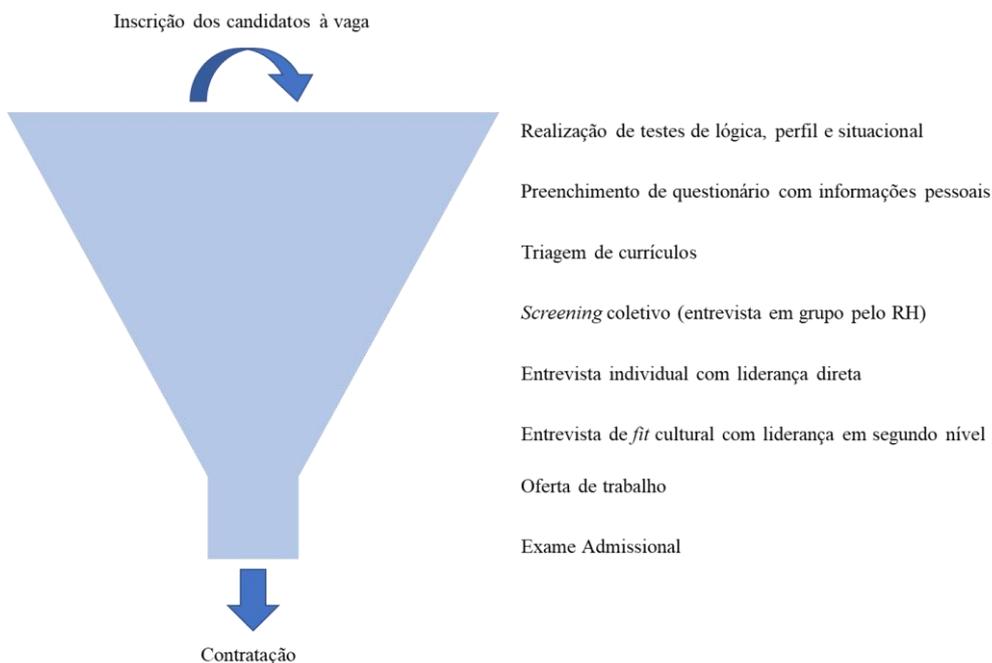
Uma vez definida a quantidade, o time de recrutamento e seleção é comunicado da necessidade real de contratação, mas tendo ciência de que esse número pode sofrer alterações caso algum desligamento não previsto aconteça. Tendo isso em vista, o processo é sempre conduzido com o objetivo de ter um número de candidatos aprovados acima do número de vagas previsto para evitar que alguma vaga que surja deixe de ser preenchida.

Adicionalmente, é importante acrescentar que os processos são realizados até o dia 20 de cada mês, para contratação no início do mês seguinte e a entrada do profissional em atividade acontecer um mês após a admissão, que é o tempo de conclusão do treinamento inicial para atuação na função.

Esse ponto é de grande relevância, pois o número de vagas é estipulado com vistas à previsão de saídas de pessoal para dois meses após a seleção. Essa previsão é feita com base no número histórico de desligamentos voluntários e involuntários e mais a quantidade de vagas de aumento de quadro estipuladas e, havendo qualquer saída não planejada após o término do prazo de contratação, a reposição poderá ocorrer cerca de três meses após a vacância.

Além disso, assim como apontado por Leme (2007), o processo seletivo atual também está estruturado como se fosse um funil de contratação. Esta estrutura é utilizada nos processos seletivos da área comercial interna devido à sua similaridade com o funil de vendas, que é utilizado pelos colaboradores da área para acompanhamento do comportamento da oportunidade de venda até o seu fechamento. A figura 4 apresenta como o processo seletivo de agentes comerciais internos é visto sob a ótica de funil, desde a inscrição dos candidatos à vaga até a finalização da contratação.

Figura 4: Funil do processo atual



Fonte: elaborado pela autora

Considerando que a figura acima já representa o processo seletivo atual, as próximas seções desse trabalho terão por objetivo descrever como essas etapas são realizadas.

#### 4.1.3.1 Inscrição de candidatos na vaga

No que tange ao processo seletivo realizado através do Programa de Recrutamento Interno, o colaborador se inscreve para participar do programa, e não do processo seletivo de uma vaga específica.

Ao receber a inscrição do colaborador, os analistas responsáveis pelo programa avaliam se o candidato interno atende aos critérios estipulados pelo programa para concorrer às vagas (estar ao menos 9 meses na empresa e ter participado de ao menos uma avaliação semestral de desempenho). Uma vez atendendo aos critérios, o candidato interno recebe no momento da inscrição o *link* para a realização dos testes e um formulário de mapeamento de interesses e habilidades.

Havendo aderência entre o perfil do candidato à alguma ou à algumas vagas do programa, ele recebe um e-mail informando quais são elas para que manifeste interesse em participar do processo e enfim seja inscrito na seleção para a vaga de interesse.

Já por indicação interna, é comum o próprio líder direto do colaborador procurar um dos líderes da área comercial interna, ou procurar a liderança da área de RH, para fazer a indicação e passar o contexto do candidato.

Em relação ao recrutamento externo de candidatos, ao se candidatar pelo anúncio da vaga no *LinkedIn*, no *Indeed* ou no site corporativo de recrutamento, o candidato é redirecionado para a página de inscrição da vaga integrada à *ATS*. Nesta página, o candidato realiza algumas ações obrigatórias como o preenchimento de informações pessoais (nome, telefone e *e-mail*), a adição do currículo, responde se tem disponibilidade para atuação presencial no bairro onde a empresa fica localizada, se tem algum parentesco com algum colaborador da empresa e de quanto é a pretensão salarial conforme as faixas salariais aproximadas informadas na vaga. Além disso, o candidato também pode enviar o *link* do seu perfil do *LinkedIn* de modo opcional.

Sobre a inscrição externa, é importante compartilhar que, para facilitar a triagem, as perguntas sobre disponibilidade para atuação presencial e de pretensão salarial possuem tratativas específicas caso o candidato informe não ter disponibilidade de atuação no local ou sua pretensão seja acima da remuneração proposta na vaga. Neste caso, as tratativas são de envio automático de *feedback* de reprovação em até 4 dias após a candidatura, não sendo então o currículo avaliado na seleção.

É importante informar que a pergunta sobre relação de parentesco com colaboradores não é eliminatória, apenas serve de informação para a garantia de que a alocação da pessoa na área não gerará conflito de interesse em potencial.

Além disso, após a inscrição, o candidato recebe três *e-mails* diferentes sobre o processo seletivo. O primeiro deles é o *e-mail* automático de confirmação de candidatura, formatado conforme à identidade visual da empresa, informando que a candidatura foi recebida e que ele receberá outros dois *e-mails*.

O segundo *e-mail* é enviado pela plataforma de testes de seleção com o *link* para a realização dos testes. Por questões internas do fornecedor, este e-mail não segue a identidade visual padrão da empresa e é enviado ao candidato em até 30 minutos depois da confirmação de candidatura.

Similar ao que acontece com o segundo *e-mail*, o terceiro *e-mail* também é enviado por uma plataforma terceira, no caso, a *ATS*, e não é formatado conforme a identidade visual da empresa. Em alguns momentos, a não utilização da identidade visual da empresa gera confusão nos candidatos que chegam a relatar terem pensado que se tratava de um *e-mail*

malicioso para coletas de dados pessoais já que neste *e-mail* é informado que será necessário preencher um questionário com informações pessoais do candidato.

#### 4.1.3.2 Realização de testes

Conforme apontado por Faissal *et al.* (2015), os testes utilizados nas seleções consistem na apresentação de estímulos padronizados seguidos pela solicitação de que os candidatos a ele submetidos realizem uma tarefa, garantindo que todos serão avaliados de forma padronizada e sob os mesmos estímulos nesta etapa. Carvalho, Passos e Saraiva (2016) apresentam os testes de conhecimento, práticos, psicológicos e situacionais como sendo os mais utilizados em processos seletivos.

A adoção de testes nos processos seletivos da organização em questão é uma prática muito comum não só na área comercial interna como em todas as demais áreas. Na empresa, eles são fornecidos por uma empresa terceira que é referência em testes para processos seletivos e são customizados de acordo com a necessidade da organização. Os testes adotados atualmente são os testes psicológicos de mapeamento de perfil, raciocínio fluido (lógica), social e motivacional

Ainda sobre os testes, eles têm pontuação de 0 a 100 e podem ser avaliados de forma conjunta ou individual a depender do objetivo da análise. A plataforma de testes também oferece a nota de potencial bruto como sendo a média ponderada entre os testes de raciocínio fluido (40%), social (35%) e motivacional (25%).

O mapeamento de perfil tem seu resultado dado em formato de grau de apresentação de atributos de perfil e é utilizado em conjunto com o arquétipo da função em questão e resulta em uma nota de “*match*” com a função e de *fit* cultural (etapa personalizada para a empresa). Por sua vez, esse arquétipo já é oferecido pela empresa com base nas características julgadas necessárias para a pessoa que atuará em determinada posição (vendas, atendimento, dados, desenvolvimento de *software* etc.).

Hoje, somente o resultado do teste de potencial bruto é utilizado em sua totalidade no processo seletivo para agentes comerciais internos, sendo as demais notas apenas balizadores considerados em relação à média populacional de resultados nos testes indicada pela própria plataforma. Essa adoção limitada se dá pela falta de conhecimento mais aprofundado das profissionais da área sobre os benefícios e as possibilidades de aplicação dos testes e pelo baixo engajamento dos candidatos na realização deles.

