

**ESTUDO DOS GESTORES NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ANÁLISE EM
UMA EMPRESA DE MULTIPROPRIEDADE DO BRASIL**Thiago Alcides Oliveira Silva¹Fabiana Custódio e Silva²**RESUMO**

Este estudo investiga o estudo dos supervisores e coordenadores no processo de recrutamento e seleção. A pesquisa utiliza métodos bibliográficos, quantitativos, qualitativos, descritiva e exploratória para analisar como esses líderes percebem suas próprias competências e como o departamento de recrutamento e seleção avalia as aptidões desses líderes. Este estudo traz a seguinte problemática: 'Como a falta de conhecimento dos gestores impacta a efetividade dos processos seletivos, considerando os desafios específicos em relação ao recrutamento e a seleção?' Os seguintes objetivos serão abordados: O objetivo geral é analisar a experiência dos gestores no processo de recrutamento e seleção. Já em relação aos objetivos específicos, tem-se: descrever o nível de competência e habilidades dos supervisores e coordenadores em recrutamento e seleção; analisar as percepções sobre o comportamento dos supervisores e coordenadores durante os processos de recrutamento e seleção; identificar os efeitos da falta de formação dos supervisores e coordenadores em recrutamento e seleção na qualidade das contratações. A pesquisa identificou limitações significativas, como a dispersão geográfica, que dificultou a coleta de dados e a colaboração. Apesar disso, revelou lacunas nas práticas seletivas.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Competências.

**STUDY OF MANAGERS IN RECRUITMENT AND SELECTION: ANALYSIS IN A
MULTIPROPERTY COMPANY IN BRAZIL****ABSTRACT**

This study investigates the influence of supervisors' and coordinators' experience on the recruitment and selection process. The research uses bibliographic, quantitative, qualitative, descriptive, and exploratory methods to analyze how these leaders perceive their own competencies and how the recruitment and selection department evaluates their skills. The study addresses the following issue: "How does managers' lack of knowledge impact the effectiveness of selection processes, considering the specific challenges in relation to recruitment and selection?" The following objectives will be

¹ Discente do curso de Administração da Universidade Estadual de Goiás (UEG). Brasil. E-mail: taos@outlook.com.br

² Professora Mestre do curso de Administração da Universidade Estadual de Goiás (UEG). Brasil. E-mail: fabiana.silva@ueg.br

addressed: The general objective is to analyze the experience of managers in the recruitment and selection process. As for the specific objectives, they are: to describe the level of competence and skills of supervisors and coordinators in recruitment and selection; to analyze perceptions of supervisors' and coordinators' behavior during recruitment and selection processes; to identify the effects of the lack of training of supervisors and coordinators in recruitment and selection on the quality of hires. The research identified significant limitations, such as geographical dispersion, which made data collection and collaboration challenging. Despite this, it revealed gaps in the selection practices.

Keywords: Recruitment. Selection. Competencies.

1. INTRODUÇÃO

A assertividade dos processos seletivos é essencial para garantir a entrada de profissionais qualificados e alinhados com a cultura organizacional, onde Pereira e Colombo (2024, p. 63), relata que “O recrutamento e seleção de novos colaboradores desempenham um papel crucial no desenvolvimento e sucesso das organizações.” Este artigo explora a importância desses processos, o papel do recrutamento e seleção e a função dos gestores.

A atuação dos gestores nos processos de recrutamento e seleção é essencial para garantir contratações de qualidade e o sucesso de uma organização. Eles que identificam a necessidade real da equipe e avaliam as competências técnicas dos candidatos, trazendo uma visão estratégica que alinha as contratações aos objetivos de longo prazo da empresa. Vale ressaltar, que gestores bem-preparados utilizam técnicas eficazes de avaliação, reduzindo erros nas contratações e aumentando a retenção de talentos, melhorando a eficácia dos processos em relação aos valores e estratégias da organização. Para desempenhar essa função de maneira assertiva, é fundamental que os gestores tenham conhecimentos sólidos nos processos de recrutamento e seleção. Um processo mal estruturado pode prejudicar a execução das tarefas, impactando negativamente a produtividade e a retenção de colaboradores (Antônio, 2024).

É clara a competição por profissionais no mercado, e isso exige que as empresas estejam preparadas para disputa e conseguir selecionar pessoas que atendam às necessidades. Assim, os processos seletivos eficientes são essenciais para a continuidade e o êxito das organizações. Segundo Cebolinho (2021, p. 17), “[...] é preciso criar processos eficazes e eficientes para que aqueles que são atraídos se adequem às vagas em aberto.” Em complemento com essa visão Silva *et al.* (2024, p. 163) destacam que “O processo de recrutamento e seleção de talentos representa um desafio significativo para a equipe de RH, pois envolve a difícil missão de atrair e reter o profissional mais qualificado para exercer uma função específica na organização.”

Renier (2023) sublinha a importância do treinamento e desenvolvimento de gestores para o fortalecimento da liderança dentro das organizações. Além disso, a formação de líderes para realizarem processos de seleção assegura que os candidatos tenham conhecimento técnico necessário para exercer a função e ainda contribuem na análise comportamental. Diante do exposto, este estudo traz a seguinte problemática: Como a falta de conhecimento dos gestores impacta a efetividade dos processos seletivos, considerando os desafios específicos em relação ao recrutamento e a seleção? Os seguintes objetivos serão abordados: Analisar a experiência dos

gestores no processo de recrutamento e seleção. Já em relação aos objetivos específicos, tem-se: Descrever o nível de competência e habilidades dos supervisores e coordenadores em recrutamento e seleção; analisar as percepções sobre o comportamento dos supervisores e coordenadores durante os processos de recrutamento e seleção; identificar os efeitos da falta de formação dos supervisores e coordenadores em recrutamento e seleção na qualidade das contratações.

O interesse nesta temática justifica-se pela importância do treinamento de líderes em recrutamento e seleção para a eficácia das contratações, nesse estudo sendo representados por supervisores e coordenadores. O estudo visa beneficiar a empresa e contribuir para o avanço do conhecimento e das práticas de formação de gestores, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente e alinhado às necessidades do mercado. Com base nas percepções coletadas de gestores e profissionais da área, espera-se melhorar significativamente a eficácia dos processos seletivos, entendendo as lacunas de habilidades identificadas, como a formulação de perguntas apropriadas nas entrevistas e a compreensão das normas éticas. Assim, busca-se aumentar a confiança e a competência dos gestores ao conduzir as etapas de seleção de forma eficaz.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Processos seletivos

Processos seletivos referem-se aos métodos e procedimentos utilizados por uma organização para recrutar, selecionar e contratar novos colaboradores. Esses processos são projetados para identificar candidatos qualificados que atendam requisitos da posição e que possuam habilidades e competências necessárias para contribuir efetivamente na empresa. “Para execução do processo seletivo, primeiramente devemos: planejar a vaga preenchida, para compreender o processo é essencial conhecer o perfil da vaga e participar das decisões em relação a novas vagas” (Machado *et al.* 2021, p. 16),

Os processos de seleção podem incluir inúmeras etapas, como: análise de currículos, entrevistas, testes de habilidades, avaliações psicológicas e dinâmicas de grupo, dependendo das necessidades e da cultura organizacional de cada empresa. O objetivo final é escolher os melhores candidatos para preencher as oportunidades disponíveis e garantir o sucesso e a eficiência da equipe de trabalho.

