INTERFACE TECNOLÓGICA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: um estudo sobre os impactos negativos de processos seletivos

RECRUITMENT AND SELECTION: a study on the negative impacts of a selection process

Cristiane Larissa Spinazola - cristiane.spinazola@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de São Carlos (Fatec) - São Carlos – SP - Brasil

Fernanda Thimotheo Fernandes Sidor Garcia - fernanda.garcia4@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de São Carlos (Fatec) - São Carlos – SP - Brasil

Lilian Segnini Rodrigues - lilian.rodrigues3@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de São Carlos (Fatec) - São Carlos – SP - Brasil

DOI: 10.31510/infa.v20i2.1739
Data de submissão: 06/09/2023
Data do aceite: 16/11/2023
Data da publicação: 20/12/2023

RESUMO

O recrutamento e seleção de candidatos desempenham um papel fundamental para qualquer organização na busca por talentos que se encaixem em suas necessidades e culturas organizacionais. Um processo seletivo mal estruturado e com falhas pode ter consequências prejudiciais para uma organização. Nesse sentido, o presente artigo visa descrever e analisar a percepção sobre as práticas de seleção e identificar os impactos negativos em relação ao não gerenciamento adequado. O estudo é uma pesquisa de modelo misto, pois trata-se de um estudo com dados quantitativos e qualitativos de nível exploratório. Para coleta dos dados utilizou-se um formulário online que foi estruturado pelas autoras. Participaram da pesquisa 133 pessoas que passaram por um processo seletivo em algum momento da vida. O convite para responder ao formulário foi enviado via aplicativo de mensagens. De acordo com os resultados obtidos, percebeu-se que a experiência que o candidato teve desempenha um papel decisivo na formação da imagem da empresa. Situações desconfortáveis ou constrangedoras durante o processo e falhas em suas etapas podem ter reflexos relevantes na percepção da empresa e devem ser tratados com cuidado e atenção para promover uma experiência satisfatória e construtiva para todos os envolvidos. Além disso, buscou-se enfatizar a importância de a organização contar com um planejamento estratégico adequado nessa tomada de decisão.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Processos.

ABSTRACT

The recruitment and selection of candidates plays a key role for any organization in the search for talent that fits its needs and organizational cultures. A poorly structured and flawed selection process can have detrimental consequences for an organization. In this sense, this article aims

to describe and analyze the perception of selection practices and identify the negative impacts in relation to inadequate management. The study is a mixed model research, as it is a study with quantitative and qualitative data at an exploratory level. For data collection, an online form was used, which was structured by the authors. 133 people who went through a selection process at some point in their lives participated in the survey. The invitation to respond to the form was sent via the messaging application. According to the results obtained, it was noticed that the experience that the candidate had plays a decisive role in the formation of the company's image. Uncomfortable or embarrassing situations during the process and failures in its steps can have a relevant impact on the company's perception and must be treated with care and attention to promote a satisfactory and constructive experience for all involved. In addition, we sought to emphasize the importance of the organization having adequate strategic planning in this decision-making process.

Keywords: Recruitment. Selection. Process.

1 INTRODUÇÃO

Até os anos 70, a Gestão de Pessoas se dava por demandas baseadas na psicotécnica, com processos padronizados entre as empresas, focando em funcionários que conseguissem demandar serviços repetitivos por muitas horas seguidas (BORGES, 2004).

De acordo com Leite (1994), na década de 80 a competitividade entre empresas e profissionais teve um aumento, principalmente nas questões de modernização de equipamentos, pensando na melhoria dos processos, agilidade e satisfação dos clientes, sendo assim este fato também teve impacto no quesito contratação de novos profissionais, afinal a qualificação profissional começou a ficar em evidente e ser fator crucial para a contratação.

A nova forma de pensar, a partir da competitividade existente, trouxe mudanças também para os recrutamentos e seleções de candidatos, sendo realizadas agora com base no perfil do indivíduo, além de ter em mente que bons funcionários seriam aqueles que seguissem regras de forma clara, que conseguissem conviver bem com os colegas, agregassem a empresa, fossem qualificados e capazes de manter ou aumentar a produtividade (BORGES, 2004).

