

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS**

SUÉLEN CRISTIANE RIBEIRO

**PROCESSOS E TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL EM
UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL**

CAXIAS DO SUL/RS

2020

SUÉLEN CRISTIANE RIBEIRO

**PROCESSOS E TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL EM
UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL**

Artigo apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista em
Gestão de Pessoas, pelo Curso de MBA
em Gestão de Pessoas da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof(a). Ms. Luciane Wolff

CAXIAS DO SUL/RS

2020

PROCESSOS E TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL

SUÉLEN CRISTIANE RIBEIRO

Resumo: Com as variações e atualizações sofridas no mercado empresarial, e financeiro, tornando as organizações cada vez mais competitivas, surgiu a necessidade das organizações efetuarem adaptações e mudar a sua cultura organizacional e olhar mais para seu capital humano, pois é através dele que a empresa consegue atingir seus objetivos e metas. Com isso as empresas tendem a implementar novas ferramentas de gestão, novos controles internos e principalmente métodos para captar profissionais de alto desempenho. Tornando-se assim mais competitiva, possibilitando novas negociações no mercado. Diante desse cenário, o presente artigo teve como objetivo geral identificar e analisar qual o método utilizado no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal em um escritório contábil. Para o desenvolvimento deste estudo utilizou-se diversos autores como referência bibliográfica. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, a qual se realizou um questionário para o Diretor e a Coordenadora de Recursos Humanos da empresa em questão com perguntas abertas. Através do resultado foi possível observar que a empresa está empenhada a melhorar seu processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal, buscando ferramentas de gestão de pessoas, para auxiliar na tomada de decisão.

Palavras-chave: Capital Humano. Retenção de talentos. Gestão de Pessoas.

Abstract: With the variations and updates suffered in the business and financial markets, making organizations increasingly competitive, the need arose for organizations to make adaptations and change their organizational culture and look more at their human capital, as it is through it that the company manages achieve your goals and objectives. As a result, companies tend to implement new management tools, new internal controls and mainly methods to attract high performance professionals. Thus becoming more competitive, enabling new negotiations in the market. In view of this scenario, the present article had the general objective of analyzing which method is the most effective in the Personnel Recruitment and Selection process in an accounting office. For the development of this study, several authors were used as a bibliographic reference. A qualitative approach was used, which was carried out a questionnaire for the Director and the Human Resources Coordinator of the company in question with open questions. Through the result, it was possible to observe that the company is committed to improving its Personnel Recruitment and Selection process, looking for people management tools.

Keywords: Human capital. Retaining talento. People management.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão buscando melhorias em seus processos internos, para se adequarem e serem reconhecidas no mercado externo, com o surgimento de novas tecnologias e tendências, as organizações estão cada vez mais competitivas. Com este cenário as organizações necessitam ser rápidas e decisivas para reorientar seus rumos, melhorar seus produtos e/ou serviços, conhecer a necessidade de seus clientes, compreender as armadilhas de seus concorrentes e saber navegar nas ondas do mercado e se desenvolverem mais que outras. Precisam gerar resultados internos, estes, que por sua vez são através do produto e/ou serviço vendido e ofertado, gerando segurança e confiabilidade a seus clientes. O segredo das empresas agregarem mais valor a seus produtos e/ou serviços, alcançando seus objetivos e metas, depende do seu capital humano, pois a base da excelência empresarial tem sido o elemento humano. Estes talentos são o cérebro da organização, são eles que orientados de forma correta e clara geram resultados, podem ser positivos ou até mesmo negativos em alguns aspectos. Em vista disso, tornou-se imprescindível que o processo de recrutamento e Seleção de Pessoal, seja mais assertivo, esta tomada de decisão deve ser feita de forma coerente e eficaz.

Diante disso, definiu-se como uma pergunta-problema que mobilizou a realização desta pesquisa: Qual o método utilizado no processo de recrutamento e seleção de pessoal em um escritório contábil, para ser mais assertivo? Corroborando com isso, o objetivo geral, é identificar e analisar o processo como um todo, para que assim, seja possível, sugerir melhorias. Para isso, foram definidos os objetivos específicos: mapeamento do processo atual, identificar ferramentas e técnicas utilizadas e analisar lacunas no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal, a fim de resolver um problema atualmente vivenciado em um escritório de pequeno porte da Serra Gaúcha, onde ocorreu *turnover* em um determinado período de remanejamento, porém as contratações foram feitas com certa urgência e acarretou alguns problemas em relação à ineficiência com os prazos estabelecidos e as tarefas que eram executadas anteriormente por outras pessoas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste artigo dar-se-á através dos conceitos relacionados ao Recrutamento e Seleção de Pessoal explorada nas atividades administrativas e gerenciais das empresas em geral. Abordará o recrutamento e Seleção de Pessoal em um escritório Contábil.