2.2. Recrutamento e Seleção de pessoal – Uma visão Geral

O processo de recrutamento e seleção desempenha um papel crucial no sucesso das organizações, pois é por meio dele que as empresas garantem a contratação de pessoas capacitadas e alinhados com seus valores e metas estratégicas. A importância dessa prática é destacada por diversos autores. Segundo Ferreira (2023, p. 8), “O recrutamento e seleção de pessoas são processos fundamentais para as organizações, pois permitem a identificação e contratação de profissionais qualificados e alinhados aos objetivos e valores da empresa.”

O recrutamento de pessoal é o processo de identificar, atrair e selecionar candidatos qualificados para preencher as vagas de uma empresa. Isso envolve atividades como publicar anúncios de emprego, avaliar currículos e conduzir entrevistas. O objetivo é encontrar os candidatos mais adequados para as necessidades e cultura da empresa. Segundo Fernandes (2021, p. 31), “[...] o recrutamento se trata de um processo, utilizado por uma organização, cuja finalidade é atrair novos colaboradores, preferencialmente os mais adequados, habilitados e qualificados possíveis [...]”.

A seleção de pessoas é a etapa do processo de recrutamento e seleção em que os candidatos identificados como qualificados são avaliados mais profundamente para determinar se são adequados para preencher uma vaga na organização. Isso geralmente inclui entrevistas, testes de habilidades e avaliações de competências para garantir que o candidato escolhido tenha as habilidades, experiência e características necessárias para desempenhar o trabalho. O objetivo é escolher o melhor candidato para a posição com base em critérios predeterminados.

Nos processos de Recrutamento e Seleção, uma empresa terá inúmeros custos, desde os anúncios vagas, recrutamentos em sites especializados, salário da equipe interna ou até honorários de agências de recrutamento, custos na realização de entrevistas, testes psicológicos, testes técnicos, dentre outros. Os valores desses custos podem variar conforme o tipo e o nível da vaga, além da maneira como a empresa realiza o processo seletivo.

Para Oliveira e Andrade (2021 p. 383), “A qualidade de um bom R&S depende da capacidade de despertar o interesse de candidatos qualificados quanto ao seu posicionamento, objetividade e clareza.” Um bom perfil de recrutador envolve uma combinação de habilidades e competências que são fundamentais para desempenhar efetivamente as responsabilidades, como uma excelente comunicação, empatia, capacidade de avaliação, imparcialidade, conhecimento do mercado, organização e gestão do tempo, conhecimento da vaga, visão estratégica, ética profissional e capacidade de tomada de decisão.

As etapas de um processo de recrutamento e seleção por competências costumam ser diversas. De forma geral, o gestor abre uma vaga e define o tipo de recrutamento a ser adotado no caso, se interno, externo ou misto. Depois, é necessário o alinhamento das expectativas entre o departamento de recrutamento e seleção e o gestor. Assim a vaga é divulgação e o departamento de recrutamento e seleção faz a avaliação dos currículos recebidos. Posteriormente, após a seleção de currículos, os candidatos são chamados para entrevistas, individuais ou em grupo, em seguida, para o caso de algumas vagas ocorre aplicação de testes de conhecimento ou de perfil e de dinâmicas de grupo. Por fim, realiza-se a análise final dos candidatos, através da entrevista com o gestor, e a escolha do mais adequado. No entanto, as principais etapas e mais utilizadas em um processo seletivo típico incluem: definição de perfis, divulgação da vaga, triagem de currículos, entrevista com o departamento de recrutamento e seleção, entrevista com a liderança e seleção final, nem sempre testes são incluídos.

2.3. Gestão e Gestores

Gestão é o processo de coordenar e administrar recursos de uma organização, incluindo pessoas, dinheiro, tempo e informações, para alcançar objetivos específicos de forma eficiente e

eficaz. Envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades para garantir o sucesso e a sustentabilidade da empresa ou projeto. Para Lucena (2017 p. 26),

A gestão da organização, nas suas três principais dimensões: administrar o negócio no dia a dia, comandar a dinâmica da organização face aos impactos do mundo moderno, e das intervenções de mudanças que se apresentam como necessárias e gerenciar pessoas, compõe o tripé das responsabilidades de qualquer gestor e em qualquer nível da estrutura organizacional.

A gestão é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer organização. Ao coordenar e administrar recursos de forma eficiente, ela permite que a empresa alcance seus objetivos de maneira eficaz. A prática da gestão envolve a administração cotidiana, a adaptação a mudanças e o gerenciamento de pessoas, formando um conjunto integrado de responsabilidades que são essenciais para a prosperidade organizacional.

Os gestores são profissionais responsáveis por planejar, coordenar, organizar, liderar e controlar atividades e recursos dentro de uma organização. Eles ocupam cargos de liderança e gerenciamento, sendo responsáveis por tomar decisões estratégicas, definir metas, direcionar equipes, garantir a eficiência operacional e alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. Esses gestores podem estar em diversos níveis hierárquicos, desde supervisores e coordenadores até diretores e executivos, em algumas empresas até mesmo os analistas podem ser líderes, e atuam em diferentes áreas. Suas principais funções incluem a tomada de decisões, o planejamento estratégico, a gestão de pessoas, a comunicação eficaz e o acompanhamento dos resultados para garantir o sucesso e o crescimento da organização.

3. METODOLOGIA

A metodologia descreve os métodos e procedimentos utilizados na pesquisa. Neste estudo, empregou-se uma abordagem qualitativa e quantitativa, descritiva e exploratória. Também se recorreu a um levantamento bibliográfico que abrangeu uma variedade de fontes, como livros e artigos, proporcionando um embasamento teórico sólido. Além disso, foi realizado um estudo de campo por meio da coleta de dados, utilizando o *software Microsoft Forms* para aplicação de questionários.

A análise quantitativa dos dados coletados foi realizada utilizando um *software* específico. Mineiro, Silva e Ferreira (2022) afirmam que a pesquisa quantitativa foca no controle dos dados, empregando instrumentos e técnicas objetivas para discutir informações e buscar generalizações. Creswell e Creswell (2021) complementa que essa abordagem visa descrever tendências, atitudes e opiniões de uma população, testando associações entre variáveis com amostras. Para as perguntas quantitativas, utilizou-se a escala *Likert* como ferramenta de avaliação nos questionários, a fim de medir as percepções de supervisores, coordenadores e do departamento de recrutamento e seleção.