Pode-se ainda enfatizar que há uma diferença entre seleção e recrutamento, onde a seleção visa a escolha de determinado candidato, no caso o que apresenta melhor perfil para a vaga, já o recrutamento realiza uma junção de candidatos interessados em determinado cargo, para que somente após a análise dos currículos e habilidades haja a etapa de seleção (SILVA, 2014).

Diante dos apontamentos, é notável a necessidade de estudos abrangentes e relevantes sobre a gestão de pessoas dentro de empresas, sendo este o fator primordial para a organização

e funcionamento destes locais. Este estudo torna-se relevante pois permite uma análise do perfil do funcionário a ser contratado e o cargo pleiteado, afinal quanto melhor for o acerto na contratação, melhor serão os índices de produtividade, além de que fatores como rotatividade de funcionários e custos tendem a ser menores (NASCIMENTO, 2018).

A partir destes fatores, é perceptível que os processos de seleção têm como premissa a comparação entre candidatos, para que assim seja possível realizar a melhor opção para a empresa. Nessa perspectiva, surgem os seguintes questionamentos: até que ponto este processo é realmente justo e coerente? Será que os processos seletivos estão sendo realmente realizados de forma justa, com análises relevantes para o empregador? E os candidatos, estão satisfeitos com as plataformas e a Gestão de Pessoas envolvidas nos processos?

Diante disso, o objetivo deste estudo é descrever e analisar a percepção sobre as práticas de seleção e identificar os impactos negativos em relação ao não gerenciamento adequado.

2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Recrutamento e seleção são duas vertentes que se unem nos processos seletivos, pois tendem a atrair os candidatos para determinadas vagas, através de estratégias e técnicas, analisando que estes sejam os mais bem qualificados para a função desejada. Este processo é importante, afinal é neste momento que o recrutador analisará o perfil do candidato, apresentará os valores da empresa, seus segmentos, verificando se realmente há compatibilidade entre o candidato e a vaga (CHIAVENATO, 2010; DE SENA; DOS SANTOS; SEVALHO, 2020).

Com isto em mente, nota-se que no passado os recrutadores desempenhavam funções apenas de recrutamento, seleção, admissão e demissão de funcionários, fazendo com que as pessoas fossem apenas números e seus desempenhos eram baseados em quanto geravam de custos e lucro para saber se seus empregos seriam ou não úteis ao empregador, porém em 1943, com a criação das leis trabalhistas pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), este arcabouço foi redimensionado, dando novas funções para a Gestão de Pessoas, como obediência à férias, décimo terceiro e todos os direitos que o trabalhador precisa (SILVA, 2014).

A partir dessas mudanças, houve alterações também na forma de contratação das pessoas, passando agora a análises psicológicas, comportamentais, motivação, espírito de liderança, deixando os processos mais acirrados, longos e fazendo com que o contratado fizesse parte de uma empresa, não somente no nome (FISHER, 2002).

Há assim, diversas formas de contratar um funcionário, sendo a entrevista uma das mais conhecidas e utilizadas no mundo, segundo Caxito (2007), isso se deve ao baixo custo, rápida adaptação por parte do recrutador e do candidato, riqueza de informações e primeiras impressões direto logo no primeiro contato. Estas situações demonstram que o recrutador pode se adequar da melhor maneira durante o processo, colocando em práticas várias fases do processo e analisando de forma crítica e clara o candidato.

Analisando a situação, pode-se notar que a eficiência é um dos fatores relevantes durante os processos, porém vale ressaltar que para o alcance deste fator, é necessário que os gestores também sejam qualificados e eficientes, afinal são eles a "ponte" entre o recrutado e a empresa, logo o fator custo não pode e não deve ser imprescindível para uma contratação, afinal qualificação exige investimentos (DE SENA; DOS SANTOS; SEVALHO, 2020).

2.1 Tipos de recrutamento

Ainda sobre os processos seletivos, há dois tipos de recrutamentos, sendo eles o interno e o externo. No recrutamento interno, o candidato à vaga está dentro do ambiente pleiteado, além de conhecer a empresa e a forma de trabalho. Este tipo de recrutamento poupa tempo e muitas vezes tende a ter sucesso, afinal demonstra satisfação por conta do funcionário, em melhorar de cargo, e há o requisito de já se conhecer as habilidades e qualificações deste candidato, por parte do recrutador (FERREIRA, 2014).