Esses testes são recebidos pelos candidatos por *e-mail* assim que concluem a candidatura, não havendo prazo para serem realizados. É importante apontar que os resultados dos testes são integrados à *ATS*, o que permite que no momento da triagem eles sirvam como filtro das candidaturas, porém, devido à baixa aderência dos candidatos aos testes, muitas das vezes os candidatos que não realizaram os testes continuam no processo seletivo participando das etapas seguintes pelo receio de não se ter candidatos suficientes participando da seleção e, com isso, as vagas não serem preenchidas totalmente.

Além disso, apesar de não ter essa informação clara em seu site, todos os testes adotam metodologias baseadas em testes psicológicos: *Cattel-Horn-Carroll (CHC)* para o teste de raciocínio fluido, *Situational Judgement Test (SJT)* para o teste social, *Conditional Reasoning Test* para o teste motivacional e *Big Five* para o mapeamento de perfil (MINDSIGHT, 2022).

Todavia, conforme apontado por Carvalho, Passos e Saraiva (2016), testes psicológicos só devem ser aplicados por psicólogos e devem estar listados como favoráveis no Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI), no site do Conselho Federal de Psicologia (CFP). Os testes utilizados acima são aplicados pela empresa que os desenvolve e não foram encontrados nas buscas realizadas no (SATEPSI), sendo importante apontar que se entende que os testes aplicados hoje não têm parecer favorável do CFP, o que pode implicar, inclusive, no questionamento sobre sua validade e fidedignidade.

#### **4.1.3.3 Preenchimento de questionário com informações pessoais**

Por ter uma cultura que estimula o autoconhecimento, uma das etapas do processo seletivo é o preenchimento de um questionário com informações relativas à trajetória do candidato. Neste questionário, o candidato compartilha fatos que não constam em seu currículo, mas que são igualmente importantes que sejam conhecidos como um breve resumo sobre sua história, sua família, pessoas nas quais se inspira, maiores sonhos, maior fracasso, reconhecimentos profissionais recebidos, além do interesse em atuar na área e do interesse em atuar na empresa.

Além de auxiliar na avaliação do autoconhecimento, do alinhamento cultural do candidato com a empresa e do entendimento do contexto profissional do candidato, o questionário também ajuda na avaliação da capacidade de comunicação escrita do candidato.

Apesar das vantagens que se tem na utilização deste instrumento, a baixa adesão dos candidatos é um ponto a ser observado, pois muitos candidatos não o fazem e, para evitar que não se tenha candidaturas suficientes a serem analisadas, esta etapa se torna acessória e alguns

candidatos prosseguem para a próxima etapa sem tê-la concluído. Por ser uma prática incomum no mercado, acredita-se que a baixa adesão dos candidatos ao questionário se dê pela falta de conhecimento sobre a importância da conclusão dele para o processo seletivo.

Como informado anteriormente, este questionário também é enviado ao candidato após a inscrição na vaga em um *e-mail* à parte fora da identidade visual da empresa, o que às vezes causa estranheza nos candidatos em relação a ser veracidade do *e-mail*. Essa falta de padronização se manifesta devido às limitações de formatação de *e-mail* da própria ATS.

Os candidatos oriundos do Programa de Recrutamento Interno respondem um questionário semelhante enviado e acompanhado pelo time responsável pelo programa, onde é perguntado mais sobre o interesse do candidato em ser movimentado para outras vagas, sobre como seria seu dia de trabalho ideal e sobre seus domínios e habilidades.

#### **4.1.3.4 Triagem de currículos**

Atualmente, não se tem um padrão de triagem totalmente definido para a vaga de agente comercial interno, de modo que as duas profissionais que atuam no recrutamento e na seleção da posição realizam a triagem de forma individual e com base nas convenções feitas sobre o perfil e na apresentação Recrutar.

Essas convenções dizem respeito à análise do currículo com vistas ao objetivo profissional (alinhado à vaga comercial/vendas), formação (ao menos superior incompleto), estabilidade nas experiências (não menor do que 1 ano e, se possível, a partir de 2 anos), atividades nas experiências anteriores (comparação das experiências com a função proposta, tipo de produto vendido, cargos ocupados e empresas em que atuou) e atividades extras (cursos, projetos, trabalhos voluntários, atividades extracurriculares e afins), além de residência na capital do estado ou em cidades próximas.

Para auxiliar na triagem, a ATS permite que sejam realizados filtros em relação às notas dos testes e que sejam priorizados candidatos que tenham feito os testes e preenchido o questionário. Tanto a nota de potencial bruto quanto as respostas ao questionário são consideradas numa triagem inicial, mas uma vez analisados todos os candidatos que utilizaram os dois instrumentos, a triagem passa a ser feita diretamente na base geral de candidatos, sem a utilização de qualquer filtro, somente analisando o currículo.

O fato de não se ter um perfil de competências bem definido pode tornar a triagem sem padronização, considerando que não se tem ao certo os padrões a serem buscados no currículo em termos de competências técnicas, experiência e formação, por exemplo. Por não se ter

clareza do perfil buscado, a triagem pode não estar sendo realizada com a devida efetividade, impactando também as demais etapas do processo seletivo por não estarem recebendo candidatos tão aderentes à vaga.

É válido destacar também que Carvalho, Passos e Saraiva (2016) indicam que, havendo vários candidatos aderentes à posição, seja feita uma análise ainda mais cautelosa dos currículos na etapa de triagem, buscando os perfis mais alinhados à posição, porém, tendo em vista os desafios em termos de recrutamento de candidatos e alinhamento do perfil buscado, entende-se que hoje não é possível fazer uma comparação mais aprofundada na fase de triagem entre os perfis dos candidatos.

#### **4.1.3.5 *Screening* coletivo**

Por ser um processo seletivo em massa, foi entendido pelos profissionais que atuavam na área anteriormente que realizar etapas coletivas com perguntas de filtragem inicial daria ao processo a celeridade necessária para o preenchimento das vagas. Esta etapa é o único momento de avaliação dos candidatos pelos profissionais de avaliação.

Quanto ao nome da etapa, o termo *screening* pode ser traduzido como triagem (*SCREENING*, 2022). No contexto do processo seletivo para agentes comerciais internos, a etapa de *screening* funciona como uma triagem por videoconferência realizada de forma coletiva com a participação de grupos de 5 a 6 candidatos.

Os *screenings* são conduzidos pelas profissionais de recrutamento e seleção da área, sendo cada profissional responsável por triar os candidatos e convidá-los para a sua respectiva turma, bem como marcar as entrevistas seguintes e dar *feedback* aos reprovados. É esperado que cada profissional realize ao menos uma turma por dia, podendo esse número aumentar de acordo com a quantidade de vagas ainda não preenchidas em vista da meta do mês.

Os convites para os *screenings* são enviados por *e-mail* aos candidatos pela ATS em uma comunicação com referências sobre a empresa, como logotipo, vídeo institucional anexo, *link* do site da empresa, informações sobre a etapa (cargo, entrevistador, data, horário e *link* do *Google Meet*) e solicitação de confirmação de presença em resposta ao *e-mail*.

Cada *screening* tem cerca de 1 hora de duração e um roteiro dividido em duas partes: a primeira engloba a apresentação da empresa, as informações sobre o escopo da vaga, remuneração e benefícios e sobre as etapas do processo seletivo; a segunda parte compreende a apresentação individual dos candidatos que é realizada com base no roteiro de apresentação

indicado nos *slides* do *Google Slides* que são compartilhados em tela ao vivo pelo *Google Meet*.

Ainda sobre a apresentação dos candidatos, são concedidos 5 minutos para que cada um compartilhe sobre as suas duas últimas experiências profissionais (nome da empresa, atividades, tempo de atuação e motivo de saída) e responda algumas perguntas para que determinados pontos sejam avaliados. Conforme o documento de apresentação de *Screening*, os candidatos respondem sobre o motivo do interesse em atuar com vendas (expectativas de atuação e propósito), qual foi a negociação mais desafiadora já realizada (foco no cliente, estilo de venda), do que menos se orgulha ter feito no trabalho (integridade e autoconhecimento) e próximos passos vislumbrados para a carreira (expectativas de crescimento). Quando terminado o tempo determinado, o candidato é interrompido e o próximo começa a apresentação.

Nesta etapa, também é avaliada de forma ampla a capacidade de comunicação oral do candidato e o quanto emprega energia na sua apresentação pessoal, já que energia é um dos pontos a serem avaliados no candidato em etapas seguinte por ser um fator relevante na cultura da empresa.

Sempre que sobra tempo, é possível realizar perguntas adicionais e adentrar em algum ponto que não tenha ficado claro na apresentação ou no currículo, mas também há de se considerar que 5 minutos é um tempo curto para que uma avaliação profunda seja realizada e o fato de a etapa ser coletiva não permite que perguntas mais específicas sejam feitas por receio de que o candidato se sinta exposto na presença dos concorrentes.

Apesar da brevidade de interação com o candidato, a etapa de *screening* pode ser considerada uma entrevista estruturada, já que é realizada com um roteiro de perguntas básicas para avaliar as informações do candidato e suas competências (BANOV, 2010; FAISSAL *et al.*, 2015), realizada por videoconferência. Contudo, nela não são realizadas perguntas técnicas, psicológicas ou situacionais como apontado por Faissal *et al.* (2015), havendo somente duas perguntas comportamentais: “Do que você menos se orgulha de ter feito no trabalho?” e “Dê o exemplo da negociação mais desafiadora que você já fez. Como foi, o que você fez, qual foi o resultado e por que essa foi a mais desafiadora?”.