Para a pergunta qualitativa, utilizou-se a análise do conteúdo, onde Mineiro, Silva e Ferreira (2022) destacam que a pesquisa qualitativa investiga a conexão entre o sujeito e o mundo,

enfocando relações e experiências vividas. Creswell e Creswell (2021) complementa, afirmando que essa abordagem, baseada em dados textuais, valoriza a subjetividade dos participantes e do pesquisador, reconhecendo a influência mútua entre eles e o contexto. Essa ênfase enriquece a compreensão do estudo.

O arcabouço metodológico constituiu em um estudo de caso em uma empresa de multipropriedade do Brasil. Os resultados da pesquisa trouxeram *insights* valiosos sobre a percepção e a experiência dos gestores e profissionais de recrutamento e seleção no processo de seleção de pessoas para a organização. A participação na pesquisa foi abrangente, na amostra selecionada foi considerado como critério de inclusão dois grupos: o primeiro grupo consistiu em 6 profissionais de recrutamento e seleção, com 100% de resposta obtidas, todos de Goiânia, enquanto o segundo grupo foi composto por 32 respostas de supervisores e coordenadores, dos 75 convites enviados, representando 43% da amostra, com representação de 12 departamentos, 13 cidades e 11 estados. Foram avaliadas as percepções desses gestores sobre sua própria aptidão nos processos, assim como as avaliações do departamento de recrutamento e seleção em relação a essa aptidão.

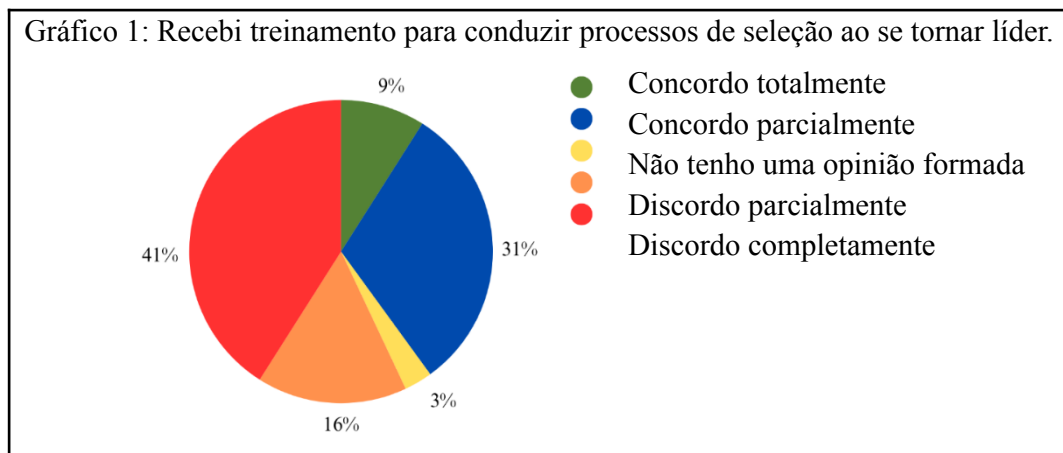
O adotados critérios de inclusão estabelecidos foram: Os participantes deveriam ter mais de três meses de experiência na empresa, assegurando que todos já tivessem passado do período de experiência, estivessem validados para permanência e vivido a cultura organizacional. Além disso, os supervisores e coordenadores precisavam ter preenchido, no mínimo, três vagas, o que lhes conferiria uma perspectiva básica sobre os processos de recrutamento e seleção. Esses critérios foram fundamentais para garantir que as respostas refletissem experiências reais e significativas dentro da organização, contribuindo para a validade dos *insights* obtidos na pesquisa.

Como critério de exclusão, optou-se por não incluir os gerentes na amostra, com a justificativa de que eles possuem experiências significativa como líder em empresas anteriores, o que poderia distorcer a análise da eficácia dos processos seletivos e o papel dos gestores no contexto atual da empresa. Além dos critérios já mencionados, é importante destacar que a pesquisa não considerou fatores como idade, sexualidade e outras características pessoais dos participantes. Essa decisão foi tomada para garantir que o foco estivesse nas competências e experiências profissionais dos gestores, evitando vieses que pudessem interferir na análise dos resultados. Ao não incluir esses elementos, a pesquisa se concentrou em aspectos que realmente impactam a eficácia no processo de recrutamento e seleção, assegurando que as percepções coletadas refletissem unicamente a aptidão e a vivência profissional dentro da organização. Essa abordagem permitiu uma avaliação mais objetiva das dinâmicas de liderança e gestão, contribuindo para um entendimento mais claro das práticas adotadas e sua eficácia.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para analisar os resultados, primeiro é preciso ambientar com uma pergunta feita apenas para os supervisores e coordenadores apresentado no gráfico 1, ao questionar sobre o recebimento de treinamento para a condução de processos de seleção ao se tornar líder. Observou-se que

apenas 9% dos supervisores e coordenadores entrevistados concordaram totalmente que foram devidamente treinados para conduzir processos de seleção ao se tornarem líderes.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Esse cenário concorda com Ferreira (2023), no qual afirma que alocar recursos em programas de treinamento é essencial para garantir que os recrutadores possuam as habilidades necessárias para realizar uma seleção eficaz. A autora ressalta que a falta de profissionalismo e treinamento pode comprometer a eficácia das contratações, resultando no aumento da rotatividade e insatisfação entre os colaboradores. António (2024) também corrobora essa visão ao destacar que o recrutamento e seleção é essencial para o sucesso de uma organização e um processo mal estruturado pode afetar negativamente a execução das tarefas. Portanto, os dados levantados evidenciam uma preocupação a falta do treinamento da liderança.