2.1 Recrutamento

Em primeiro lugar, é necessário entender o conceito de Recrutamento. Dicionário Aberto (<https://dicionario-aberto.net/search/recrutamento>), Recrutamento significa o efeito de recrutar, um conjunto de recruta, que por sua vez significa Soldado. Trazendo para a linguagem empresarial, recrutamento significa selecionar pessoas, é um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos qualificados conforme necessidade da empresa para atuar dentro da organização. Na definição de Chiavenato (2006, p. 59), “O recrutamento é basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende preencher”. Nesta mesma linha de raciocínio para Banov (2015, p.41), “O planejamento é importante porque envolve custos para a empresa que, em geral, disponibiliza um determinado valor para realiza-lo”.

Com um mercado cada vez mais competitivo, o processo de recrutamento é imprescindível para as organizações, pois é através dele que são encontrados os talentos que fazem o diferencial para empresa. Porém as empresas necessitam de um formato adequado para o recrutamento, visto que uma contratação malfeita poderá acarretar problemas para a organização, problemas com perdas de clientes que reflete na vida financeira da empresa.

Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles (CHIAVENATO, 2006). Diante deste cenário o papel do setor de Recursos Humanos é muito importante para auxiliar no desenvolvimento da estratégia organizacional de atrair, manter e desenvolver seus talentos.

Recrutamento por sua vez, deve seguir alguns procedimentos para ser mais eficazes, segue abaixo 4 Etapas do recrutamento a ser seguidas. (BANOV, 2015).

Etapas do recrutamento	
Etapa	Informações
1ª	Coleta de dados: detalhamento do perfil de cargo, mapeamento das competências, tempo disponível para preencher a vaga, recursos financeiros destinados ao recrutamento, situação do mercado de trabalho etc.
2ª	Planejamento: quando ocorrerá o recrutamento, tipo (interno, externo ou misto, escolha dos meios divulgação, previsão de custos, definição do conteúdo da divulgação, responsabilidade sobre o processo etc.
3ª	Execução do recrutamento: divulgação da vaga.
4ª	Avaliação do recrutamento: do número de candidatos que responderam ao recrutamento (enviando currículos, preenchendo fichas ou cadastrando seus currículos no site), quantos eram realmente os candidatos qualificados para a vaga? As vagas foram preenchidas? Os meios foram eficazes?

Quadro 1: Etapas do recrutamento

Fonte: Adaptado de Banov (2015)

Para Chiavenato (2002, p.224), “a estratégia de recrutamento pode estar direcionada para duas vertentes: recrutamento interno (procurar o candidato dentro da mesma empresa), ou recrutamento externo (procurar o candidato no mercado)”.

Recrutamento Interno ocorre quando a organização opta por buscar talento dentro da própria organização.

Chiavenatto (2006, p. 72), ressalva:

Que o recrutamento interno, pode ser por meio do remanejamento de seus empregados, que podem envolver: transferência de pessoal, promoções de pessoal, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento de pessoal e plano de carreira.

Na visão de Banov (2015, p. 43),

O recrutamento interno tem como vantagem ser econômico, pois a divulgação é feita dentro da própria empresa; devido aos candidatos serem da empresa e estarem adaptados à cultura organizacional, o processo torna-se mais rápido e aponta uma relação positiva entre empregado e empresa, já que esta, ao fazer o recrutamento interno, se mostra dando oportunidades a seu público interno.

Recrutamento externo é o processo de divulgação das vagas fora da empresa para captar pessoas com o perfil desejado. Tem como vantagem atrair novos profissionais para a organização porque são candidatos com novos talentos, habilidades e expectativas, muitas vezes, já treinadas por outras empresas (BANOV, 2015).

Dentro do contexto organizacional o setor de Recursos Humanos de uma organização é de extrema importância para desenvolver, motivar e acompanhar os colaboradores, contribuindo para um bom recrutamento interno e avaliando se há necessidade de recrutamento externo, auxiliando a organização na clareza do que realmente necessita. Sendo assim, o RH deve sempre estar atento às inovações e proporcionar condições favoráveis de trabalho, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento do seu capital humano.