Na primeira pergunta não há incentivo para que seja feita uma descrição da experiência com base no método CAR (contexto, ação e resultado) (LEME, 2007; FAISSAL *et al.*, 2015), como há na segunda pergunta exemplificada. Além disso, apesar do esforço para a avaliação dos pontos elencados, nem sempre é possível avaliar as respostas de forma completa pelo fato

do candidato não responder na estrutura do CAR e não ter como aprofundar nas respostas devido ao tempo limitado, sendo alguns itens avaliados de forma rasa.

Além disso, os indicadores comportamentais apontados por Leme (2007) como sendo úteis na redução da subjetividade das avaliações de competências no processo seletivo também não são adotados, o que poderia tornar a etapa do processo mais assertiva.

Sobre esta etapa, é importante apontar que, enquanto o candidato fala, as anotações do *screening* são realizadas na própria *ATS*. No final do preenchimento, o selecionador deve avaliar o candidato por atributo como “definitivamente não possui o atributo”, “não possui o atributo”, “há dúvidas sobre possuir o atributo”, “possui o atributo” e “possui fortemente o atributo”, dando seu veredicto final sobre a aprovação ou a reprovação do candidato para a próxima etapa.

É importante salientar que, apesar de haver outras etapas de entrevista no processo seletivo, é de extrema importância que as etapas do processo tenham as competências a serem avaliadas de forma estruturada. Pelas perguntas utilizadas é possível realizar várias inferências sobre o candidato avaliado, porém sem as competências determinadas na etapa a avaliação pode não ser tão completa.

Além disso, sendo o profissional de recrutamento e seleção capacitado quanto a métodos, técnicas e instrumentos para a condução do processo seletivo, é importante que seu contato com o candidato seja maior em termos de duração e de profundidade da entrevista ao ponto de permitir que faça uma avaliação mais completa dos candidatos, garantindo que os líderes que entrevistarão posteriormente receberão candidatos cuidadosamente avaliados e selecionados, economizando o tempo valioso dos tomadores de decisão.

#### **4.1.3.6 Entrevista individual com a liderança em primeiro nível**

Uma vez aprovado no *screening* coletivo, o candidato é convidado para a etapa de entrevista individual com a liderança em primeiro nível, ou seja, a liderança que ficará mais próxima do candidato no dia a dia da operação comercial interna.

Como as contratações realizadas no mês corrente são sempre para a cobertura de saídas que ocorrerão no mês seguinte, sendo algumas mapeadas e outras não, não é possível que as vagas sejam abertas já com a certeza de quem será o líder que receberá as novas pessoas na sua equipe. Sendo assim, o processo seletivo conta com a participação de todos os líderes da operação de forma igualitária, desde que estes líderes já tenham passado pelo Recrutar, o treinamento de entrevistadores.

Para garantir que as entrevistas serão agendadas nos horários em que o líder estará disponível, são reservados cerca de 2 a 3 espaços de 1 hora semanalmente na agenda de cada um em horários indicados por eles para a realização das entrevistas. O agendamento das entrevistas é feito pelo profissional de recrutamento e seleção direto pela *ATS* e no convite é informado o dia, o horário, a etapa em que o candidato está, o *link* da videoconferência e o *link* do perfil do candidato na *ATS*, para facilitar o acesso ao currículo e às avaliações e anotações do *screening* coletivo.

Já os candidatos recebem um *e-mail* similar ao convite do *screening* coletivo, porém informando sobre a aprovação na etapa anterior e indicando também qual será a próxima etapa, o nome do líder entrevistador, a data, o horário e o *link* do *Google Meet*, além de dicas sobre o processo de vendas que serão úteis para o candidato em caso de realização da simulação de vendas.

Tendo em vista o que já havia sido definido anteriormente como competências para a vaga e com base no documento da apresentação Recrutar, atualmente os candidatos são avaliados de acordo com as competências de autoconhecimento, comunicação, resiliência, potencial/habilidade para vender e conhecimento sobre a empresa.

Para fazerem essas avaliações, os líderes passam por um treinamento que aborda desde os fluxos do processo seletivo até vieses cognitivos que podem se manifestar em entrevistas, bem como boas práticas para a condução desta etapa. Não há, contudo, conteúdo teórico no treinamento sobre entrevista por competências, indicadores comportamentais, pergunta comportamental e o método CAR, por exemplo, somente a nomeação das competências e o que se entende por cada uma delas.

Após o treinamento, os participantes acompanham, como ouvintes, 3 entrevistas conduzidas por entrevistadores mais experientes e conduzem 3 entrevistas sendo observados e avaliados por esses entrevistadores. Depois disso, começam a realizar as entrevistas em duplas com outros entrevistadores recém treinados, passando em seguida a entrevistar sozinhos.

Em relação à capacidade técnica do candidato para a realização de vendas, há uma prática de simulação aplicada pelos líderes nas entrevistas em que estes simulam serem clientes e pedem ao candidato que venda para eles um produto sobre o qual ele, o candidato, se sinta confortável em oferecer.

Essa prática visa avaliar a capacidade do candidato em realizar a venda consultiva seguindo um processo lógico de vendas, valorizando o seu produto, com foco no cliente, contornando as objeções e garantindo uma venda ética e que gere satisfação no cliente.

Todavia, ela não é uma prática obrigatória, sendo realizada somente por líderes experientes e que se sintam confortáveis em conduzir a simulação, não havendo também um padrão de aplicação.

Apesar do empenho em capacitar os líderes para a realização de entrevistas, ainda há muitas oscilações nas taxas de conversão<sup>1</sup> dos candidatos aprovados pelo líder para os candidatos aprovados na entrevista de *fit* cultural, como é possível observar na planilha de acompanhamento do processo. Isso mostra que pode estar havendo um desalinhamento entre o perfil buscado pelos líderes em primeiro nível e em segundo nível, já que há pontos da cultura que também são avaliados na entrevista com o líder em primeiro nível.

Além disso, Faissal *et al.* (2015) apontam que mesmo que os requisitantes tenham participado do processo seletivo de forma ativa, pode não ser raro que estes sejam levados por estereótipos ou características isoladas do candidato, desconsiderando outros aspectos que seriam relevantes para a seleção do candidato ideal. Todavia, apesar do treinamento Recrutar ser realizado com o objetivo de preparar os líderes para a seleção, atualmente os líderes entrevistadores não são acompanhados de forma próxima e efetiva pelas profissionais de recrutamento e seleção, não sendo possível garantir que os conhecimentos compartilhados no treinamento estão sendo aplicados, que os candidatos estão sendo avaliados de modo adequado e que estão tendo uma boa experiência no processo seletivo.

Adicionalmente, devido à primeira etapa não ser tão profunda, o líder acaba precisando entrar em pontos da trajetória do candidato que poderiam ter sido validados na etapa anterior, mas não foram pelo fato da etapa de *screening* ser breve e em grupo, restando pouco tempo para a avaliação das competências técnicas do candidato.

#### **4.1.3.7 Entrevista de *fit* cultural com liderança em segundo nível**

Os candidatos aprovados na etapa de entrevista com o líder em primeiro nível são também entrevistados pelos líderes em segundo nível na entrevista final, também chamada de entrevista de *fit* cultural, que tem por objetivo avaliar se o candidato tem aderência à cultura da organização.

---

<sup>1</sup> Taxas de conversão – este termo faz parte do vocabulário da área comercial interna e trata-se do indicador de vendas que representa o percentual do número de vendas realizadas dividido pelo número de oportunidades recebidas nas etapas do funil de vendas. Aplicado em semelhança à seleção, considera o número de candidatos aprovados em determinada etapa do funil, ou por determinado entrevistador, dividido pela quantidade de candidatos avaliados na etapa em questão ou em outra posterior.

Por ser uma entrevista voltada a compreender os valores do candidato, suas motivações, seu propósito e a aderência deles aos da companhia, ela é uma entrevista livre, ou seja, não possui roteiro, sendo as perguntas realizadas de forma livre. Além disso, o tom da entrevista é mais informal e entra em assuntos mais particulares da vida do candidato, como composição familiar, valores compartilhados, sucessos e insucessos, plano de vida e outros aspectos que auxiliem na compreensão de seus valores e vivências.

Além disso, conforme a apresentação Recrutar, há três atributos avaliados que são atributos-chave para a empresa e estão ligados ao potencial para transformar ação em resultado, inteligência e ética.

Essas entrevistas geralmente são conduzidas por pessoas que são referência em cultura na organização, sobretudo os líderes e pessoas que atuam na empresa há muito tempo e estão bem familiarizadas com a cultura organizacional.

Todavia, a conversão de entrevistas realizadas e candidatos aprovados entre os líderes que realizam a entrevista final é muito discrepante, deixando claro que é possível que seja necessário recalibrar a forma como os candidatos estão sendo avaliados para garantir que todos estão sendo analisados de modo semelhante, com o mesmo nível de exigência.

Por ser a última etapa do processo seletivo e o líder em segunda nível ter uma atuação mais estratégica, a decisão final da contratação é tomada por ele. É importante salientar que apesar de não ser feito um relatório com todas as informações do candidato aferidas nas etapas anteriores do processo seletivo para ajudar na tomada de decisão, como indicado por Faissal *et al.* (2015), todas as anotações sobre o candidato ficam salvas na *ATS* para a consulta dos envolvidos no processo, podendo ser usadas inclusive na decisão final.

Contudo, atualmente a decisão final não é tomada em conjunto com o selecionador para minimizar vieses e garantir maior assertividade, como também é indicado por Faissal *et al.* (2015), sendo então uma decisão que cabe exclusivamente ao líder em segundo nível.