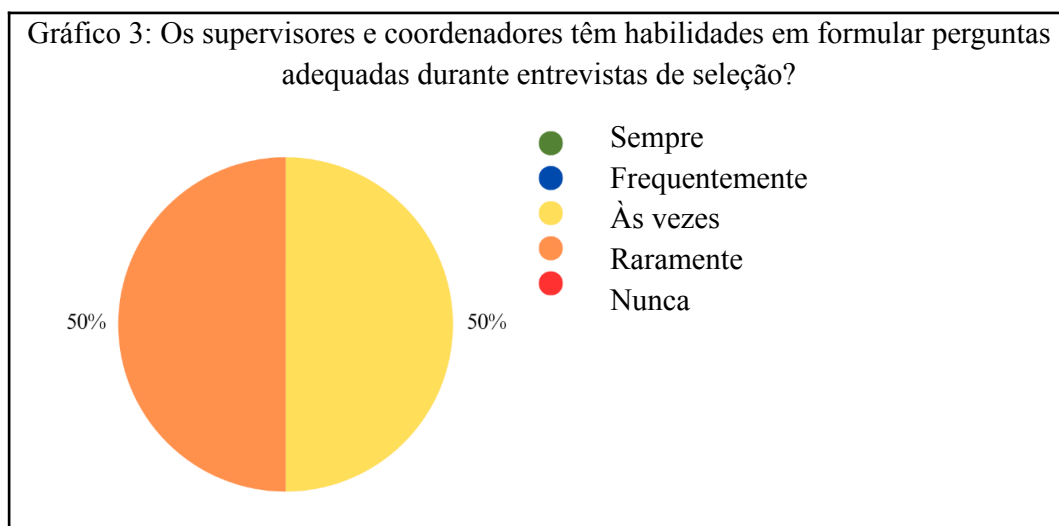
4.1. Habilidade em Formular Perguntas de Entrevista

Ao refletir o desafio de formular perguntas adequadas durante entrevistas, 19% dos supervisores e coordenadores relataram sentir-se totalmente desafiados, 41% disseram sentir-se desafiados, 22% se mantiveram neutros, e 19% afirmaram sentir-se pouco desafiados.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Para o departamento de recrutamento e seleção, 50% dos líderes conseguem, às vezes, formular perguntas adequadas, enquanto os outros 50% afirmaram que isso ocorre raramente.

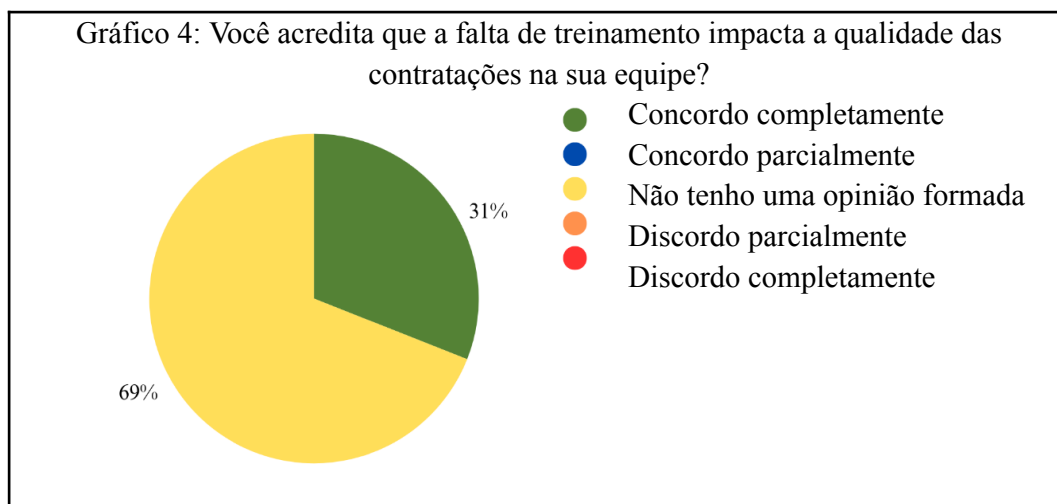


Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Os gráficos 2 e 3 indicam um desafio na formulação de perguntas nas entrevistas. Hugill e Souza (2022) destacam que a percepção da empresa é crucial para a aceitação de ofertas, enquanto Carvalho, Passos e Saraiva (2016) ressaltam que, além de perguntar bem, é vital saber escutar. Assim, há uma necessidade clara de treinamento para aprimorar a eficácia das entrevistas e a experiência do candidato. Além disso, a falta de habilidades adequadas pode impactar negativamente a confiança dos candidatos durante o processo. A estrutura das perguntas deve ser planejada para extrair informações relevantes e aprofundar a compreensão sobre as competências dos candidatos.

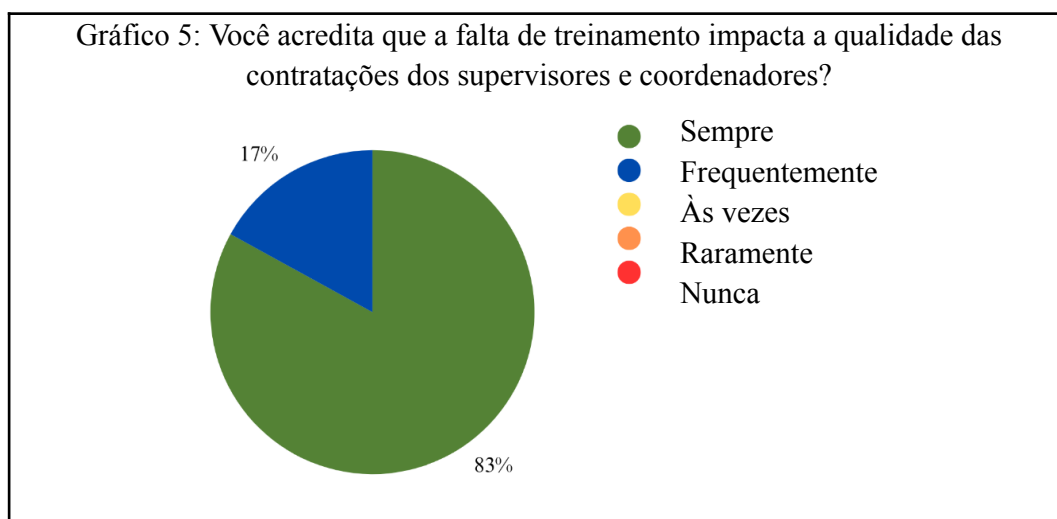
4.2. Impacto do Treinamento em Recrutamento e Seleção

Em relação à percepção da falta de treinamento impactando a qualidade das contratações, a maioria (69%) dos líderes não tem uma opinião formada.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O departamento de recrutamento e seleção, identificou como um fator que impacta negativamente a qualidade das contratações, com 83% percebendo como sempre.

