



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE ENGENHARIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CIÊNCIAS AMBIENTAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

SABRINA MARIA DE ALMEIDA DAVI

**ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTA DE AUTOMAÇÃO NOS PROCESSOS
SELETIVOS COM FOCO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA**

MOSSORÓ

2021

SABRINA MARIA DE ALMEIDA DAVI

**ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTA DE AUTOMAÇÃO NOS PROCESSOS
SELETIVOS COM FOCO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lucia Brenner Barreto Miranda

MOSSORÓ

2021

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

D249a Davi, Sabrina Maria de Almeida.
 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE
 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTA
 DE AUTOMAÇÃO NOS PROCESSOS SELETIVOS COM FOCO NA
 GESTÃO POR COMPETÊNCIA / Sabrina Maria de Almeida
 Davi. - 2021.
 48 f. : il.

 Orientador: Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda.
 Monografia (graduação) - Universidade Federal
 Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
 Produção, 2021.

 1. Gestão por competência. 2. Automação. I.
 Miranda, Ana Lúcia Brenner Barreto, orient. II.
 Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

SABRINA MARIA DE ALMEIDA DAVI

**ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTA DE AUTOMAÇÃO NOS PROCESSOS
SELETIVOS COM FOCO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Engenheira de Produção.

Defendida em: 17 / 11 / 2021.

BANCA EXAMINADORA

ANA LUCIA BRENNER BARRETO
MIRANDA:01531116906

Assinado de forma digital por ANA LUCIA
BRENNER BARRETO MIRANDA:01531116906
Dados: 2021.11.25 15:42:04 -03'00'

Profa. Dra. Ana Lucia Brenner Barreto Miranda
Presidente

DAVID CUSTODIO DE
SENA:94669538349

Assinado de forma digital por DAVID
CUSTODIO DE SEN:94669538349
Dados: 2021.11.25 15:51:21 -03'00'

Prof. Dr. David Custodio Sena
Membro Examinador

ANDRE PEDRO
FERNANDES NETO:
67306721453

Assinado digitalmente por ANDRE PEDRO FERNANDES NETO:
67306721453
DN: CN=ANDRE PEDRO FERNANDES NETO:67306721453,
OU=UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido, O=ICPEdu,
C=BR
Razão: Eu sou o autor deste documento
Localização: sua localização de assinatura aqui
Data: 2021.11.25 15:46:16 -03'00'
Foxit Reader Versão: 10.1.1

Prof. Dr. André Pedro Fernandes Neto
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me mantido de pé e forte nos momentos necessários.

À minha família, que me apoiou e me deu todo o suporte que precisei não apenas nessa, mas em todas as jornadas até aqui.

À minha orientadora e aos examinadores, não apenas pela elaboração do projeto final, mas pelo apoio e ensinamentos durante o curso.

Agradeço aos amigos que me impulsionaram, me motivaram e me ensinaram a ser uma pessoa e profissional melhor ao longo desse período.

para nós que temos pressa
desejo que atrasos bonitos
nos encontrem
para nós que temos pressa
desejo atalhos entre os
trilhos descompensados
para nós que temos pressa
que saibamos que o retorno
é perigoso e por vezes impossível
melhor parar
admirar as demoras
pra então seguir.
(Ryane Leão)

RESUMO

É de senso comum que a tecnologia tem sido uma grande aliada nos processos organizacionais, trazendo muitos benefícios ligados à eficiência operacional. Segundo a empresa de tecnologia para recursos humanos, Gupy (2021), 52% dos líderes da aquisição de talentos dizem que a parte mais difícil do recrutamento é selecionar candidatos de um grande número de aplicantes. A Embraer, cliente da Gupy, aumentou em 70% a assertividade na triagem de candidatos, contra 20% anteriormente, utilizando um sistema de I.A. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar o processo evolutivo de recrutamento e seleção utilizando um sistema de gestão integrado, contribuindo para a padronização e aumentando a eficiência, considerando a gestão por competência como elemento essencial para definição do processo. Esta pesquisa é de caráter qualitativo, onde foi utilizado o método experimental em uma empresa do ramo de transporte rodoviário, comparando o processo manual e automatizado do recrutamento e seleção, mostrando os benefícios, vantagens e desvantagens da aplicação de ferramenta de gestão neste segmento, onde foi possível constatar melhorias no resultado desses processos principalmente com relação às competências comportamentais dos candidatos.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção. Sistemas de gestão. Gestão por competência.