Importante ressaltar ainda que o recrutamento interno pode ainda trazer benefícios nas questões de custos para a empresa, afinal o empregado, sendo parte da empresa, faz com que o empregador não tenha gastos com anúncios, agências de empregos, documentação e exames admissionais. Porém há também desvantagens nesse processo como favorecimento da atual rotina e cultura empregada na empresa, além do bloqueio de novas ideias e perspectivas que poderiam melhorar determinados processos ou até mesmo a produtividade (DE SENA; DOS SANTOS; SEVALHO, 2020).

Já o recrutamento externo tem a tendência de trazer pessoas novas, com novas competências e ideias, que agreguem valor para a equipe, fazendo com que experiências sejam trocadas, novas percepções sejam exaltadas e renovação da cultura da empresa, porém este processo pode ser mais demorado e consequentemente mais caro, logo há empresas que ainda preferem trabalhar com recrutamentos internos, seja com seus funcionários ou por indicações considerando esse caminho mais seguro (LACOMBE, 2011).

Há ainda outras desvantagens para o recrutamento externo, como aplicação de novas técnicas de contratação, gasto com treinamentos, desmotivação por parte dos antigos funcionários ao notarem que não há meios de promoção de cargo e custos com as partes burocráticas que um novo empregado ocasiona (DE SENA; DOS SANTOS; SEVALHO, 2020).

A partir desses fatores, têm-se em mente que há três etapas essenciais para o sucesso de um recrutamento, sendo elas a construção de um bom perfil de competências, metodologias e instrumentos de avaliação bem definidos, e por fim, conclusão e escolha do candidato adequado (OLIVEIRA, 2009).

2.2 Etapas de seleção

As etapas de seleção, como dito anteriormente, são divididas em três, onde inicialmente deve ser realizada a etapa de construção do perfil de competências. Esta etapa consiste na divulgação da vaga, objetivos, competências desejadas, metas, é uma forma de demonstrar ao futuro funcionário o que se espera dele e assim fazer com que o processo seletivo tenha sucesso (OLIVEIRA, 2009).

Na segunda etapa, as competências desejadas devem ser bem evidenciadas, isso ocorre muitas vezes através de entrevistas, em que a Gestão de Pessoas tende a investigar a capacidade do candidato, sua criatividade, tempo de tomada de decisões e objetivos com a vaga desejada (OLIVEIRA, 2009; CHIAVENATO, 2010).

Já na terceira etapa, sendo a etapa final, ocorre o chamado *feedback* para o candidato, reuniões entre a gestão e o empregador para definição do perfil, de acordo com os candidatos adequados, e pôr fim a contratação do novo funcionário (OLIVEIRA, 2009).

O uso das etapas citadas acima, segundo Spector (2004), deve ser igualitário, não havendo discriminações entre candidatos, diferença entre as mesmas etapas do processo seletivo, utilização de mesmas técnicas para qualquer indivíduo interessado no cargo, evitando assim que a seleção seja incoerente.

Segundo Silva (2014), a seleção deve ter como objetivo principal, a contratação de indivíduos competentes, com habilidades correspondentes a vaga pleiteada, interesse pela área e por crescimento profissional, além da preocupação em contribuir com a produtividade e objetividade do empregador.

Com isto, este trabalho visa se concentrar sobre como ocorrem as falhas e quais seus impactos nos processos seletivos durante a seleção de candidatos, sendo de extrema importância para que os recrutadores e os futuros funcionários entendam quais fatores levam ao fracasso ou não dos processos seletivos e como melhorar seus desempenhos nestes processos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é uma pesquisa de modelo misto, pois trata-se de um estudo com dados quantitativos e qualitativos de nível exploratório (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Para Ana e Lemos (2018), as pesquisas qualitativas têm se tornado cada vez mais interessantes por proporcionarem visões estratégicas e determinantes dos problemas sociais e nos processos de busca de conhecimento sobre determinados assuntos.