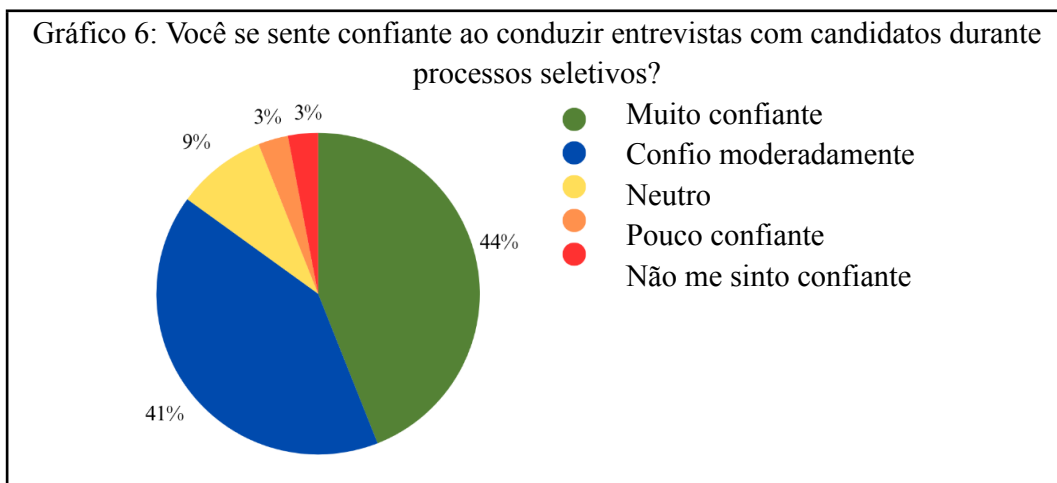


Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Ao abordar o treinamento para gestores nos gráficos 4 e 5, é fundamental considerar a definição de Brown (2019), que caracteriza o líder como alguém comprometido em identificar e cultivar o potencial em pessoas e processos. Complementando, Teixeira *et al.* (2023) afirmam que o gestor qualificado examinará o candidato, procurando informações suficientes para determinar se ele é apropriado para ocupar a vaga em questão. Isso está alinhado com a percepção do departamento de recrutamento e seleção, reforçando a ideia de que um treinamento adequado é essencial para que os gestores realizem análises assertivas.

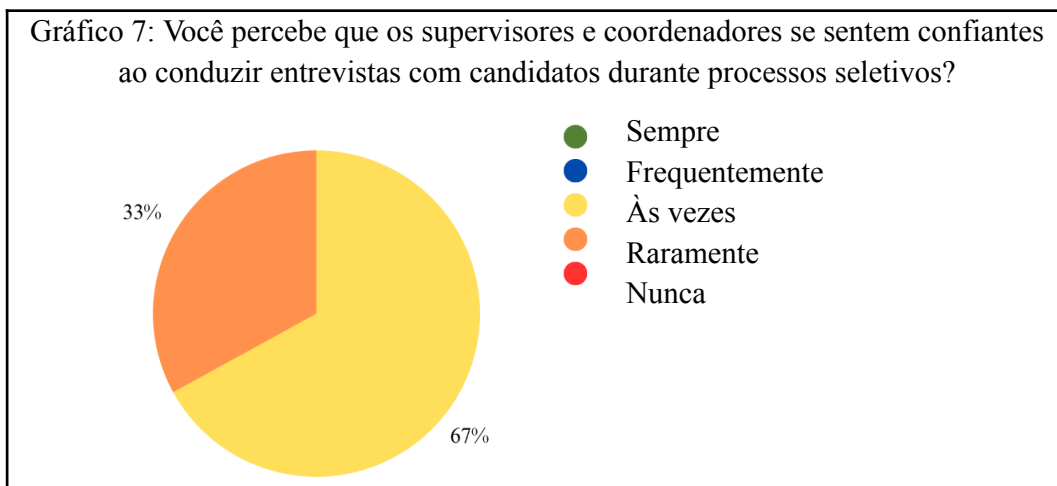
4.3. Confiança na Condução de Entrevistas

Em relação ao nível de confiança ao conduzir entrevistas, os resultados dos supervisores e coordenadores mostram que 44% dos líderes se sentem muito confiantes.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Essa mesma pergunta foi feita ao departamento de recrutamento e seleção, onde 67% dos entrevistados afirmaram que os líderes apresentam estar confiantes às vezes.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

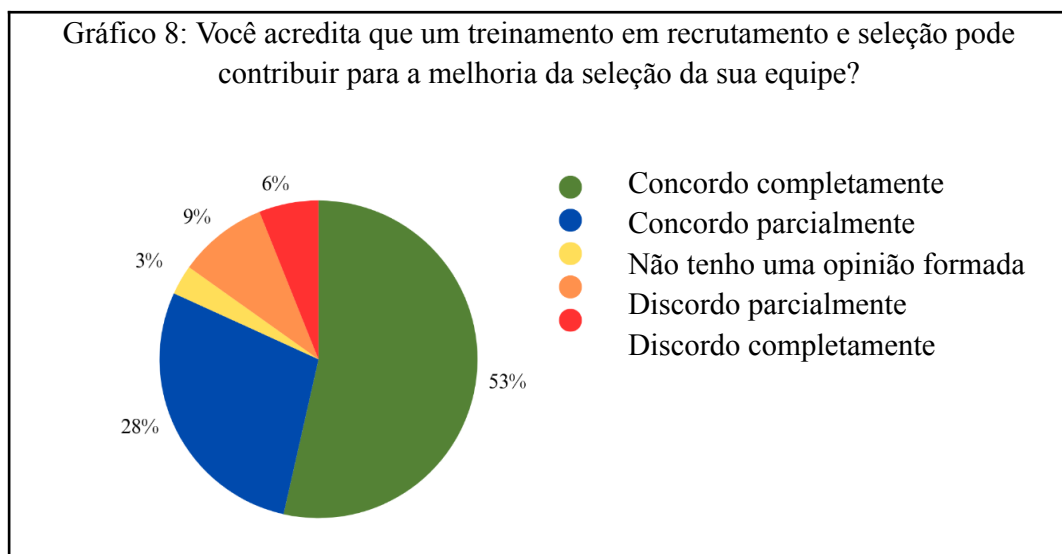
Essas discrepâncias observadas nos gráficos 6 e 7 indicam uma visão distinta sobre as habilidades de condução de entrevistas. A confiança é um elemento crucial, pois impacta diretamente a capacidade de avaliar e selecionar os melhores talentos. Nesse contexto, Cruz (2023, p. 8) destaca que “as empresas têm grande influência no comportamento/motivação de seus colaboradores [...]”, enfatizando a necessidade de atenção e cuidado com a confiança das lideranças, que frequentemente enfrentam obstáculos. Complementando essa ideia, Espejo e

Fernandes (2021) ressaltam que uma relação sem risco, interdependência ou incerteza não pode ser considerada uma verdadeira relação de confiança, pois não envolve vulnerabilidade.

A confiança da liderança é crucial no recrutamento e seleção, pois afeta tanto a qualidade das contratações quanto o clima organizacional. Supervisores e coordenadores inseguros podem comprometer a experiência dos candidatos e a imagem da empresa. Ao aumentar a confiança nas entrevistas, as organizações podem melhorar a eficácia dos processos seletivos, assegurando contratações mais alinhadas às suas necessidades estratégicas.