Uma vez o candidato aprovado nesta etapa, o passo seguinte é a comunicação da aprovação que é feita por *e-mail* antes da formalização da oferta.

#### **4.1.3.8 Oferta de trabalho**

A etapa de oferta de trabalho tem por objetivo a confirmação ao candidato sobre sua aprovação no processo seletivo, a formalização da proposta para integrar a empresa e a comunicação de informações referentes ao contrato de trabalho, a proposta de atividades e remuneração e as informações sobre o processo admissional. Esse processo de comunicação é

feito por telefone pelas profissionais de recrutamento e seleção após a confirmação do número de vagas a serem preenchidas dentro o número de vagas previsto inicialmente.

É importante lembrar que, como adiantado anteriormente, o processo seletivo é feito em massa e com celeridade, o que pode impactar em algumas coisas. Em alguns momentos, por exemplo, o período entre o *screening* coletivo e a comunicação da aprovação na última etapa poder compreender apenas três dias, devido a preocupação de ter o quanto antes a certeza do preenchimento das vagas. Essa comunicação é feita ao candidato garantindo que ainda não é uma proposta de trabalho formal, que a partir dela ainda não há garantia de contratação e que será feito um novo contato em breve para alinhar sobre os próximos passos, evitando que o candidato crie expectativas em excesso quanto a um breve início na empresa.

Todavia, muitas das vezes o candidato é aprovado no início do processo seletivo, faltando um mês para a admissão, quando ainda não se tem fechada a necessidade de contratação, nem os horários vagos para alocação dos aprovados. O impacto dessa ação é que, mesmo com a comunicação da aprovação, nem sempre o candidato sente segurança e, estando em processos em outras empresas, acaba declinando da proposta de agente comercial interno por já ter aceitado outra oferta, o que acaba gerando um alta de declínios em vista a quantidade de ofertas realizadas.

#### **4.1.3.9 Exame admissional**

Após o aceite da oferta de trabalho, o candidato aprovado é encaminhado para a realização do exame admissional. Tendo em vista que este processo hoje é coordenado entre a área de departamento pessoal e a empresa terceira responsável pela marcação e pela realização dos exames, os profissionais de recrutamento e seleção geralmente não tem acesso a informações mais aprofundadas sobre a realização deles, sendo apenas comunicados caso alguma admissão precise ser revista com base nos resultados do exame.

Sobretudo, nas contratações do comercial interno não há histórico conhecido de casos excepcionais que tenham sido revistos. Porém, há de se apontar que o fato de não se ter tantas informações sobre a condução do exame admissional é um ponto de atenção.

Além disso, como apontado por Faissal *et al.*, (2015), o exame médico visa proteger tanto a organização quanto o candidato à vaga, avaliando se as condições físicas da pessoa selecionada são compatíveis com os requisitos físicos necessários para que as atividades da função sejam exercidas. Realizá-lo após a formalização da proposta pode representar um risco para a empresa, pois, caso o candidato seja considerado inapto, o processo admissional não

poderá ser continuado, o que pode gerar problemas mais sérios para a organização. Além disso, há de se considerar também a experiência ruim causada ao candidato após ter criado expectativas de atuação na organização, que podem ser potencializadas caso ele tenha solicitado desligamento de outra empresa para aceitar a proposta desta.

#### **4.1.3.10 Feedback**

Por se tratar de um processo seletivo contínuo, pois assim que as contratações para um mês são concluídas as do mês seguinte são iniciadas, o *feedback* aos candidatos é dado a cada etapa do processo seletivo para aqueles que não foram selecionados para participar das etapas seguintes, evitando o acúmulo de retornos.

Tratando-se também de um processo seletivo em massa, a organização adota a prática de envio do *e-mail* de agradecimento pela participação aos candidatos reprovados nas etapas anteriores à entrevista com o líder em primeiro nível. Segundo Faissal *et. al* (2015), esta prática é comum nas empresas brasileiras.

Contudo, para candidatos reprovados nas etapas de entrevista com o líder em primeiro nível e de entrevista de *fit* cultural, é enviado um *e-mail* que, além de agradecer pela participação e de comunicar a não continuidade no processo seletivo, inclui perguntas para auxiliar o candidato no processo de autoconhecimento, ajudando o refletir sobre seus objetivos de vida, o que tem feito para alcança-los e como a organização se encaixa neles, além de questionamentos sobre se tirar da zona de conforto e sobre seu desempenho na entrevista, se conseguiu se comunicar de forma clara ou não.

Ocasionalmente ocorre de algum candidato solicitar um *feedback* mais personalizado e neste caso é comum que as profissionais de recrutamento e seleção busquem nas anotações das entrevistas o motivo da reprovação para a construção de um *feedback* mais assertivo e detalhado, porém a maior parte dos candidatos recebe os *e-mails* padronizados.

#### **4.1.3.11 Avaliação do processo seletivo**

Como apontado por Faissal *et al.* (2015), a efetividade de um processo seletivo vai muito além da comparação entre o custo e o benefício, sendo necessário compreender outras variáveis para além dessas.

Atualmente, o processo seletivo de agente comerciais internos tem como principal indicador o número de candidatos aprovados ao final de cada período de contratação, ou seja,

quantos candidatos foram aprovados na entrevista de *fit* cultural e estão aptos a receberem a oferta de trabalho. Se esse número for igual ou superior ao número da meta de contratação do mês, considera-se que o processo seletivo foi exitoso. Se for abaixo da meta de contratação, é entendido que o processo seletivo foi falho e que não alcançou o resultado esperado.

Todavia, apesar de esse ser o principal indicador de desempenho do processo, há outros indicadores importantes que podem auxiliar a entender a qualidade do trabalho feito em cada etapa, além de dar insumos para que sejam encontradas as lacunas e os pontos de melhoria do processo.

As taxas de conversão, como são chamados os indicadores que consideram o número de candidatos aprovados em determinada etapa do funil, ou por determinado entrevistador, dividido pela quantidade de candidatos avaliados na etapa em questão ou em outra posterior, são calculadas a partir da quantidade de candidatos convidados para o *screening* coletivo até a quantidade de propostas aceitas, como observado na planilha de acompanhamento do processo.

Dos indicadores de conversão por etapa, podemos citar o de *screening* (número de candidatos aprovados em *screening* pela quantidade de candidatos convidados), o de entrevista com o líder (número de candidatos aprovados nas entrevistas desta etapa pela quantidade de candidatos entrevistados), o de entrevista de *fit* cultural (número de candidatos aprovados nas entrevistas finais pela quantidade de candidatos entrevistados na etapa), o de conversão total (número de candidatos aprovados na entrevista de *fit* cultural pela quantidade de candidatos convidados para o *screening* coletivo).

Além disso, é calculada também a taxa de conversão por entrevistador, sendo a dos profissionais de recrutamento e seleção calculada pela razão entre o número de candidatos aprovados na entrevista de *fit* cultural e entrevistados em *screening* pela profissional avaliada dividido pela quantidade de candidatos que ela aprovou em *screening*.

Já para os líderes em primeiro nível, são calculadas as taxas de conversão entre os candidatos aprovados por ele e a quantidade de candidatos que entrevistou, além da quantidade de candidatos aprovados na entrevista de *fit* cultural que foram entrevistados por ele dividido pelo número de candidatos que ele aprovou. A taxa de conversão dos líderes em segundo nível é calculada pela razão entre a quantidade de candidatos aprovados pelo respectivo líder dividida pela quantidade de candidatos que ele entrevistou.

Além disso, é calculado também o percentual do número de ofertas aceitas pela quantidade de ofertas realizadas, além do absentéismo em cada etapa da seleção, considerando

sempre o número de candidatos que participaram da etapa em razão do número de candidatos que foram convidados para participar dela.

Ademais, todo início de janela de contratação, como é chamado o período do mês em que será feito o processo seletivo, são calculados a quantidade de dias úteis até o término da janela e a quantidade de entrevistas que devem ser garantidas em cada etapa para atingir a meta estipulada, considerando sempre o histórico das taxas de conversão do mês anterior. Há também um cálculo comparativo atualizado diariamente que mostra a probabilidade de o processo seletivo corresponder ao esforço estimado no início da janela, considerando a taxa de conversão real do mês vigente por etapa e o número de candidatos já aprovados em relação à meta de contratação determina no período.

E para cada janela de contratação, é calculado o seu *turnover* de 90 dias, considerando o número de desligados nos primeiros 90 dias na empresa contratados em determinada janela de admissão dividido pelo número de candidatos contratados nela, e o número de *turnover* total, considerando o número de desligados no período pelo número de colaboradores ativos na área. Na área, o *turnover* de 90 dias é considerado um indicador de recrutamento e seleção, pois no período de experiência costumam ser desligados colaboradores que não demonstraram aptidão para a posição ou apresentaram desvios de comportamento. Já o *turnover* total não é considerado um indicador de recrutamento e seleção especificamente, pois, conforme apontado por Faissal *et al.* (2015), este indicador possui variáveis atreladas aos vários subsistemas de RH e a outros aspectos da organização como cultura, liderança, clima, entre outros.

Contudo, apesar de serem calculados esses indicadores de seleção, nota-se que não há nenhuma avaliação quantitativa do recrutamento, como a de efetividade das fontes de recrutamento utilizadas e a da qualidade da triagem realizada por cada profissional da área. Além disso, não são realizadas pesquisas de satisfação com os candidatos reprovados e aprovados não seleção, perdendo-se uma oportunidade riquíssima de compreender como está a experiência do candidato e quais pontos podem ser melhorados no processo seletivo. Também não são compreendidos os motivos que levam um candidato a optar por não seguir no processo seletivo, independente da etapa em que esteja participando.