A pesquisa qualitativa tem o intuito de difundir o material encontrado por meio da passagem de conhecimento que este tipo de junção de informações e dados gera, afinal a partir das respostas apresentadas pelos voluntários, pode-se elencar quais as falhas mais citadas entre eles (ANA; LEMOS, 2018).

A pesquisa foi realizada de maneira virtual, via formulário online na plataforma *Google Forms*. O período da coleta de dados foi de duração de um mês, sendo realizado em de agosto de 2023. O instrumento de coleta, contou com 12 questões no total, sendo 11 perguntas de múltipla escolha, divididas em três sessões, sendo a primeira a descrição do perfil do participante (idade, gênero, orientação sexual e escolaridade), segunda foram as questões relacionadas aos processos seletivos e na terceira uma pergunta de campo aberto (opcional) para que os participantes da pesquisa pudessem descrever alguma experiência que contribuíssem para este estudo. A análise dos dados se deu de maneira estatística (porcentagem) e análise de conteúdo das informações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

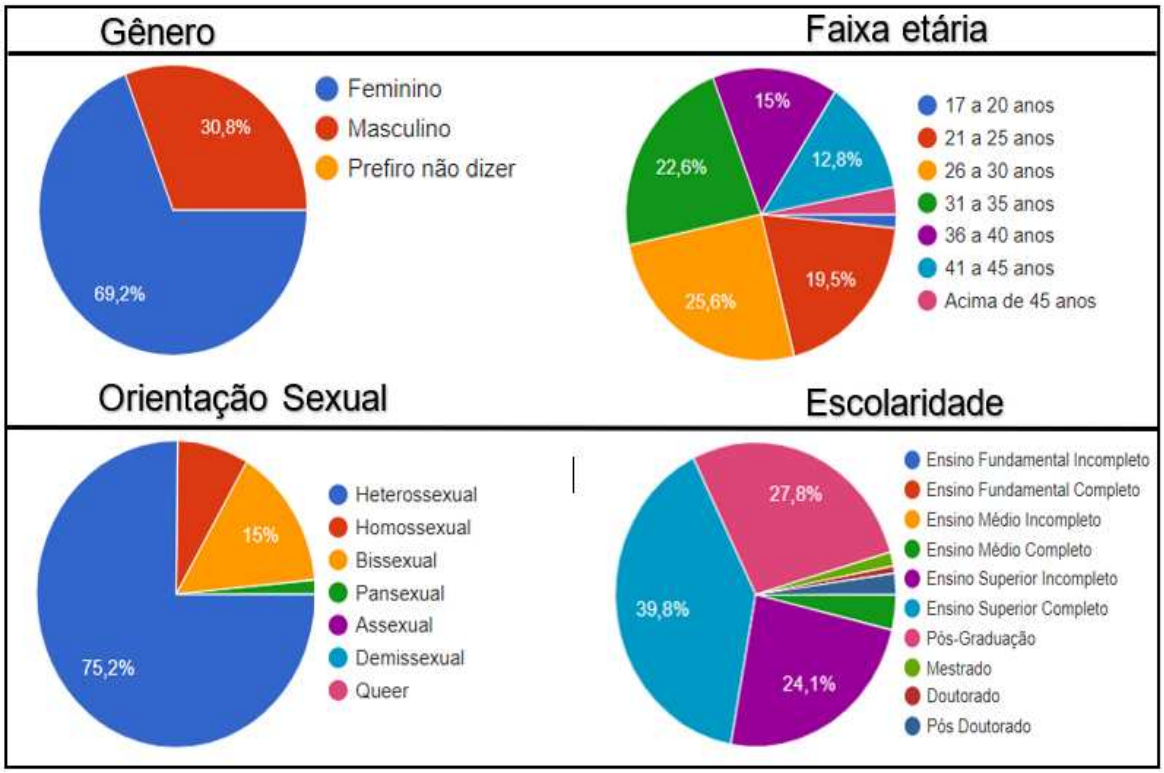
No primeiro momento será apresentado o perfil dos respondentes e após a análise dos demais resultados. As respostas serão representadas por meio de gráficos em conjunto da interpretação dos dados. A pesquisa contou com participação de 133 pessoas.