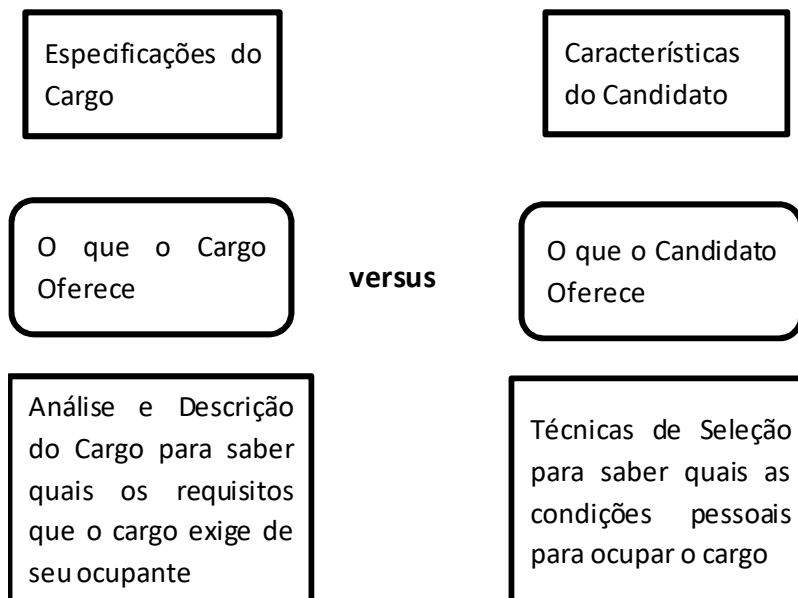
2.2 Seleção

Enquanto o Recrutamento é utilizado para atrair candidatos para determinada oportunidade de emprego, a Seleção tem a função de escolher os candidatos, os quais se enquadram nos requisitos exigidos do cargo. Para Chiavenato (2006, p. 92), “A tarefa de seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo novo”. E na visão de Lotz (2015, p. 123), “O processo de seleção é, sobretudo, um processo de comparação que envolve, por um lado, os requisitos da vaga e, por outro, as qualificações oferecidas pelo candidato”.

O processo de seleção, nada mais é do que fazer entrevistas, testes e outros com aqueles candidatos selecionados no processo de recrutamento, serve para identificar o talento humano, identificar quais são as habilidades, atitudes, conhecimentos técnicos, qual o objetivo do candidato na questão profissionalismo, conhecer um pouco dos seus objetivos e metas, analisar qual o melhor perfil que se enquadra na vaga em questão (www.solides.com.br).

Para um processo de seleção ser mais eficaz é necessário preparar um roteiro de entrevista, explicar a exigência do cargo, deixar claro quais são os benefícios e salário que a empresa está oferecendo, se há plano de desenvolvimento profissional dentro da organização, o que a empresa espera do colaborador, qual é a missão, visão e os objetivos da empresa. É importante sempre colocar algumas situações que ocorrem no dia a dia da empresa e questionar qual seria a reação do candidato em relação à determinada situação.

Em seu estudo Chiavenato (2006), menciona que o processo de comparação tem duas variáveis: os requisitos do cargo (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e o perfil das características dos candidatos que se apresentam. Demonstradas no quadro abaixo:



Quadro 2: Seleção de pessoal como uma comparação.

Fonte: Adaptado de Chiavenatto (2006)

Ainda segundo Chiavenato (2006, p. 94)

Quando a parte do empregador é maior que a parte do candidato, dizemos que o candidato não atinge as condições ideais para ocupar determinado cargo e, portanto, é rejeitado para aquele cargo. Quando ambas são iguais, dizemos que o candidato reúne as condições ideais para tanto e, portanto, é aprovado. Quando a parte candidato for maior, o candidato reúne mais do que as condições exigidas pelo cargo e, portanto, torna-se superdotado para aquele cargo.

A Seleção de Pessoal é de extrema importância para a empresa analisar cada candidato e evitar assim custos com futuros desligamentos, identificar se

realmente a pessoa escolhida esta apta para tal trabalho, evitando desgastes de ambas as partes.

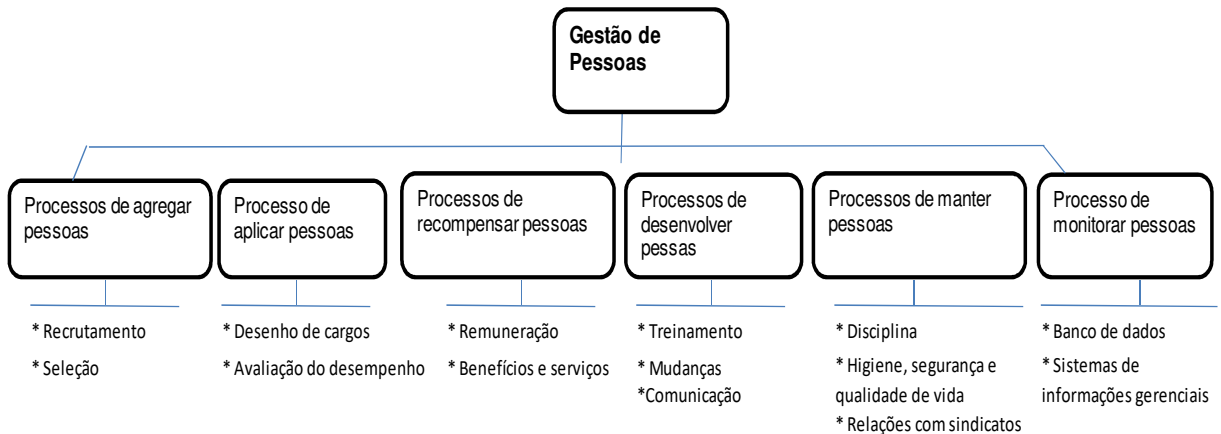
2.3 Papel do RH no processo de contratação