Por fim, esses indicadores são utilizados internamente pelos profissionais de RH da área, mas não são compartilhados com os líderes, gerando perguntas constantes de como estão suas taxas de conversão e pedidos de mais visibilidade do andamento do processo seletivo.

## 4.2 A proposta de aperfeiçoamento

### 4.2.1 Perfil de Competências

Conforme apontado anteriormente, devido à sua incessante busca por manter-se competitiva no mercado em que está inserida, a organização deste estudo passou por diversas transformações no decorrer do tempo. Todavia, essas transformações impactaram a gestão do conhecimento, não sendo possível hoje compreender se as competências dantes mapeadas como as necessárias para a atuação do agente comercial interno, conforme apontado pela apresentação Recrutar, ainda são relevantes para a organização.

Tendo isso em vista, é necessário apontar que a primeira melhoria a ser realizada é a de elaboração da descrição do cargo de agente comercial interno para que esta seja colocada não só à disposição das profissionais de recrutamento e seleção, mas também das demais áreas de RH que dependem das informações do cargo. Com essa descrição de cargo em mãos, será possível já iniciar a construção do perfil de competências.

Entretanto, é importante ressaltar o que Faissal *et al.* (2015) apontaram sobre a descrição de cargo ser muito utilizada nesta etapa do processo pelas empresas tradicionais, mas que também é necessário compreender os valores e o posicionamento estratégico da empresa para que esta contratação traga para a organização as competências necessárias para adquirir ou manter sua vantagem competitiva no mercado.

A partir das compreensões trazidas pelo referencial teórico, entende-se ser de extrema importância considerar o que foi trazido por Faissal *et al.* (2015) sobre a realização de entrevistas com os requisitantes da vaga, no caso, os líderes da área comercial interna. Por ser uma área com muitos líderes, é importante definir critérios para garantir que a conversa será realizada com líderes que estejam alinhados com os objetivos da área e da organização.

Considerando que o objetivo da área comercial interna é vender cada vez mais os produtos da empresa para que a receita da companhia cresça, sugere-se criar um *ranking* em ordem decrescente com os líderes em primeiro nível, pois são os que estão mais próximos dos agentes que desempenham a função no dia a dia, com base no volume de vendas geradas pelos seus times, por terem mais pessoas que desempenham bem em seus times. Além de olhar sua produtividade, é importante avaliar também se os líderes que figuram o topo do *ranking* de produtividade são referências em cultura para a operação, do contrário poderão acabar indicando um perfil de contratação que gera resultados, mas que não está alinhado com a cultura da empresa.

Buscando tornar o processo seletivo cada vez mais assertivo e cada vez menos subjetivo, sugere-se também a adoção da metodologia do Inventário Comportamental, conforme a proposição feita por Leme (2007).

Unindo a metodologia do Inventário Comportamental com a orientação de Faissal *et al.* (2015), sugere-se entrevistar os líderes selecionados buscando listar os comportamentos adotados pelos agentes conforme o quadro sugerido anteriormente, contendo os comportamentos adequados em “Gosto”, os inadequados em “Não gosto” e os comportamentos a serem desenvolvidos em “Serial ideal”.

Como apresentado por Leme (2007), após esse passo, deve-se reescrever os comportamentos constantes nas colunas “Gosto” e “Seria ideal” do quadro com os verbos no modo infinitivo, em forma de ação, e os comportamentos da coluna “Não gosto” devem ser reescritos de modo positivo, indicando o comportamento contrário ao inadequado.

Esses comportamentos reescritos serão os indicadores comportamentais e deverão ser atrelados às competências comportamentais e técnicas necessárias para o desempenho da função de agente comercial interno. A utilização de competências detalhadas em indicadores comportamentais facilitará o entendimento do perfil buscado e permitirá que as avaliações da etapa de seleção sejam feitas de modo mais objetivo.

Como apresentado por Leme (2007), é importante também calcular o NCF (Nível de Competência da Função) para cada competência atribuída ao perfil comportamental, com base nos indicadores comportamentais, de modo a entender a relevância da competência para a posição e ter um balizador a comparar o NCE (Nível de Competência do Entrevistado). A sugestão deste trabalho é que o NCF seja calculado com o apoio dos mesmos líderes que auxiliarão na construção do perfil de competências.

## **4.2.2 Recrutamento**

### **4.2.2.1 Tipo de recrutamento**

No que tange ao tipo de recrutamento adotado, conforme já apontado anteriormente, a organização utiliza a modalidade mista, recrutando profissionais externos e internos à empresa para o preenchimento das vagas do cargo de agente comercial interno.

Conforme apontado por Leme (2007), o recrutamento misto amplia as chances de preenchimento das vagas pela empresa através da captação de talentos tanto no mercado de trabalho quanto dentro da organização.

Todavia, é importante considerar que, conforme observado na planilha de acompanhamento do processo seletivo, o recrutamento interno não tem se mostrado tão efetivo para a posição. Uma vez que este tipo de recrutamento apresenta muitas vantagens para organização, como o preenchimento rápido das posições, o baixo custo, o aproveitamento do potencial desenvolvido e estímulo ao desenvolvimento dos colaboradores experientes e o incentivo à retenção de profissionais de alto potencial (SOUZA; SOUZA, 2016), deve-se analisar se há algum ponto a ser melhorado no recrutamento interno ou se realmente não é válido seguir com a modalidade e então focar somente no recrutamento externo.

Para ajudar nessa decisão, é necessário entender também se o perfil de competências buscado atualmente para a posição pode ser de fato encontrado dentro da organização ou se as chances de preenchimento da vaga são maiores no mercado.

#### **4.2.2.2 Fontes de recrutamento**

Quanto às fontes de recrutamento, Faissal et al. (2015) indicam que estas devem ser selecionadas de acordo com o tipo de recrutamento definido e o perfil de competências mapeado para a posição em questão.

Uma vez compreendido o perfil buscado, é essencial entender onde recrutar esses profissionais, ou seja, onde os profissionais com esse perfil estão, quais são os seus hábitos e quais canais de comunicação utilizam, isto é, “onde podemos alcançá-los?” (FAISSAL *et al.*, 2015). Nesse sentido, sugerimos conduzir uma pesquisa interna com os agentes comerciais internos da empresa para entender como eles ficaram sabendo da vaga e o que os atraiu a participar do processo seletivo da empresa e em fazer parte dela. Entendendo por onde vieram, é possível concentrar as ações de recrutamento no canal adequado para atrair cada vez mais candidatos qualificados para a posição, bem como consolidar a marca da empresa com foco no que já é sabido que a torna atrativa para os candidatos.

Adicionalmente, é importante também avaliar de forma mais objetiva o retorno que as fontes de recrutamento externo têm trazido e, caso seja comprovado o baixo retorno, identificar se este pode estar sendo causado pela própria plataforma ou por alguma adequação necessária a ser feita na divulgação da vaga.

Caso seja comprovado que, assim como o site Vagas.com, o site *Indeed* não se mostra uma fonte com retornos relevantes, é válido focar os esforços e os recursos da organização somente nos canais que tragam resultados relevantes.

A respeito do *LinkedIn*, principal fonte de recrutamento externo, é importante encontrar as possíveis lacunas no processo de recrutamento da plataforma. Para isso, é importante entender como a plataforma seleciona o público-alvo da vaga e se é possível realizar alguma mudança para garantir que a vaga chegue aos candidatos ideais conforme o perfil de competências mapeado e os objetivos da organização.

Todavia, com a popularização da *internet* como sendo também uma fonte de recrutamento e por ser um dos principais meios de utilizados pela organização, é válido realizar pesquisas para compreender se os sites de recrutamento utilizados são os canais onde há maior concentração do público-alvo da vaga, caso contrário é essencial considerar a divulgação da vaga em outras fontes.

Sobre o recrutamento interno, apesar de o programa atualmente não estar sendo muito efetivo na geração de candidatos, é possível pensar em algumas oportunidades de melhoria, como a revisão da divulgação da vaga para garantir que ela traduz o escopo e os requisitos da posição.

Além disso, é válido considerar que o emprego de maiores esforços ativos de atração de candidatos pode trazer maiores resultados. Para isso, sugere-se utilizar o grupo de divulgação de vagas do Programa de Recrutamento Interno de forma mais frequente, buscando atrair mais colaboradores interessados na vaga do time comercial interno, salientando as oportunidades de carreira e desenvolvimento que há na área e buscando reverter a percepção de que as vagas da área são “portas de entrada”.

Já em relação à “indicação de líderes”, é importante garantir que os líderes tenham a ciência de que há um Programa de Recrutamento Interno na empresa que possui regras para as movimentações e que faz as devidas validações para a participação dos colaboradores nos processos seletivos internos. Havendo o programa, que é um fluxo estruturado e pronto para ser utilizado, não há por que implementar outro fluxo ou outro processo para a participação de colaboradores no processo seletivo para a vaga, devendo as indicações internas serem feitas pelo Programa de Recrutamento Interno.

Por último, em relação à campanha de indicações de colaboradores, Faissal *et al.* (2015) já haviam apontado essa fonte como sendo vantajosa em termos de valorização dos colaboradores da organização e, considerando o alto retorno dela na organização (24% das contratações mensais), é com toda a certeza um canal de grande potencial e que pode ser ainda mais explorado.