Conforme apontado na figura 1, o perfil dos participantes deste estudo foi bem diversificado, sendo que a maioria foram mulheres, em relação a faixa etária concentrou-se a

INTERFACE TECNOLÓGICA

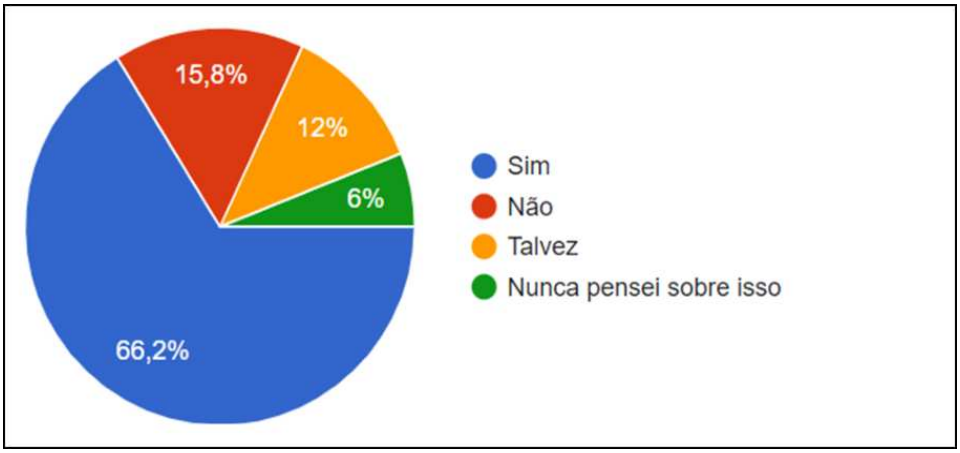
maioria entre 26 e 35, sujeitos heterossexuais e com escolaridade de ensino superior. Para participação o pré-requisito solicitado foi de que os participantes deveriam ter passado por pelo menos um processo seletivo em sua vida profissional.

Figura 1. Perfil dos participantes



Fonte: As autoras, 2023

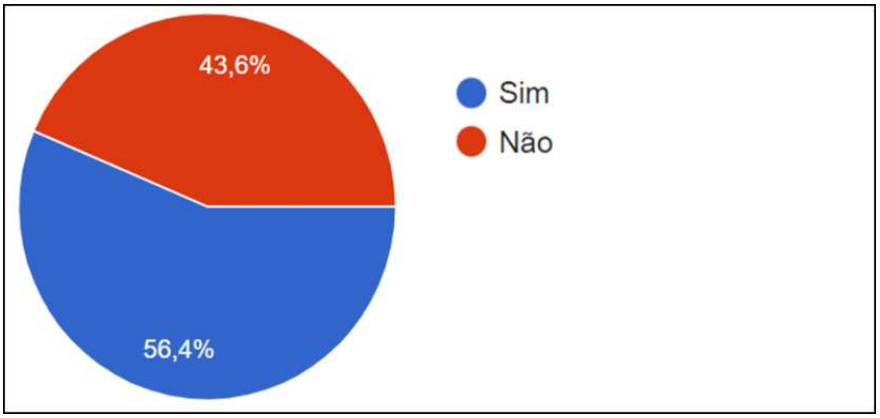
Gráfico 1 – "Você considera que a experiência de passar por um processo seletivo é a primeira impressão que temos da empresa?"



Fonte: As autoras, 2023

Os resultados no gráfico 1 apontam que 67% dos participantes consideram que a experiência de passar por um processo seletivo é a primeira impressão que temos da empresa que está anunciando uma vaga de emprego. Dos demais, 15% não associam as condutas e valores da empresa de forma geral por conta deste primeiro contato, outros 12% pensam que pode fazer sentido essa analogia e 6% nunca pensaram sobre este assunto.