Atualmente, as empresas têm investido na estruturação e desenvolvimento da sua área de Recursos Humanos, que está se tornando parceira e automaticamente engajada com as demais áreas da organização. Deixando de ser um Departamento de Pessoal, onde apenas processa a parte burocrática de legislação, apuração da folha de pagamento e impostos, e se tornando um Departamento de Pessoal, voltado para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores da organização, tornando-se assim uma parte estratégica para a mesma. Isso faz com que os colaboradores se tornem cada vez mais engajados em prol do objetivo da empresa, e eles se sentem mais importantes para as organizações, contribuindo para o seu crescimento.

Segundo Knapik (2012), a gestão de pessoas tem cada vez mais ocupado uma posição estratégica nas organizações, em busca da garantia de uma vantagem competitiva no mercado. Desse modo, as lideranças precisam gerar e difundir uma cultura de aprendizagem contínua, visando ao crescimento econômico, bem como à geração de novas competências individuais e organizacionais que resultem em vantagens competitivas e sustentabilidade da organização.

O Departamento de Pessoal é responsável por funções burocráticas, estas funções são referentes ao relacionamento entre o colaborador e a empresa. São responsáveis pelos cadastros de funcionários, controlam os pagamentos dos mesmos, contratam convênios e plano de saúde, controlam férias, licenças, acompanham direitos e deveres dos colaboradores, arquivam documentos necessários dos colaboradores ativos e inativos, controlam as admissões e demissões, além disso, tem o dever de acompanhar o desenvolvimento e recrutar o talento humano para a organização (www.xerpa.com.br).

A área de Recursos Humanos segundo Chiavenato (2004) é responsável pela Gestão das Pessoas em uma organização, e pode ser dividida em seis grandes processos ou sistemas:



Quadro 3: Gestão de Pessoas
 Fonte: Adaptado Chiavenato (2004)

Esses subsistemas são responsáveis pela manutenção do capital humano dentro da organização, voltada estritamente para as pessoas, tendo em vista o crescimento profissional, contribuindo para o crescimento da organização.

A gestão de pessoas é muito ampla e existem diversos modelos a serem seguidos para um bom funcionamento desta gestão. Atualmente há um modelo que está sendo bastante utilizado pelas organizações que é a chamada Gestão por Competências. Nada mais é do que o processo e/ou envolvimento de atrelar as necessidades do negócio com as peculiaridades de cada talento humano dentro da organização (FERNANDES, 2018).

Segundo Knapik (2012, p. 167)

O modelo de gestão por competências promove um direcionamento das práticas de recursos humanos para a atração, o desenvolvimento, a retenção e a recompensa das capacidades e entregas exigidas dos colaboradores, porque são as pessoas que desenvolvem as tecnologias e as fazem funcionar, que constroem relacionamentos, que transformam as metas em uma ação realizada com sucesso e, ainda, que desafiam e buscam novos desafios.

2.4 Processos e Técnicas de Recrutamento e Seleção

Qualidade nos processos é um assunto que vem sendo abordado frequentemente nas organizações, em variados tipos de serviços. As quais estão na busca pelas certificações de qualidade, os PNQs, para otimizar e aperfeiçoar seus processos internos, buscando uma eficácia e eficiência em seus serviços (CARVALHO, 2016).

Ainda de acordo com Carvalho (2016, p. 39)

O processo de recrutamento de candidatos se inicia a partir de uma vaga aprovada. Embora se possa formar um cadastro visando atender às necessidades futuras da organização, determinadas em seu planejamento estratégico, em geral o movimento de relacionamento com os candidatos começa a partir da sinalização da vaga em aberto.

Neste sentido, Knapik (2012), acredita que os processos de captação de pessoas, fazem parte de um planejamento estratégico da empresa, ou seja, devem estar alinhados com os objetivos da mesma. Este processo consiste na busca de um perfil que atenda as necessidades da empresa.

Sendo assim, atualmente algumas organizações fazem uso de diversas tecnologias, para aperfeiçoar seu recrutamento de pessoal. O uso da internet nos processos de seleção traz grandes vantagens para a empresa, tais como, rapidez e economia (PONTES, 2010).