Sugere-se tornar a campanha permanente e não pontual, tornando os reconhecimentos ainda mais relevantes e extensivas a todos os colaboradores que indicarem, não só aos que

forem sorteados dentre eles. Inclusive, é válido considerar a criação de um programa de pontuação em que as recompensas se tornem cada vez mais atrativas a medida em que o colaborador for somando novas indicações contratadas, a começar por uma camisa da empresa até a um almoço com o recém-contratado, ingressos para eventos, cursos de capacitação, folga no aniversário e outras possibilidades de ações de reconhecimento.

### **4.3 Seleção**

#### **4.3.1 Inscrição e preenchimento de questionário com informações pessoais**

Com relação às inscrições realizadas pelos candidatos através dos sites de recrutamento e do *LinkedIn* e os *e-mails* enviados após a inscrição em momentos diferentes e sem a adoção da identidade visual da empresa, sugerimos contatar o fornecedor para verificação das possibilidades de unificação dos *e-mails* e de utilização da identidade visual da empresa, garantindo uniformidade nas comunicações e que não haja dúvidas sobre a veracidade do e-mail recebido pelo candidato.

Caso seja entendido não ser possível realizar essa unificação, é válido considerar acrescentar ao *e-mail* de confirmação de candidatura as capturas de tela com o assunto dos dois *e-mails* que serão recebidos pelos candidatos posteriormente para facilitar a identificação deles aos serem recebidos.

Outra sugestão seria a redução da quantidade de *e-mails* enviados de 3 para 2, integrando o questionário de informações pessoais às perguntas de candidatura já existentes na vaga. Acredita-se também que, tendo em vista que o candidato só conseguirá submeter a inscrição à vaga uma vez que tenha respondido as perguntas, a adesão ao questionário aumentará.

Todavia, é importante esclarecer na própria vaga a importância do preenchimento cauteloso do questionário, considerando que, na ansiedade de se candidatar à vaga, o candidato pode preencher de forma apressada e sem a devida dedicação necessária. Incluindo o questionário às perguntas da vaga, além de reduzirmos a quantidade de candidatos participantes das etapas seguintes sem que suas informações pessoais tenham sido validadas pelos profissionais da área de recrutamento e seleção, garantimos maior assertividade na etapa da triagem.

### 4.3.2 Realização de testes

Como apontado por Faissal *et al.* (2015), os testes são de muita relevância para o processo seletivo, considerando que são instrumentos que permitem avaliar os candidatos de forma padronizada, concedendo também legitimidade às diferenças apontadas entre os candidatos participantes. Além de também possuírem um caráter preditivo por intermédio da correlação potencial entre o resultado dos testes e o desempenho do candidato.

Todavia, conforme apontado por Faissal *et al.* (2015), a veracidade dos resultados apontados pelos testes só pode ser confirmada uma vez que estes testes tenham sido validados pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP). Sendo assim, a sugestão deste trabalho é suspender a utilização dos testes psicológicos atuais até que esses possam ser identificados como testes com parecer favorável por parte do CFP. Caso não se tenha a validação destes testes, orienta-se que sejam pesquisados novos fornecedores de testes psicológicos já atestados pelo CFP para serem aplicados aos candidatos.

Considerando que para a seleção de agentes comerciais internos não há conhecimentos técnicos específicos referentes à função sobre os quais seria importante testar o candidato, não iremos sugerir a aplicação de testes de conhecimento técnico teórico ou prático. Além disso, compreendendo que não há situações inerentes ao dia a dia da função que requeiram validações diferentes das realizadas nas entrevistas a partir das perguntas comportamentais, tampouco proporemos a adoção de testes situacionais.

### 4.3.3 Triagem de currículos

Considerando que a definição do perfil de competências traz a certeza do profissional a ser recrutado e selecionado e que a escolha das fontes de recrutamento atrelada ao perfil mapeado torna as possibilidades de recrutamento de candidatos aderentes à vaga ainda maiores, o estabelecimento de um padrão de triagem de currículos apresenta-se como algo ainda mais factível.

É necessário, portanto, que sejam identificados os padrões de formação, experiência e objetivo profissional que auxiliarão na seleção de currículos mais aderentes à vaga para que estes possam ser considerados nas etapas seguintes.

Para isto, considerando que um novo perfil terá sido recentemente desenhado, sugere-se observar os currículos dos últimos candidatos aprovados no processo e identificar se há pontos de convergência entre eles para balizar as primeiras padronizações do processo e

posteriormente utilizar como base nesta verificação somente os currículos dos candidatos aprovados já dentro do novo perfil de competências desenhado.

#### **4.3.4 Dinâmica em grupo**

Como visto anteriormente, a dinâmica em grupo é uma técnica muito indicada para avaliar habilidades interpessoais e atitudes dos candidatos (FAISSAL et al., 2015), podendo ser aplicada com simulações de situações do cotidiano organizacional (BANOV, 2010) e, quando bem aplicada, trazer muito valor ao processo seletivo.

Apesar de não ser aplicada no processo seletivo atualmente e de não se ter um perfil de competências bem definido para a vaga, como apontado ser necessário por Carvalho, Passos e Saraiva (2016), habilidades de comunicação, negociação e relacionamento interpessoal são inerentes a cargos comerciais, principalmente para atuação em vendas, e, por isso sugerimos a inclusão desta etapa no processo seletivo.

É importante, portanto, pesquisar e/ou construir dinâmicas que auxiliem na avaliação do comportamento do candidato em simulações de situações cotidianas da função a ser exercida, tendo o cuidado de garantir que as habilidades buscadas conseguirão ser avaliadas na execução da dinâmica escolhida.

Além disso, como elucidado por Carvalho, Passos e Saraiva (2016), é importante também garantir que a quantidade de pessoas participantes será razoável para que a dinâmica cumpra seu papel e que a quantidade de avaliadores também seja suficiente para o cumprimento do propósito da etapa. Todavia, deve-se lembrar da importância de não deixar que os candidatos concluam a etapa sem que tenham informações sobre prazos e sobre as próximas etapas.

#### **4.3.5 Entrevista com RH**

Conforme apresentado por Banov (2010), a entrevista, apesar de ser uma técnica subjetiva de seleção, permite que sejam validados os conhecimentos do candidato, bem como sejam questionados pontos do currículo que necessitam de esclarecimento, além de ser possível aprofundar-se nas vivências do candidato, bem como apresentar a empresa e a posição ao candidato.

Além disso, Faissal *et al.* (2015) apontam que o profissional de recrutamento e seleção tem um papel fundamental no processo seletivo tendo em vista que é quem detém o

conhecimento sobre instrumentos, técnicas e metodologias empregados no recrutamento e na seleção. Portanto, é importante que o profissional tenha mais insumos para avaliar o candidato, necessitando conseqüentemente de mais tempo para realizar a avaliação e de uma estrutura que permita que seja elaborado um parecer mais profundo do candidato.

Sendo assim, sugere-se que a etapa de *screening* coletivo seja evoluída para uma entrevista por competências estruturada para a avaliação individual do candidato e com tempo de duração superior ao atual.

Quanto às competências avaliadas, tendo o perfil de competências como base, é possível organizar as etapas do processo seletivo de modo que cada uma tenha competências específicas a serem avaliadas, juntamente com seus indicadores comportamentais, conforme a metodologia do Inventário Comportamental proposta por Leme (2007). E, apesar de o referencial teórico não indicar a duração ideal para as entrevistas, é sugerido neste trabalho que, após a definição das competências a serem avaliadas na etapa, sejam realizados teste em relação à duração ideal da entrevista para cumprimento de seus objetivos.

Ainda sobre a avaliação por competências, sugere-se que as perguntas realizadas nesta etapa sejam as comportamentais, considerando a necessidade de formação em Psicologia para as perguntas psicológicas e da necessidade do conhecimento técnico da função para a realização das perguntas técnicas. Além disso, pelas respostas a elas poderem ser hipotéticas e não representarem os reais comportamentos dos candidatos (FAISSAL *et al.*, 2015), este trabalho não incentivará o uso de perguntas situacionais.

Através da metodologia desenvolvida por Leme (2007), orienta-se que as perguntas comportamentais sejam desenvolvidas com base nos indicadores comportamentais e não nas competências, garantindo maior objetividade na avaliação. É importante garantir também que o candidato tenha respondido a pergunta dando o contexto da situação, a atitude tomada e o resultado alcançado (CAR), pois só assim é possível entender o exemplo dado em sua totalidade e como ele se relaciona com o indicador comportamental avaliado (LEME, 2007; FAISSAL *et al.*, 2015).

Com o auxílio do perfil de competências, sugere-se calcular o NCE com base nos indicadores comportamentais que o candidato apresentou e compará-lo com o NCF, garantindo que a aprovação ou a reprovação do candidato na etapa se dará de modo mais assertivo.

#### 4.3.6 Entrevista com líder

No que diz respeito à entrevista com o líder em primeiro nível, sugere-se seguir a metodologia do Inventário Comportamental desenvolvida por Leme (2007), conforme já indicado na etapa de Entrevista com RH.

Todavia, é importante salientar que as competências avaliadas nesta etapa não precisarão ser as mesmas da etapa anterior, pois o líder já terá em mãos as anotações da entrevista realizada pelos profissionais de recrutamento e seleção.

Segundo Faissal *et al.* (2015), as perguntas técnicas têm por objetivo aferir ou aprofundar informações sobre o conhecimento técnico ou sobre as experiências técnicas do profissional, devendo essas serem realizadas por profissionais que dominem os requisitos técnicos da vaga, como, por exemplos, o gestor da vaga. Portanto, é indicado que o líder em primeiro nível foque nesta etapa principalmente em avaliar o candidato tecnicamente com base nas competências técnicas e em seus indicadores.