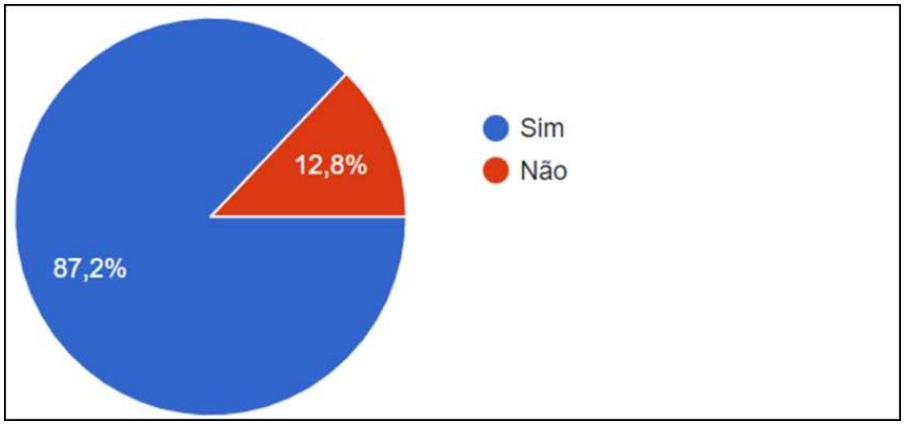
Gráfico 2 – "Você já se sentiu constrangido (a) durante algum processo seletivo?"



Fonte: As autoras, 2023

Ao que se refere as situações desconfortáveis ou constrangedoras durante alguma das etapas de recrutamento e seleção, foi identificado que 57% dos entrevistados já tiveram essa vivência negativa durante esse processo, e 43% nunca passaram por isso. Vale ressaltar que, considerando o público que afirmou ter passado por alguma circunstância vexatória, foi constatado que 78% das respostas são do gênero feminino.

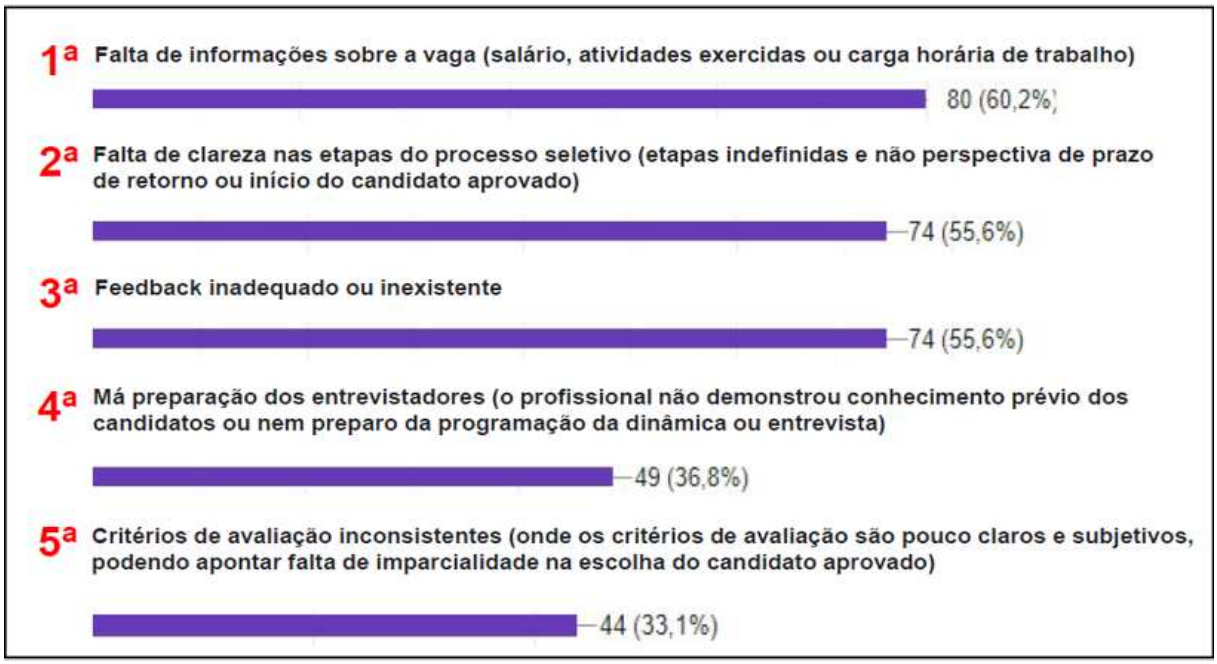
Gráfico 3 – "Você já passou por algum processo seletivo em que considerou que houve falhas?"