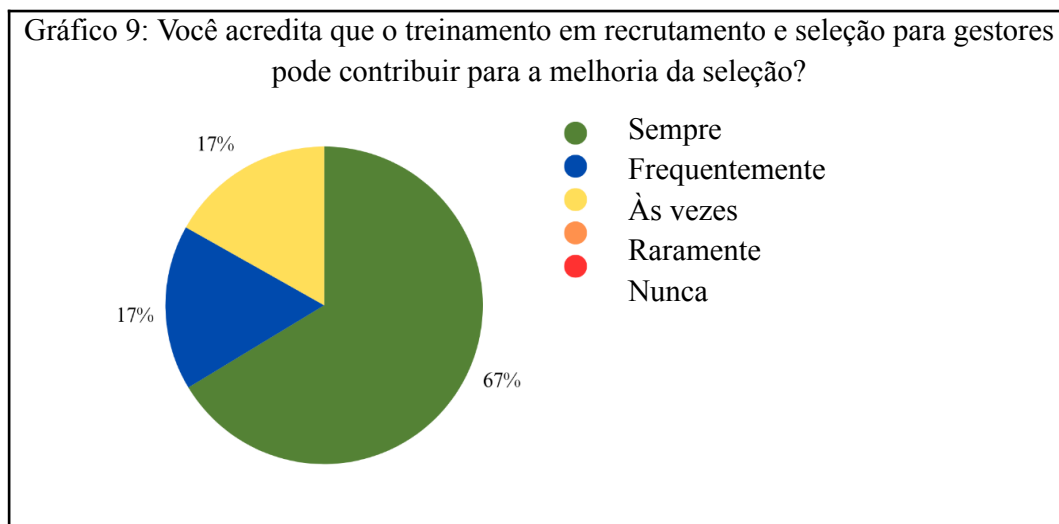
4.5. Contribuição do Treinamento para a Melhoria da Seleção

53% dos supervisores e coordenadores concordam completamente que um treinamento pode contribuir para a melhoria da seleção da equipe.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O departamento de recrutamento e seleção demonstram que 67% dos participantes concordando que isso contribuiria sempre.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A análise sobre a contribuição do treinamento em recrutamento e seleção, conforme apresentado nos gráficos 10 e 11, revela uma percepção positiva tanto entre supervisores e coordenadores quanto no departamento de recrutamento. Lucena (2017, p. 56) relata que “somente pessoas conscientes e equilibradas podem manifestar iniciativa, criatividade e espírito de equipe”, sugerindo que o desenvolvimento dessas competências nos gestores pode elevar a qualidade do recrutamento, tornando as seleções mais estratégicas. Vale ressaltar que as organizações estão cada vez mais em busca de profissionais diversificados de habilidades e competências, essenciais para o êxito da empresa, mas também é fundamental que essas organizações implementem programas de capacitação e desenvolvimento (Silva, 2024).

4.6. Avaliação das Habilidades em Recrutamento e Seleção

Na última pergunta, supervisores e coordenadores avaliaram suas competências em conduzir processos de recrutamento e seleção, enquanto o departamento de recrutamento também analisou essas habilidades, resultando em respostas diversas. A análise qualitativa seguiu a abordagem de análise categorial temática proposta por Bardin (1977).

4.6.1. Categoria 1 - Competências e Capacitação

A formação contínua e a compreensão das melhores práticas são essenciais para que os líderes enfrentem os desafios do recrutamento, promovendo uma cultura de inclusão e ética. Este tópico discute o desenvolvimento de habilidades e a necessidade de treinamentos que melhorem a eficácia dos processos seletivos.

4.6.1.1. Desenvolvimento de Habilidades:

Muitos supervisores e coordenadores se consideram especialistas em seleção, alguns até acreditam que podem desempenhar essa função melhor que as lideranças dos recursos humanos,

erguendo uma crítica à gestão do departamento. Já alguns líderes identificaram lacunas nas suas próprias habilidades de entrevistas, como a formulação de perguntas. O departamento de recrutamento notou que alguns líderes não têm compreensão do mercado e tem preconceitos que surgem antes da interação com o candidato, apenas na leitura do currículo. Ferreira (2023) ressalta que habilidades não podem ser avaliadas apenas por currículos, e Rocha *et al.* (2023) enfatizam a importância de padronizar critérios para evitar decisões subjetivas.

4.6.1.2. Treinamento:

Os supervisores e coordenadores destacaram a necessidade de capacitação para realizar de maneira assertiva as entrevistas e seleção, além da necessidade de adquirir maior conhecimento sobre normas éticas, comportamentais, diversidade e inclusão. O departamento de recrutamento enfatiza a importância de treinamentos para líderes, focando no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Rocha *et al.* (2023) afirmam que esse treinamento é crucial para reduzir preconceitos inconscientes, enquanto Renier (2023) ressalta que o desenvolvimento contínuo das habilidades de gestão é vital para preparar líderes.

4.6.2. Categoria 2 - Relações e Dinâmicas de Trabalho

A categoria de Relações e Dinâmicas de Trabalho analisa as interações entre supervisores, coordenadores e candidatos, abordando preconceitos, desigualdades e ética, além da importância de um ambiente inclusivo.

4.6.2.1. Estrutura do Processo Seletivo:

Os líderes manifestaram preocupações sobre a lentidão dos processos seletivos, apontando que frequentemente o departamento de recrutamento aprova candidatos que não possuem as experiências adequadas. Além disso, destacaram que o tamanho do departamento de recrutamento e seleção é desproporcional em relação ao número total de colaboradores da empresa. Segundo Antônio (2024, p. 2), “um processo inadequado pode resultar na contratação de funcionários que não possuem as habilidades e competências necessárias,” gerando consequências negativas para a empresa. Além disso, alinhar as contratações aos valores e objetivos corporativos é crucial. Machado *et al.* (2021, p. 14) reforçam que “o papel da área de R&S é prover a empresa de talentos com conhecimentos e habilidades para as vagas em aberto, considerando também as atitudes condizentes com os valores corporativos.”

4.6.2.2. Preconceitos, Desigualdades e Ética no Recrutamento e Seleção

Alguns gestores relatam que a falta de conhecimento, é uma justificativa para realizarem perguntas pessoais aos candidatos, como sexualidade e religião, e consideram a idade um fator relevante nas decisões de seleção. O departamento de recrutamento observou que preconceitos relacionados à idade e gênero afetam as escolhas dos supervisores. Silva e Batista (2021, p. 10) afirmam que “os profissionais de RH podem incentivar comportamentos éticos dentro de uma empresa.” Rocha *et al.* (2023) acrescentam que empresas que investem em diversidade são vistas

como mais éticas e socialmente responsáveis. A subjetividade e a discriminação podem comprometer a ética, representando um risco à qualidade do recrutamento.