Além disso, para tornar mais completa a avaliação do candidato, orienta-se que a simulação de vendas já utilizada na área continue sendo aplicada, porém de uma forma mais estruturada, com aplicação padronizada e indicadores comportamentais para cada competência avaliada neste processo.

Ademais, a simulação e sua aplicação também deverão constar no treinamento Recrutar e em um treinamento posterior de reciclagem para os líderes entrevistadores atuais, bem como deverá constar também um conteúdo teórico mais robusto que explique o que é uma entrevista por competências tendo o método do Inventário Comportamental como base, auxiliando os líderes na avaliação do NCE e garantindo que eles se sintam preparados para utilizar a metodologia.

É importante ressaltar a importância de que os líderes sejam acompanhados após o treinamento e a reciclagem pelas profissionais de recrutamento e seleção para que também seja avaliada a condução das entrevistas realizadas por eles.

Além disso, orienta-se considerar a inclusão de competências comportamentais ligadas à cultura da empresa na etapa de entrevista com o líder em primeiro nível para evitar a aprovação nesta etapa de candidatos com alta capacidade de execução do trabalho, porém sem *fit* cultural algum com a empresa.

#### 4.3.7 Entrevista de *fit* cultural

Assim como nas entrevistas anteriores, nesta etapa propõem-se a avaliação dos candidatos a partir das competências inerentes à etapa, ou seja, à cultura da organização, porém, seguindo a metodologia do Inventário Comportamental proposta por Leme (2007).

Para isso, será necessário que também sejam elencados indicadores comportamentais ligados às competências comportamentais relacionadas à cultura da empresa, para que seja calculado o NCE em relação às competências da etapa.

Além disso, orienta-se que esta entrevista também seja estruturada com perguntas padrão para a etapa, desenvolvidas com base nos indicadores comportamentais a serem avaliados. Todavia, é compreensível que, por se tratar de uma entrevista de cunho mais pessoal para o candidato, algumas perguntas fujam do roteiro, porém poderá ser garantido ao menos que os candidatos participantes da etapa foram avaliados da forma mais padronizada possível dentro do objetivo da entrevista.

Ademais, a etapa de Entrevista de *fit* cultural hoje não tem treinamento e a aplicação dos líderes em segundo nível é feita com base nos ensinamentos passados anteriormente de modo informal pelos entrevistadores predecessores, sendo importante a elaboração de um treinamento para novos entrevistadores, bem como um treinamento de reciclagem para o entrevistadores atuais da etapa, garantindo que estão todos alinhados sobre o perfil buscado, procurando reduzir também a discrepância entre as taxas de conversão nesta fase de entrevistas.

#### 4.3.8 Verificação de referências

No processo seletivo atual, a última etapa é a de entrevista de *fit* cultural, todavia, objetivando a mitigação de riscos em relação a fatos sobre o candidato que não foram conhecidos durante as etapas anteriores, já que as respostas dadas por ele durante as etapas podem ter sido manipuladas (FAISSAL *et al.*, 2015), sugere-se a adoção da verificação de referências do candidato.

Seguindo o exposto por Faissal *et al.* (2015), o método mais comum de verificação de referências compreende o contato telefônico do profissional de recrutamento e seleção com os empregadores anteriores do candidato, bem como com colegas de equipe e clientes. Para esta etapa, os autores sugerem que a verificação seja feita seguindo um roteiro que questione comportamentos e situações que possam ser comprovadas pela organização que empregou o

candidato anteriormente, evitando outras implicações para a empresa que está passando as informações.

É importante acrescentar que, para eliminar qualquer sombra de dúvida dos candidatos quanto à ética da ação, solicitar ao próprio candidato a indicação das pessoas a serem contatadas pode se mostrar um bom caminho, tendo em mente também a possibilidade de manipulação desta etapa.

#### **4.3.9 Decisão final**

Como apresentado, atualmente a decisão final no processo seletivo para agentes comerciais internos é tomada pelo último entrevistador, o líder em segundo nível. Mesmo tendo à sua disposição as anotações das entrevistas anteriores, não se tem certeza de que estas são consultadas para auxílio na tomada de decisão.

Todavia, considerando o exposto foi Faissal *et al.* (2015), sobre a importância de que a decisão de contratação seja tomada em conjunto com os demais participantes do processo seletivo e considerando também que o método do Inventário Comportamental, de Leme (2007), provê dados quantitativos sobre a avaliação dos candidatos, o NCE e o NCF, propõem-se uma reunião final de alinhamento sobre as aprovações em que seja feita a comparação entre o NCE de cada candidato e o NCF da posição e entre os NCE dos candidatos aprovados nesta primeira comparação. Assim, poderão ser discutidas lacunas de competência entre os candidatos, garantindo que as novas contratações poderão ser desenvolvidas e que seu potencial de atuação atenderá as necessidades da operação.

#### **4.3.10 Comunicação de aprovação e exame médico admissional**

Considerando que o exame admissional é ainda uma etapa de seleção e que seu papel no processo seletivo é de extrema importância, pois visa proteger tanto a organização quanto o profissional de que a contratação para a posição em aberto seja feita com uma pessoa que não está em condições de saúde favoráveis para a realizações das atividades do cargo (FAISSAL *et al.*, 2015), é necessário que a comunicação da aprovação seja vista como uma etapa do processo seletivo e que esta seja precedente à etapa de exame admissional.

Em linha com a comunicação de aprovação por *e-mail* já adotada atualmente devido à preocupação da confirmação do preenchimento das vagas, sugere-se que, além da garantia de que essa comunicação ainda não é uma proposta de trabalho formal, que a partir dela ainda

não há garantia de contratação e que será feito um novo contato em breve para alinhar sobre os próximos passos como já indicado antes, seja informado também que a aprovação diz respeito às etapas de seleção de perfil para vaga, restando ainda a etapa de exame médico admissional.

É importante explicar que esta etapa também faz parte da seleção para a vaga e que a proposta formal só poderá ser realizada uma vez que o retorno do médico do trabalho indique a contratação.

#### **4.3.11 Oferta de trabalho**

Uma vez ajustado o momento em que o candidato recebe a oferta formal de trabalho, de antes do exame para após o exame médico admissional, é importante endereçar o ponto de melhoria indicado na descrição do processo seletivo atual, que é a falta de segurança dos candidatos aprovados em um período distante do final do processo seletivo.

Em alguns casos, o candidato fica mais de 20 dias sem atualizações sobre o processo, o que levando em consideração que às vezes o processo de seleção chega a ter as etapas de entrevistas realizadas uma a cada dia durante três dias seguidos, causa estranheza e sensação de incerteza.

A proposta para a solução desse desafio reside na elaboração de uma régua de comunicação pós-aprovação do candidato no processo, mantendo-o engajado à vaga com comunicações periódicas por *e-mail* com mensagens de empatia, demonstrando ansiedade também em tê-lo na equipe e em poder informar a data de admissão, por exemplo, junto a pílulas de conhecimento sobre a empresa e sobre o dia a dia da equipe na qual ele fará parte.

#### **4.3.12 Feedback aos participantes**

Considerando que a busca por autoconhecimento e a preocupação com o desenvolvimento das pessoas fazem parte da cultura da empresa, o *feedback* do processo seletivo é muito valorizado, apesar das limitações operacionais impostas pelo volume de candidaturas à vaga e de participações dos candidatos nas etapas.

Todavia, objetivando tornar o processo seletivo cada vez mais humanizado, porém sem tornar o trabalho operacional mais complexo, sugere-se que sejam mapeados os motivos de reprovação mais frequentes nas etapas do processo seletivo e que sejam criados modelos de *e-mails* de *feedback* na ATS direcionados para esses motivos, dando, inclusive, dicas de como

esses pontos de melhoria podem ser desenvolvidos para uma participação posterior no processo seletivo e uma possível aprovação.

Apesar de não ser um *feedback* tão detalhado e completo, os modelos auxiliarão os candidatos a desenvolverem pontos reais em que há necessidade de melhoria, minimizando também a sensação de reprovação sem um norte sobre seu desempenho no processo ou sobre o que motivou a decisão de não aprovação.

#### **4.3.13 Avaliação do processo seletivo**

Como apontado anteriormente por Faissal *et al.* (2015), ao introduzir um indicador no processo seletivo é importante observar o grau em que este atende as necessidades e as expectativas dos clientes internos à organização e se é possível no processo atual ter insumos para a aferição das medidas necessárias para o cálculo dos indicadores.

Considerando que tudo o que é feito no processo seletivo gera dados que são armazenados e podem ser consultados e utilizados para a geração de melhorias, é importante observar que, apesar de serem usados vários indicadores sobre as etapas de seleção, não são adotados indicadores sobre o processo de recrutamento, que tem pontos de atenção em relação à efetividade das fontes, levando a nos questionar sobre o conjunto de indicadores realmente estar alinhado para mostrar o que precisa ser observado em termos da efetividade do processo seletivo.

Por isso, sugerimos então que os indicadores utilizados sejam revisitados e tenham sua relevância reavaliada. Além disso, propomos também que sejam criados indicadores para as etapas de recrutamento, como os mencionados anteriormente, tanto de efetividade das fontes de recrutamento utilizadas e quanto da qualidade da triagem realizada por cada profissional da área.

Ademais, como indicado por Faissal *et al.* (2015), também é válido avaliar a satisfação dos candidatos quanto às informações da vaga divulgadas no recrutamento e o grau de satisfação dos candidatos não selecionados, sendo essas fontes de melhoria para o processo seletivo a partir da ótica do candidato. Entendendo que há também a necessidade de entender melhor o porquê da baixa adesão dos candidatos ao questionário de informações pessoais e aos testes, caso essas etapas sejam mantidas, pode ser enviado um formulário breve aos candidatos que não as completaram buscando entender o que os levou a não as concluir para que sejam melhoradas.