Na opinião de Angeloni (2008), a tecnologia utilizada, pode ser através de software de Gestão, o qual tem a finalidade de extrair informações direcionadas para auxiliar na tomada de decisão e gerenciamento de pessoas.

Segundo Faria (2015, p. 39), “A empresa pode recorrer a vários veículos para informar ao mercado de trabalho sobre as vagas disponíveis. Selecionar candidatos de forma eficaz pressupõe o uso correto de cada um dos meios de comunicação”.

Existem diversas técnicas de recrutamento, que podem ser aplicadas individualmente e/ou em grupos pelos profissionais de recursos humanos (FARIA, 2015). Para a autora, estas técnicas, são definidas como:

- a) Entrevistas;
- b) Provas e testes de conhecimento e capacidade;
- c) Testes psicológicos;
- d) Testes de personalidade;
- e) Dinâmicas de grupo;
- f) Provas situacionais ou técnicas vivenciais;
- g) Investigação de histórico.

Corroborando Carvalho (2016), menciona que estas técnicas de recrutamento possibilitam a análise de adaptação e produtividade do recrutado, comparando com as estratégicas, clima e cultura organizacional. Tornando-se uma avaliação mais detalhada, surgindo assim, um processo de seleção por competências, que se refere

à comparação do perfil do candidato com as características e necessidades desta organização.

Ainda na opinião de Carvalho (2016), a técnica de recrutamento mais utilizada e de grande valia para as empresas são os testes psicológicos, pois é através deles que é possível analisar e identificar os comportamentos dos candidatos, em relação a sua personalidade e suas capacidades.

O tema Recrutamento e Seleção de Pessoal, apesar de ter originado no início da Revolução Industrial no século XVIII, ainda está sendo difundido e aperfeiçoado, dentro das organizações, visto que desde o século passado foi notável a fragmentação de tarefas a indivíduos, que na atualidade são tratados como talentos dentro das organizações (CHIAVENATO, 2004).

3 MATERIAL(IS) E MÉTODOS

Desse modo, a pesquisa apresentada é de natureza exploratória, nesse contexto, Beuren (2009, p.81) menciona que “explorar um assunto significa reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas, bem como buscar novas dimensões até então não conhecidas”. Gil (2010, p. 27), explica que “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Acrescenta-se que para buscar maior conhecimento do tema abordado, foram feitas pesquisas em artigos científicos na internet e livros conceituados na área de Recrutamento e Seleção de Pessoal “com o intuito de reunir diversas publicações isoladas e atribuir-lhes uma nova leitura” (BEUREN, 2009, p. 87). Realizando assim, um levantamento bibliográfico da temática apresentada.

O instrumento de coleta de dados deu-se através de um questionário, aplicado para duas pessoas, que são partes integrantes da Gestão da Empresa, visto que a mesma conta com 22 (vinte e dois) colaboradores ativos quando aplicado tal questionário, ou seja, trata-se de uma empresa de pequeno porte. Tal questionário foi enviado por e-mail a Gestora de RH, cujo envolvimento é diretamente com o processo de Recrutamento e Seleção da empresa e ao Diretor da mesma, com o objetivo de identificar se há uma estrutura e sistemática para o Recrutamento e Seleção de Pessoal dentro da organização. Nesse sentido, ressalta-

se que “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador” (BEUREN, 2009, p. 130). Neste contexto, Lakatos (2008, p. 204), menciona que:

A elaboração de um questionário requer a observância de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade. Em sua organização devem-se levar em conta os tipos, a ordem, os grupos de perguntas, a formulação das mesmas e também tudo aquilo que se sabe sobre percepção, estereótipos, mecanismos de defesa, liderança, etc.

Logo, a abordagem será qualitativa, pois está relacionada com a compreensão e interpretação dos comportamentos do Recrutamento e Seleção de Pessoal no escritório Contábil em questão, onde foi aplicado o questionário. Segundo Kauark, Medeiros (2010, p.26), “Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coletas de dados e o pesquisador é o instrumento chave”.