Fonte: As autoras, 2023

Tratando-se de falhas identificadas em processos seletivos, 88% dos participantes declararam algum erro ou irregularidade ao pleitear uma vaga de emprego e 12% não vivenciaram nenhuma inconsistência neste quesito. Para aqueles que detectaram alguma falha, foram listados 8 exemplos com possíveis erros que partem do recrutador ou do processo de modo geral, gerando a figura a seguir.

Gráfico 4 – Ranking das 5 maiores falhas identificadas em processos seletivos, segundo os respondentes deste questionário (era possível assinalar mais de uma opção).



Fonte: As autoras, 2023

Com base no gráfico 4, nota-se que as maiores queixas mencionadas estavam relacionadas a falta de oportunidade de avaliar sua experiência nesta empresa de forma geral, por meio de um canal ou formulário disponibilizado pela organização. Nesse quesito, 78% afirmaram que nunca tiveram essa chance de se expressar e assim, relatar os pontos questionáveis ou sensíveis que vivenciaram, devido a empresa não possuir nenhum dos meios citados anteriormente.

A partir deste resultado, houve um questionamento aos candidatos sobre o nível de relevância na disponibilização de um meio de comunicação com a empresa após o processo seletivo, no qual o mesmo consiga enviar um *feedback* ou avaliar a sua experiência dentro da organização, e foi verificado que 42% dos candidatos consideram essa necessidade de contato com a corporação extremamente relevante, 39% bem relevante, 9% pouco relevante, 9% nunca pensaram sobre o assunto e 3% não deram relevância a essa situação.

E por fim, a última pergunta permitia de forma opcional compartilhar alguma experiência que envolvia o tema tratado neste estudo. Dos 133 respondentes, tivemos 27 relatos diversificados com ocorrências leves, moderadas e graves. Para este estudo foram selecionados cinco relatos relevantes como demonstra a imagem abaixo.

INTERFACE TECNOLÓGICA

Figura 1. Alguns relatos sobre as experiências dos participantes deste estudo em processos seletivos

"Para uma vaga de estágio no setor de RH, o supervisor da área realizou a entrevista perguntando assuntos muito específicos e muito particulares, que tempos depois percebi que havia sido assédio moral, como, por exemplo, perguntar sobre minha religião, se eu rezava, se eu fazia sexo, com que frequência, etc. com o intuito de ressaltar que manter o equilíbrio em todas as áreas da vida é importante para boa produtividade. Passei na vaga e foi apenas a ponta do iceberg".
"O entrevistador perguntou se meu marido trabalhava, respondi que sim e ele perguntou onde, respondi que meu marido trabalhava como gerente em um restaurante e citei o nome do lugar. O entrevistador com toda sua indelicadeza falou que eu não precisava trabalhar já que ele poderia levar comida para casa. Que eu, com filho pequeno não precisava estar procurando emprego. Ele falou sério, eu levantei agradeci por ele ter que mostrado o ambiente que eu supostamente trabalharia, e disse que não me enquadrava com a empresa dele e fui embora".
"Participei de um processo seletivo onde fui questionada sobre querer ter filhos e se eu garantia que não haveria possibilidades de engravidar nos próximos 2 anos".
"Fiz todo o processo para uma vaga PCD exame médico admissional e que o médico me colocou apto e no dia seguinte a empresa me liga falando que o tipo de deficiência não cabia naquela empresa".
"Passei para uma vaga aonde não estava estipulado que iria ter que fazer viagens a trabalho. Mesmo não tendo filhos e outras obrigações, nem me perguntaram se seria possível".

Fonte: As autoras, 2023

Os relatos destacam problemas graves nas práticas de recrutamento e seleção, resultando em impactos adversos emocionais e profissionais nos candidatos, além de comprometerem a integridade dos processos seletivos e a reputação das empresas envolvidas. As experiências narradas revelam situações de assédio moral, perguntas invasivas, abordagem sexista, rejeição com base no tipo de deficiência, falta de clareza e comunicação inadequada, entre outros fatores que invadem a privacidade dos candidatos. Essas abordagens não apenas criam um ambiente de trabalho constrangedor, mas também geram desmotivação, desvalorização e contribuem para a formação de uma cultura de trabalho tóxica.