4.6.2.3. Sentido e Motivação:

Os supervisores e coordenadores demonstram consciência sobre a importância do trabalho e desejam aprimorar as práticas de seleção. No entanto, o departamento de recrutamento observou que esses profissionais não se engajam ativamente na melhoria dos processos. O baixo engajamento é preocupante, pois, como destacado por Gonçalves, Rocco e Reis (2024), ele não só beneficia a empresa, mas também o bem-estar dos colaboradores. Espejo e Fernandes (2020, p. 84) acrescentam que “um ambiente seguro para errar é uma forma de reconhecer habilidades e ajuda no desenvolvimento de competências.” Fomentar uma cultura de apoio e aprendizado é essencial para motivar os supervisores a se envolverem na evolução do recrutamento, resultando em práticas mais eficazes e um ambiente de trabalho colaborativo.

4.6.2.4. Estresse e Pressão:

O departamento de recrutamento e os supervisores enfrentam dificuldades e pressão para encontrar candidatos adequados, o que gera um impacto emocional significativo. Gonçalves, Rocco e Reis (2024) afirmam que um ambiente de qualidade é vital para manter as equipes motivadas. No entanto, a rotatividade de funcionários e o desafio de lidar com pessoas difíceis, conforme mencionado por Silva *et al.* (2024), podem comprometer essa qualidade. É crucial que a organização implemente estratégias que não só melhorem os processos de recrutamento, mas também promovam um ambiente saudável e colaborativo.

4.6.2.5. Clareza nas Expectativas:

O departamento de recrutamento destaca a falta de clareza em relação às atividades esperadas dos candidatos, o que resulta em mal-entendidos entre as lideranças e a equipe de recrutamento e seleção. Cebolinho (2021) complementa que é fundamental obter informações claras sobre as competências necessárias, sejam técnicas ou comportamentais. Silva e Batista (2021, p. 10) destacam que “ao tratar do processo de recrutamento e seleção, é importante também analisar a conduta ética do recrutador [...]”, pois os candidatos necessitam de clareza para desempenhar suas funções adequadamente.

4.6.2.6. Comunicação Interna:

Os líderes reconhecem a necessidade de aprimorar a comunicação com o departamento de recrutamento e seleção para alinhar expectativas e práticas. Oliveira e Andrade (2021, p. 390) afirmam que “As habilidades de comunicação eficazes entre as partes, gerenciamento de recursos, integração de demandas externas e internas e autenticidade para inspirar expectativas de confiabilidade se tornaram de suma importância [...]”. Teixeira *et al.* (2023) ressaltam que uma comunicação sólida permite identificar falhas e melhorar o desempenho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo utilizou uma metodologia adequada ao combinar métodos quantitativos e qualitativos, o que possibilitou uma análise abrangente da experiência dos gestores em processos de recrutamento e seleção. A abordagem quantitativa permitiu a mensuração objetiva das competências, enquanto a qualitativa forneceu uma compreensão profunda sobre comportamentos, percepções e questões éticas, possibilitando uma avaliação abrangente dos impactos da falta de conhecimento dos gestores e suas implicações na qualidade das contratações.

A pesquisa enfrentou algumas limitações significativas. Primeiramente, o grande porte da empresa, com supervisores e coordenadores distribuídos por várias regiões, estados e cidades do Brasil, dificultando o acompanhamento mais próximo e detalhado do processo de coleta de dados e também a colaboração, interesse e disponibilidade dos participantes para responder ao questionário. Além disso, as diferenças éticas e culturais entre as diversas localidades onde a empresa atua representam um desafio adicional, pois podem influenciar as respostas dos participantes, trazendo variações que dificultam uma análise homogênea dos resultados obtidos.

O estudo atingiu seus objetivos ao explorar como a experiência dos gestores interfere nos processos seletivos, destacando a discrepância entre a percepção de suas habilidades e a avaliação do departamento de recrutamento e seleção. Apesar da autoconfiança dos gestores, foi identificada uma lacuna significativa no treinamento, impactando negativamente a condução das entrevistas. O impacto do comportamento dos gestores, incluindo questões éticas e de preconceito, também foi abordado, mostrando como isso influencia as práticas de recrutamento. A pesquisa realizada forneceu uma visão detalhada das percepções, experiências e necessidades de desenvolvimento relacionadas aos processos de recrutamento e seleção.

Os dados destacaram áreas críticas que exigem atenção e ações estratégicas para melhorar a eficácia e qualidade das contratações. A falta de treinamento formal e dificuldades na formulação de perguntas durante as entrevistas são desafios significativos e inconsistências no engajamento dos líderes indicam a necessidade de ações específicas para fomentar a participação ativa e abordar lacunas nas habilidades técnicas e comportamentais. As percepções coletadas revelaram a necessidade de um melhor alinhamento entre supervisores, coordenadores e o departamento de recrutamento e seleção, enfatizando a importância do treinamento e da melhoria na formulação de perguntas como aspectos essenciais. Ambos reconhecem a falta de treinamento como uma lacuna crítica que prejudica os processos de seleção e valorizam a confiança na condução das entrevistas e o respeito às normas éticas; no entanto, o departamento de recrutamento e seleção observou preconceitos relacionados ao sexo e, principalmente, à idade por parte da liderança.

Os resultados indicam oportunidades de melhoria. É necessário equilibrar rigor na seleção devido à falta de profissionais que conhecem o produto no mercado, e também é fundamental fortalecer as habilidades de supervisores e coordenadores, além de investir em capacitação contínua para os supervisores e coordenadores em técnicas de recrutamento, condução de entrevistas e estabelecer um sistema contínuo de feedback entre líderes e departamento de recrutamento e seleção para criar processos mais eficazes e éticos, alinhados aos objetivos organizacionais. Como sugestão, um treinamento em recrutamento e seleção para gestores pode proporcionar um maior entendimento sobre todo o processo e os desafios enfrentados pelo Departamento de Recrutamento e Seleção. Essas iniciativas contribuirão para um ambiente

organizacional mais produtivo e eficiente, em harmonia com as demandas do mercado e as expectativas dos colaboradores.

6. REFERÊNCIAS

ANTÓNIO, M. I. D. S, R. Influência no processo de recrutamento e seleção na execução das tarefas dos funcionários. *Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar*, Luanda, [S. l.], v. 5, n. 4, p. e545174, 2024. DOI: 10.47820/recima21.v5i4.5174. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5174>. Acesso em: 21 set. 2024.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BROWN, B.; *A coragem para liderar: Trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos*. 1ª ed. Trad. Carolina Leocadio. Rio de Janeiro: Editora BestSeller, 2019. Título original: *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*.

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

CEBOLINHO, M. S. D. S. *Recrutamento e seleção de profissionais da área da tecnologia de informação*. Repositório Comum, Setúbal, 2021. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/35633>. Acesso em: 10 set. 2024.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 5ª ed. Trad. Sandra Maria Mallmann da Rosa. Porto Alegre: Editora Penso, 2021. Título original: *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.