Sugere-se também que o desempenho do colaborador na função seja levado em consideração, como sugerido por Faissal *et al.* (2015), podendo este ser extraído a partir do processo semestral de avaliação de desempenho ou dos resultados de produtividade alcançados mês a mês pelos colaboradores.

Por fim, reforçamos o apontamento de Faissal sobre os indicadores deverem atender as necessidades e as expectativas dos clientes internos à organização, o que não é possível confirmar sem que eles tenham visibilidade dos dados aferidos e calculados, sendo importante também atuar concessão de acesso para os líderes a esses indicadores.

## 5. Considerações finais

Este trabalho teve por objetivo propor o aperfeiçoamento do processo seletivo de agentes comerciais internos em uma instituição brasileira de aquisição do mercado de pagamentos. A empresa possui cerca de uma década de existência, tendo sido uma *startup* que cresceu rapidamente e conquistou seu espaço no mercado tendo os valores da sua cultura como um dos seus maiores diferenciais, sobretudo no que diz respeito à primazia pelo cliente, mas que possui grandes desafios ocasionados pelas constantes transformações pelas quais passou e pelas mudanças que enfrentará em busca de manter-se competitiva.

Apesar de atualmente já se ter um processo seletivo sendo executado, o presente trabalho mostrou que há diversas oportunidades de aperfeiçoamento, como a elaboração da descrição do cargo para auxílio na construção do perfil de competências, o aprimoramento das fontes de recrutamento e principalmente da campanha de indicações, além da revisão dos testes utilizados e da melhoria dos indicadores adotados com a inclusão de outras avaliações relevantes. Uma vez colocadas em prática, essas sugestões de melhoria poderão gerar ainda mais valor à empresa na contratação de agentes comerciais internos.

Além disso, apesar da importância dos processos de recrutamento e seleção para as organizações, notou-se que os poucos estudos recentes encontrados foram desenvolvidos com foco na teoria, não tendo exemplos de aplicação prática dos conceitos apresentados. Por isso, este estudo teve como principal contribuição a apresentação de um caminho prático para a aplicação desses conhecimentos na proposição de melhorias para um processo seletivo conduzido para a contratação de agentes comerciais internos.

Contudo, é válido acrescentar que este trabalho encontrou suas limitações na ausência de mais documentos sobre os processos de recrutamento e seleção executados na área, bem como a falta de histórico sobre a construção deles e a ausência de profissionais na área que tenham participado do desenvolvimento do processo seletivo e que estejam disponíveis atualmente para o compartilhamento dessas informações.

Para a elaboração de trabalhos futuros, sugerimos que sejam realizados mais estudos empíricos sobre recrutamento e seleção, pois, conforme mostrou a busca por artigos científicos que versassem sobre o tema, foram poucos os estudos disponíveis encontrados para o desenvolvimento deste trabalho que fossem pesquisas empíricas. Ademais, dada a importância dos processos seletivos para as instituições, sugerimos que mais pesquisas sejam feitas sobre os processos e ferramentas de recrutamento e seleção, visando difundir ainda mais o conhecimento sobre práticas do tema, gerando ainda mais valor às organizações.

## Referências

AVELAR, C.F.P. Tecnologia aplicada ao recrutamento e seleção: mudanças divulgadas e resultados percebidos no uso de soluções oferecidas por HR Techs brasileiras. **Revista Gestão e Sociedade**, v.15, n.43, p. 4620-4643, set./dez.2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BCB. **Relatório sobre a indústria de cartões de pagamentos**. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/Publicacoes\\_SPB/Relatorio\\_Cartoes.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/Publicacoes_SPB/Relatorio_Cartoes.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BCB. **Instituições de Pagamento**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/instituicaoopagamento>>. Acesso em: 25 mar. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BCB. **Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB)**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/spb>>. Acesso em: 25 mar. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BCB. **Arranjos de Pagamento**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/arranjospagamento>>. Acesso em: 25 mar. 2022.

BANOV, M.R. Recrutamento (ou captação) de pessoal. *In: \_\_\_\_\_* (org.). **Recrutamento Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010. 1.ed., cap.5, p.53-87.

BARBIERI, U. F. A importância do Recrutamento e Seleção. *In: \_\_\_\_\_* (org.). **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016. 1.ed, cap.17, p.135-144.

BITTENCOURT, A; VALENTI, G. BC tem encontro com os novos "adquirentes", enquanto setor ferve. **Exame**, 21 mai. 2021. Disponível em: <<https://exame.com/exame-in/bc-tem-encontro-com-os-novos-adquirentes-enquanto-setor-ferve/>>. Acesso em: 16 fev. 2022.

CARVALHO, I.M.V.; PASSOS, A.E.V.M; SARAIVA, S.B.C. **Recrutamento e seleção por competência**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

DUTRA, J.L. Movimentação de pessoas. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

\_\_\_\_\_. Bases conceituais para a gestão de pessoas na empresa contemporânea. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FAISSAL, R. *et al.* **Atração e seleção de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

FARIAS, J.C. SANTOS, L.A. LICCIARDI, N. A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. **South American Development Society Journal**, v.04, n.12, p.151-177, dez./2018.

FLEURY, A. FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GARZARO, D.M. *et al.* Relacionamento com Clientes em Empresas Startups: Uma Análise de Publicações em Marketing. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]**, São Paulo, v.12, n.1, p.60–86, Jan/Abr.2020. Disponível em: <<https://future.emnuvens.com.br/FSRJ/article/view/420/453>>. Acesso em: 16 fev. 2022.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. A pesquisa científica. In: \_\_\_\_\_ (org.). **Métodos de Pesquisa**. UFRGS Editora. Porto Alegre, 1.ed. 1, cap.2, p.31-42. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2022.

INSTITUTO PROPAGUE. **Mercado de pagamentos em dados 3º tri 2021**. Disponível em: <<https://institutopropague.org/wp-content/uploads/2021/12/Mercado-de-pagamentos-em-dados-3T2021-Instituto-Propague-e-Stone.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2022.

LAURINDO, M.L.L. MARANHÃO, T.L.G. Técnicas de Seleção de Observadores para o Comportamento dos Candidatos: Revisão Sistemática da Literatura. **Id Online: Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v.14, n.51, p.774-799, jul./2020

LEME, R. **Seleção e entrevista por competências com o inventário comportamental: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIMA, T.B. AMARAL, E.V.S. A percepção dos colaboradores de um hotel da capital paraibana sobre a política de recrutamento e seleção. **Revista de Turismo Contemporâneo – RTC**, v.6, n.1, p.66-89, jan./jun.2018.

MINDSIGHT. **Qual a metodologia por trás dos testes da *Mindsight*?**. São Paulo, 24 de jan. de 2022. Disponível em: <<https://candidato.mindsight.com.br/hc/pt-br/articles/4414891965979-Qual-a-metodologia-por-tr%C3%AAs-dos-testes-da-Mindsight->>. Acesso em 13 jul. 2022.

OLIVEIRA, I.R.V. MACÊDO, M.E.C. O Papel Determinante do Currículo no Processo de Recrutamento e Seleção. **Id Online: Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v.14, n.49, p.212-228, fev./2020.

PRADO, M. A ‘guerra das maquininhas’ acabou? Entenda para onde vai o mercado de pagamentos. **CNN**, São Paulo, 07 de ago. de 2020. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/a-guerra-das-maquinhinhas-acabou-entenda-para-onde-vai-o-mercado-de-pagamentos/>>. Acesso em 14 fev. 2022.

RODRIGUES, F. RODRIGUES, F.A. RODRIGUES, T.V.R. Modelos de machine learning para predição do sucesso de startups. **Revista de Gestão e Projetos**, v.12, n.2, p.28-55, mai./ago.2021

SILVA, J.R.H. BARRETO, L.M.T.S. O uso da tecnologia no recrutamento e seleção de pessoas: um estudo no setor hoteleiro. **PODIUM, Sport, Leisure and Tourism Review**, v.8, n.2, p.192-210, mai./ago.2019.

SILVESTRE, P. Desigualdade digital escancara uma perversa exclusão no Brasil. **ESTADÃO**, São Paulo, 28 de mar. de 2022. Disponível em: <<https://brasil.estadao.com.br/blogs/macaco-eletrico/desigualdade-digital-escancara-uma-perversa-exclusao-no-brasil/>>. Acesso em 10 jul. 2022.

SOUZA, M.Z.A; SOUZA, V.L.S. O processo obtenção. In: \_\_\_\_\_ (org.). **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** 1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016. 1.ed., cap.5, p.95-112.

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_. A contextualização da função RH. *In:* \_\_\_\_\_ (org.) **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** 1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016. 1. ed, cap.1, p.19-34.

SCREENING. *In:* *Cambridge Dicionary*. Cambridge: Cambridge University Press, 2022. Disponível em: < <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/screening>>. Acesso em 10 jul. 2022.

SUTTO, G. Pix é o fim das maquininhas? Veja os impactos do novo sistema do BC no setor de meios de pagamentos. **Infomoney**, 6 de out. de 2020. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/pix-e-o-fim-das-maquinhas-veja-os-impactos-do-novo-sistema-do-bc-no-setor-de-meios-de-pagamentos/>>. Acesso em: 16 fev. 2022.

VERGARA, S.C. Começando a definir a metodologia. *In:* **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2016, cap.4., p.72-83.