Em conjunto essas práticas indicam a urgência de revisão e fortalecimento das políticas de recrutamento para assegurar equidade, respeito e transparência nos processos seletivos.

5 CONCLUSÃO

O estudo realizado pretendeu descrever e analisar a percepção sobre as práticas de seleção e identificar os impactos negativos em relação ao não gerenciamento adequado dos processos seletivos. Considerando que o objetivo geral visou entender como os candidatos à

procura de emprego se sentiam durante o processo de seleção e recrutamento, a análise dos dados coletados identificou que mais da metade dos participantes do estudo consideraram que a experiência de passar por um processo seletivo é a primeira impressão que se tem da empresa.

Cerca de 57% dos entrevistados relataram ter vivenciado situações desconfortáveis ou constrangedoras durante alguma das etapas de recrutamento e seleção.

Além disso, no que diz respeito às falhas identificadas nos processos seletivos, a pesquisa revelou que 88% dos participantes declararam ter identificado algum erro ou irregularidade ao pleitear uma vaga de emprego. No decorrer desta pesquisa, identificamos que as maiores queixas dos candidatos estavam diretamente relacionadas à falta de oportunidade para avaliar sua experiência na empresa de maneira geral, principalmente por meio de um canal ou formulário disponibilizado pela própria organização. Sendo que, 78% dos participantes informaram que nunca tiveram a chance de expressar suas opiniões ou relatar aspectos questionáveis ou sensíveis que vivenciaram durante o processo seletivo.

Com base no parágrafo anterior, pode-se considerar que a falta de disponibilização de um canal de comunicação para os candidatos ou a ausência de coleta de *feedbacks* por parte da empresa, é um motivo suficiente para gerar uma imagem negativa de quem está ofertando a vaga, deixando a impressão de que a empresa não valoriza o capital humano, que não possui interesse em verificar e acompanhar os seus processos e nem controla a aplicação e fomentação dos seus valores e da sua cultura organizacional na prática. Dependendo da experiência e satisfação do candidato com a companhia, esse candidato pode não só perder a vontade de participar de um novo processo futuramente, mas também pode deixar de ser cliente, futuro cliente ou até um futuro parceiro da mesma.

Portanto, ao refletir sobre os impactos negativos de um processo seletivo deficiente, é primordial que as empresas reconheçam a necessidade de investir em práticas de recrutamento e seleção de alta qualidade. Apenas por meio de um compromisso contínuo com a melhoria desses processos é possível minimizar os impactos negativos e garantir que a organização esteja bem posicionada para atrair e reter os melhores profissionais em um ambiente altamente competitivo.

REFERÊNCIAS

ANA, W. P. S; LEMOS, G. C. Metodologia Científica: a pesquisa qualitativa nas visões de Lüdke e André. Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar, v. 4, n. 12, 2018.

BORGES, M. E. S. Trabalho e gestão de si – para além dos“recursos humanos”. v. 7, p. 41–49, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
CAXITO, F. A. **Recrutamento e Seleção de Pessoas.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2007.

DE SENA, K. J. D.; DOS SANTOS, L. J. B.; SEVALHO, T. C. Recrutamento e seleção de pessoas: redução nas falhas do processo. p. 1–11, 2020.

FERREIRA, P. Í. **Atração e seleção de talentos.** Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FISCHER, A. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos – Princípios e Tendências.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITE, M. P. **Modernização tecnológica e relações de trabalho**. ln: FERRETI, C.J.; ZIBAS, D.M.L.; MADEIRA, FR.; FRANCO, M.L.P.B.(org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação:*Um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994. p.36-53.

NASCIMENTO, S. V. DO. O processo de recrutamento e seleção e seus impactos na produtividade das empresas do pólo industrial de Manaus. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO : Pedagogo em ação, p. 35–45, 2018.

OLIVEIRA, M. C. **A importância da seleção por competência.** 2009.
PAIVA, S.; CARTONI, D. **A importância da gestão estratégica de recursos humanos.** Gestão e Tecnologia para a Competitividade, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.sam

SILVA, Urich Gonçales da. **Processos Seletivos.** Rio de Janeiro, 2014. Originalmente apresentanda como dissertação de mestrado, Universidade Candido Mendes, 2014.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2004.