4 RESULTADOS

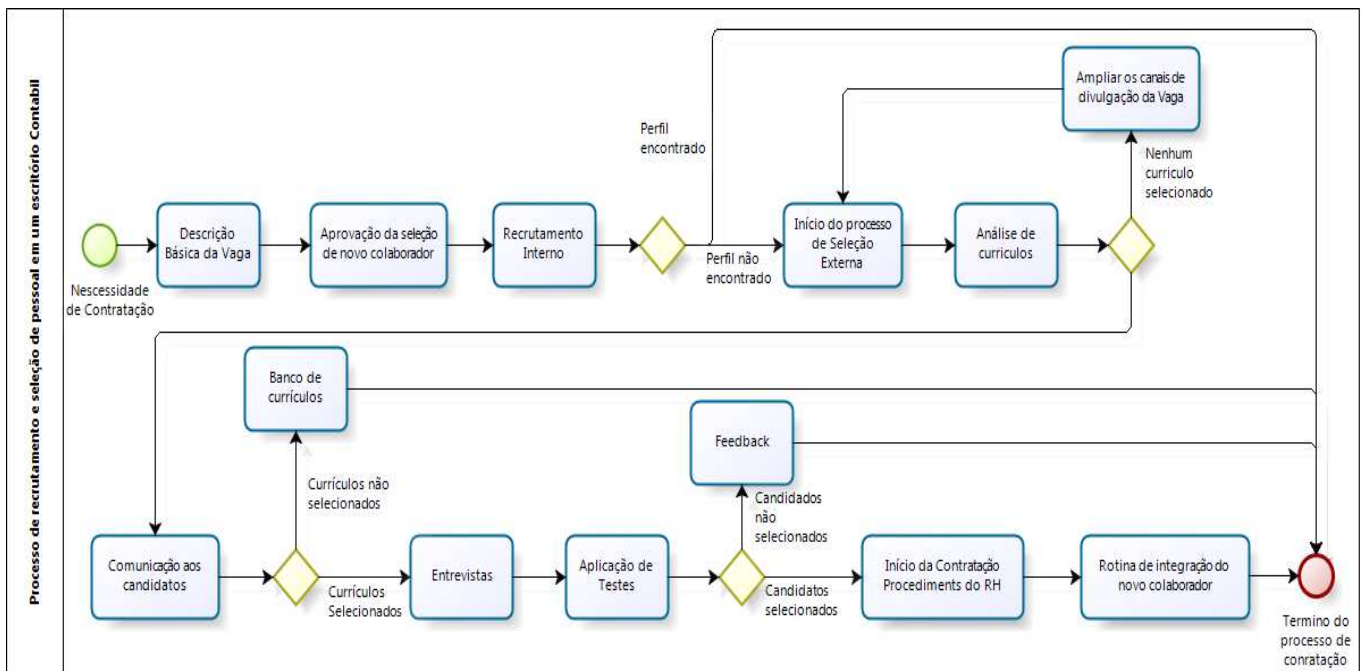
O resultado da análise qualitativa dar-se-á em relação à percepção dos gestores entrevistados quanto ao processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal, com o objetivo de verificar as práticas e ferramentas utilizadas pela empresa, se estas são assertivas neste processo de contratação. Salienta-se que para a discussão dos resultados foram analisadas as respostas obtidas através do questionário aplicado, sendo que, na percepção dos entrevistados o processo atualmente utilizado está adequado para a demanda, pois se trata de uma empresa pequena, e esta conta com uma mudança que ocorreu com a aquisição de um sistema para dar suporte ao Recrutamento e Seleção de Pessoal.

Com base nas informações obtidas referentes ao Recrutamento e Seleção de Pessoal aplicada na empresa em questão, foram realizadas as seguintes análises:

Quando questionado sobre o conhecimento deles sobre o processo de Recrutamento e Seleção da empresa, e se a mesma conta com processo interno ou externo nota-se que o Diretor da empresa não está a par do atual processo de Recrutamento e Seleção que a empresa aplica, pois menciona que é feito recrutamento externo, onde já se tem uma base de currículos, já entrevistados

anteriormente. Na visão da coordenadora de RH, a empresa conta com um processo estruturado, onde o coordenador do setor identifica a necessidade de contratação, solicita autorização do Diretor e após passa para o setor de RH, onde este analisa se há possibilidade de um recrutamento interno, caso contrário, se inicia o processo de recrutamento externo.

Segue abaixo o fluxograma de funcionamento do processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal, utilizado atualmente na empresa estudada:



Percebe-se que o RH é responsável pela atração de talentos, triagem dos currículos, agendamento de entrevistas, aplicação de testes, parecer dos mesmos aos demais coordenadores e ao diretor, e por fim, o retorno da vaga para os entrevistados. Ambos entrevistados acreditam que a etapa mais importante é a participação de ambos é na entrevista individual, pois nela, se identifica o perfil comportamental, extrai informações mais precisas, que não aparecem no currículo do candidato e se alinha objetivos relacionados a metas de vida profissional e pessoal, bem como, alinhamento com os objetivos da empresa, quanto a salário, cargo, horário, entre outros.

Na sequência foram questionados quais são as técnicas utilizadas pela empresa no Recrutamento e Seleção de Pessoal, semelhantemente a resposta foi relacionada a uma ferramenta adquirida recentemente pela empresa, firmada através de uma parceria com uma empresa de software Profiler que auxilia no

processo de Recrutamento e Seleção, onde é divulgado a vaga e todos os inscritos já fazem o devido teste, extraíndo um mapeamento do perfil comportamental.