CRUZ, D. G. M. Percepção de colaboradores quanto ao ambiente organizacional e seu impacto na motivação em uma empresa de turismo e multipropriedade em Goiás. *Repositório Institucional UEG*, 2023. Anápolis. Disponível em: <https://repositorio.ueg.br/jspui/handle/riueg/1927#preview-link0>. Acesso em: 21 ago. 2024.

ESPEJO, M. M. D. S. B.; FERNANDES, N. A construção da confiança a partir de uma mudança na gestão em uma instituição federal de ensino superior. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 68–90, 2021. DOI: 10.4270/ruc2020316. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/8560>. Acesso em: 27 out. 2024.

FERNANDES, A. A. *Gestão de recursos humanos na era digital: recrutamento de pessoas via redes sociais*. Repositório das Universidades Lusíada, Lisboa, 2021. Disponível em: <http://dspace.lis.ulusiada.pt/handle/11067/6047>. Acesso em: 10 set. 2024.

FERREIRA, P. L. O. *Recrutamento e seleção de pessoas: o impacto do uso da tecnologia no processo de contratação de pessoas*. Repositório UFMS, Chapadão do Sul, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/6113>. Acesso em: 10 set. 2024.

GONÇALES, N. G. S. V.; ROCCO, D.; REIS, W. H D. Engajamento no trabalho: um estudo com graduandos. *Revista de Administração UEG*, Anápolis, v. 15, n. Fluxo Cont., p. 1-17, Out. 2024. Disponível em: https://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/15021. Acesso em: 28 out. 2024.

HUGILL, A. G.; SOUZA, N. V. D. *Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores: estudo aplicado em uma pequena empresa do ramo alimentício de Santo Amaro da Imperatriz*. Repositório Institucional UFSC, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/243227>. Acesso em: 21 set. 2024.

LUCENA, M. D. D. S. *Planejamento estratégico de recursos humanos*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MACHADO, B. L.; ALMEIDA, B. A. D.; SILVA, K. M. D.; AZEVEDO, L. V. D.; LEAL, V. D. G. *Processo seletivo às cegas para incrementação da diversidade nas organizações*. Repositório Institucional do Conhecimento, São Paulo, 2021. Disponível em <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6527>. Acesso em: 09 set 2024.

MINEIRO, M.; SILVA, M. A. A. D.; FERREIRA, L. G. Pesquisa qualitativa e quantitativa: imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas. *Revista Momento – Diálogos em Educação*, Rio Grande, v. 31, n. 03, p. 201–218, 2022. Disponível em: <https://furg.emnuvens.com.br/momento/article/view/14538>. Acesso em: 10 set. 2024.

OLIVEIRA, N. F. D.; ANDRADE, V. L. P. D. Processos seletivos *on-line*: reflexões preliminares no contexto da pandemia da covid-19. *Cadernos de Psicologia*, Juiz de Fora, v. 3, n. 5, p. 379-397, jan./jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13749413>. Disponível em <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/cadernospsicologia/article/view/3153>. Acesso em: 09 set. 2024.

PEREIRA, T. D. S.; COLOMBO, L. A transformação do recrutamento e seleção: o papel da inteligência artificial no setor de recursos humanos. *Livro Eletrônico: Administração em Foco – Recursos Humanos e Internacionalização de Empresas*, Vol. 3. Org. Afonso Henrique Souza de Assis, Cariacica: Editora Manual, p. 62-69, 2024, DOI: 10.29327/5343350. Disponível em: <https://editoramanual.com.br/index.php/principal/issue/view/6>. Acesso em: 27 out. 2024.

RENIER, F. Fatores de risco psicossociais no trabalho de gestores brasileiros da educação básica e superior. *Digital Library USP*, Ribeirão Preto, 2023. doi:10.11606/D.59.2023.tde-14072023-160139. Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59141/tde-14072023-160139/en.php>. Acesso em: 30 out. 2024.

ROCHA, A. F.; OLIVEIRA, C. L. D.; SANTOS, D. M. C. C. D.; ALVES, J. B. F.; SANTOS, L. H. S. D.; SILVA, S. D. C. *A importância da diversidade no recrutamento e seleção de pessoas*. Repositório Institucional do Conhecimento, Cajuru, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15305>. Acesso em: 21 set. 2024.

SILVA, A. M. C.; BATISTA, A. D. S. *Recrutamento e seleção: técnicas e ferramentas contemporâneas - uma análise qualitativa*. Repositório Institucional UNICEPLAC, Gama, 2021. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/888>. Acesso em: 21 set. 2024.

SILVA, A. T. D.; CUNHA, L. G. D.; NEVES, L. P. A.; PAULA, A. J. D.; CARMOS, W. J. D.; ANDRADE, M. S. Os processos de recrutamento e seleção: um estudo de caso em uma empresa de Paracatu. *Altus Ciência*, vol. 22, p. 161-176. jan. a jun, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.10813543. Disponível em: <http://revistas.fcjp.edu.br/ojs/index.php/altuscienca/article/view/204>. Acesso em: 10 set. 2024.

SILVA, F. C. E. Empregabilidade - um estudo sobre suas interfaces com o mercado. *Revista de Administração UEG*. Anápolis, v. 15, n. Fluxo Cont., p. 1-8, Out. 2024. Disponível em: https://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/15714. Acesso em: 28 out. 2024.

TEIXEIRA, A. M. R.; SILVA, J. M. D. C.; MARTINS, S. J. R.; LIMA, I. G.; PEREZ, C. D. S.;

NAKAMURA, R. A influência do posicionamento do gestor e seus reflexos no processo de recrutamento e seleção. *Revista Gestão em Foco*, Amparo, ed. 15, p. 272-282, 2023. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/gestao-em-foco/ano-2023/>. Acesso em: 21 set. 2024.

SOBRE OS AUTORES

Fabiana Custódio E Silva

Professora efetiva da UEG; Coordenadora Geral do Curso de Administração; Mestre em Psicologia pela PUC Goiás; Pós graduação com MBA em RH; Graduada em Administração pelo Instituto Aphoniano e em Ciências Contábeis pela UNIGOIÁS.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9224724639342676>

Contato: fabiana.silva@ueg.br

Thiago Alcides Oliveira Silva

Discente do curso de Administração da Universidade Estadual de Goiás (UEG). Brasil.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3837008707426359>

Contato: taos@outlook.com.br

Como citar este artigo

SILVA, Thiago Alcides Oliveira; SILVA, Fabiana Custódio E. Estudo dos gestores no recrutamento e seleção: análise em uma empresa de multipropriedade do brasil. **Revista de Administração da Universidade Estadual de Goiás (RAUEG)**. Anápolis, v. 15, n. Fluxo Cont., p. 1-19, Mar. 2025. Disponível em: link do artigo. Acesso em: dd mês ano (Ex.: 10 set. 2025).

Recebido em: 17/12/2024

Aprovado em: 19/03/2025

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Dr. Marco Aurélio Pedrosa de Melo