Foram questionadas quais as principais dificuldades encontradas no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal, ambos responderam que a dificuldade é de encontrar perfil técnico para determinadas áreas da empresa, pois o mesmo tem de ser amplo e o mercado não conta com muitos profissionais e os que são qualificados tem um custo alto, onde a empresa não tem capital financeiro para cobrir outras ofertas. As divulgações são feitas através do Indeed, grupos de empregos e redes sociais, e se necessário é terceirizado esta captação de currículos a agências especializadas.

E por fim, foi questionado se a empresa atualmente conta com uma descrição de cargos, onde evidencia as competências necessárias. Ambos responderam que sim, que após a contratação do software Profiler o qual foi adquirido para auxiliar na tomada de decisão mais assertiva, se fez necessário a descrição de cargos para efetuar a devida comparação do candidato com a vaga em questão, em relação ao seu perfil técnico. Mas, esta descrição de cargos esta incompleta, pois foi elaborada através das atividades descritas por cada colaborador da empresa.

5 DISCUSSÃO

Nota-se que a empresa não tinha um processo desenhado de Recrutamento e Seleção de Pessoal, onde buscou recursos e ferramentas fora do seu ambiente de trabalho. Durante o desenvolvimento deste artigo, a empresa iniciou uma melhoria no seu processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal, o qual resultou na parceria firmada com uma empresa situada na cidade de Belo Horizonte/MG, a qual pertence um software Profiler que identifica as habilidades de colaboradores. As habilidades são identificadas através de perguntas objetivas e rápidas, as quais devem ser respondidas em até 5 minutos, o software tem a precisão de 97% na identificação de perfis comportamentais.

O mesmo aponta índices e dados que permitem encontrar pontos fortes e identificar características a serem trabalhadas, tais como: indica a energia do candidato para o trabalho e a facilidade de absorver o estresse, mede o nível de exigência do meio externo, mostra o quanto a pessoa influencia o ambiente e o quanto o ambiente a influencia, mede o índice de auto aprovação e desempenho

principalmente nas questões pessoais, as quais em determinados níveis podem impactar no profissional.

Em resumo tem a funcionalidade de mapeamento comportamental, é através desta ferramenta que a empresa passou a administrar pessoas, registrar as ocorrências positivas e negativas em relação ao colaborador, define metas, descreve cargos e competências necessárias, pode ser comparado o perfil da pessoa com o perfil do cargo a ser exercido, mede o percentual de aproximação. Desse modo esta ferramenta de gestão auxilia na divulgação de vagas, recebimento de currículos já com a aplicação do teste, triagem de currículos é feita através de filtros, facilitando assim a busca pelo perfil adequado para a vaga em destaque.

Porém todas estas informações que o software disponibiliza, só serão eficientes, se o gestor da área de Recursos Humanos estiver apto para a leitura e conclusão dos dados levantados. Para isso, se faz necessário uso do conhecimento e das competências deste profissional, que tem ocupado um campo estratégico dentro das organizações, a fim de garantir uma vantagem competitiva no mercado. Desse modo a empresa criadora do software de gestão de pessoas, criou também uma Universidade com treinamentos EAD, em diversos temas relacionados à área. A principal vantagem com esta ferramenta é ter um conhecimento dos talentos humanos que há dentro da organização, baseados em suas principais competências.

Com isso, os profissionais da área de Recursos Humanos, tendem a estar num processo de constante evolução e desenvolvimento, buscando habilidades que auxiliam na tomada de decisão dentro da empresa. Como sugestão para agregar ao processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na empresa em questão, é melhorar a sua descrição de cargos. Visto que, a mesma foi elaborada através das informações que os colaboradores descreveram baseado nas suas tarefas. A descrição de cargos deve ser elaborada juntamente com o coordenador ou líder de cada setor da empresa, o qual tem o conhecimento de todas as rotinas desenvolvidas pelos seus subordinados.

Nesse sentido, a empresa poderia elaborar uma descrição de salários, baseado nas competências de cada colaborador, vinculado ao objetivo da empresa. Para tal descrição de salários, sugerisse que a empresa faça uma pesquisa de mercado, comparando com empresas do mesmo segmento, mantendo assim sua competitividade.

Para a prospecção de candidatos a sugestão seria além do uso da ferramenta Profiler, a divulgação da vaga em uma plataforma de rede social chamada LinkedIn, pois esta é voltada para relacionamentos profissionais. Onde se encontra profissionais de diversas áreas de atuação.

Por fim, sugerisse a empresa, a elaboração de algumas perguntas técnicas voltadas para as tarefas que este novo colaborador irá desenvolver e aplicar através de testes para medir o nível de conhecimento técnico deste candidato, a fim de contribuir para a assertividade na contratação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender qual o melhor processo e técnicas de Recrutamento e Seleção de pessoal em um escritório contábil, para ser mais assertivo. Diante do exposto realizou-se um questionário aplicado para o Diretor e para a Coordenadora de Recursos Humanos de uma empresa Contábil da Serra Gaúcha, com o intuito de verificar seu processo interno.

Com base no referencial teórico elaborado através de livros e artigos, constatou-se que a empresa esta trabalhando para desenvolver seu processo de Recrutar e Selecionar pessoas. Baseado nas respostas obtidas através da aplicação do questionário ficou evidenciado a preocupação dos gestores em tornar esse processo eficaz. Salienta-se que a empresa no decorrer deste artigo, firmou parceria com uma empresa de Software Profiler de Gestão de Pessoas, para auxiliar na sua tomada de decisão.

Desse modo, esta ferramenta é utilizada para o desenvolvimento e/ou gestão de competências, pode identificar as características de cada colaborador, perfil dominante, seus pontos fracos, suas competências mais e menos desenvolvidas, o estilo de gestão requerido, índices como flexibilidade, energia para o trabalho, autoestima, habilidades naturais do perfil, estilo de comunicação, relacionamentos, melhor área de atuação, entre outros. Sendo assim a gestão da empresa, pode avaliar se a pessoa esta alinhado ao objetivo da organização, e se tem perfil requerido para o cargo que executa ou uma possível promoção.

O assunto exposto nesta pesquisa possui bastante relevância na organização da empresa analisada, pois auxilia na estruturação organizacional da mesma. Uma vez que, definido o cronograma, o processo e a aplicabilidade do Recrutamento e

Seleção de Pessoal, a empresa se torna mais assertiva, diminuindo assim, seu *turnover* e contribuindo para o desenvolvimento e acompanhamento do capital humano dentro da organização.

Sendo assim, conclui-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, identificando o processo e as técnicas utilizadas atualmente pela empresa. O melhor método a ser aplicado no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal é a junção das competências e habilidades do gestor de Recursos Humanos, com um instrumento de medição de perfil comportamental. Neste caso, a empresa optou pelo uso do Profiler, o qual tem o intuito de evidenciar o perfil dos candidatos à vaga, minimizando assim, um possível índice de rotatividade, pois com estas informações a gestora de Recursos Humanos consegue analisar e escolher qual o perfil que mais se enquadra com a vaga em aberto. Contribui também para que os líderes possam acompanhar o desenvolvimento de seus subordinados.

A área de Recursos Humanos é ampla, abrindo assim, diversas discussões sobre o tema abordado. Abre ainda a possibilidade de estímulos a outros acadêmicos a medir qual o índice de *turnover* dentro das organizações impactadas pelo seu modelo de Recrutamento e Seleção de Pessoal.

REFERÊNCIAS

Angeloni, Maria Terezinha. (2008); **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Brasiliense.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro, 2016. 2a. ed.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2004.

Dicionário Aberto. Disponível em: <www.dicionario-aberto.net>. Acesso em: 04 abr. 2020.

Estudo no descritivo de informações sobre software de Gestão de Pessoas. Disponível em <blog.solides.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2020.

Estudo sobre Departamento De Pessoal. Disponível em < www.xerpa.com.br>. Acesso em: 23 mar. 2020.

Estudo sobre Gestão por Competência. Disponível em: <www.twygoead.com>. Acesso em: 05 abr. 2020.

FARIA, Maria Helena Alves. **Recrutamento, seleção e socialização**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos [livro eletrônico]**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

LOTZ, Erika Gisele. **Recrutamento e seleção de talentos [livro eletrônico]**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

SILVA, Ana Lúcia da Rocha. **Gestão de Pessoas. Biblioteca virtual**. Disponível em: <www.unisa.br>. Acesso em: 20 mar. 2020.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

- 1) O que você conhece do processo de Recrutamento e Seleção da empresa? Qual o critério utilizado, recrutamento interno ou externo?
- 2) De quais etapas do processo você participa (triagem de currículos, dinâmica de grupos, entrevista individual com o gestor...)?
- 3) Qual destas etapas você considera mais importante a sua participação?
- 4) Para você, quais os pontos fortes do processo? E qual o melhor método, interno ou externo?
- 5) Quais são as técnicas de seleção utilizadas pela empresa?

- 6) Se você pudesse modificar algo no processo de recrutamento e seleção, o que seria?
- 7) Quais são as principais dificuldades que a empresa enfrenta nos processos de recrutamento e seleção?
- 8) A empresa tem uma descrição de cargos e salários?