ABSTRACT

It is common sense that technology has been a great ally in organizational processes, bringing many benefits linked to operational efficiency. According to human resources technology company Gupy (2021), 52% of talent acquisition leaders think the hardest part of recruiting is selecting candidates from a large number of applicants. Embraer, a Gupy client, increased its assertiveness in the screening of candidates by 70%, against 20% previously, using an A.I. In this context, this work aims to analyze the evolutionary process of recruitment and selection using an integrated management system, contributing to standardization and increased efficiency, considering competency management as an essential element for defining the process. This research is qualitative in nature, where the experimental method was used in a company in the road transport industry, comparing the process manual and automated recruitment and selection, showing the benefits, advantages and disadvantages of applying a management tool in this segment, where it was possible to see improvements in the result, problems mainly in relation to the candidates' behavioral skills.

Keywords: Recruitment and selection. Management systems. Competency-based management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Gestão de pessoas por competência.....	19
Figura 2	–	Dimensões da competência.....	20
Figura 3	–	Fluxograma de realização da pesquisa.....	23
Figura 4	–	Mapa de processo manual.....	26
Figura 5	–	Mapa de processo automatizado.....	29
Figura 6	–	Metodologia comportamental DISC.....	31
Figura 7	–	Perfis comportamentais.....	31
Figura 8	–	Vantagem mais percebida.....	33
Figura 9	–	Desvantagem mais percebida.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Vantagens do uso de sistemas ERP.....	17
----------	---	---------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Staff	Conjunto das pessoas que compõem o quadro de uma instituição
RH	Recursos Humanos
ERP	Enterprise Resource Planning
IA	Inteligência Artificial
R&S	Recrutamento e Seleção
GPPC	Gestão de Pessoas por Competência
DISC	Dominância/Influência/Estabilidade/Conformidade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVA	14
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>14</i>
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>14</i>
2	EMBASAMENTO TEÓRICO.....	15
2.1	RECURSOS HUMANOS	15
2.2	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	16
2.3	FERRAMENTAS DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	18
2.3.1	<i>People Analytics.....</i>	<i>18</i>
2.3.2	<i>Sistema integrado de gestão empresarial</i>	<i>18</i>
2.4	GESTÃO DE PESSOAS ASSOCIADA À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	20
3	MATERIAIS E MÉTODOS.....	25
3.1	DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO	26
3.2	ANÁLISE DOS DADOS	27
3.2.1	<i>Descrição do processo Manual.....</i>	<i>27</i>
3.2.2	<i>Descrição do processo Automatizado</i>	<i>30</i>
3.2.3	<i>Análise de melhorias aplicada ao setor de RH.....</i>	<i>33</i>
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS	40
	APÊNDICE	44
	ANEXOS	45

1 INTRODUÇÃO

A globalização permitiu que a informação chegasse mais facilmente para as pessoas fazendo com que o mercado se tornasse mais competitivo, as empresas estão buscando profissionais mais experientes, que agreguem valores e que aumentem sua posição no ambiente econômico, atingindo um nível de excelência, além da sinergia do perfil com os ideais da empresa, ou seja, “a capacidade técnica deve vir acompanhada de um conjunto de competências, pois as empresas valorizam também o potencial intelectual e emocional do candidato.” (BAYLÃO E ROCHA, 2014, pg. 2).

Nesse contexto, percebe-se a evolução das exigências para ocupar um cargo nas empresas, o perfil de um profissional passivo e com comprometimento físico é substituível por aquele profissional que busca desenvolvimento e que explore novas oportunidades, por exemplo (WECKER E FROEHLICH, 2017), com efeito, os processos seletivos estão cada vez mais minuciosos, determinar quem fará parte da equipe é fundamental para garantir o sucesso da empresa.

Baylão e Rocha (2014) afirmam que o objetivo de toda empresa é o sucesso e sua persistência no mercado. Por isso, uma organização só atingirá seus objetivos ao estabelecer seu perfil por intermédio de mudanças organizacionais do seu quadro de pessoal. Com isso, os processos devem buscar melhores formas de identificação das competências dos candidatos, não apenas técnicas, mas as habilidades e atitudes fundamentais para o cargo buscando decisões mais assertivas (WECKER E FROEHLICH, 2017).

Empresas de grande porte, ou em expansão de mercado, têm a necessidade de realização de processos volumosos e ao mesmo tempo rápidos, pouco onerosos e assertivos. “Tem-se tornado comum a adoção da tecnologia da informação e de sistemas de inteligência artificial como forma de encontrar, rapidamente e corretamente, candidatos com perfis similares ao modo de agir e de pensar das organizações, alinhando tais características a cultura organizacional e ao modo como a empresa conduz seu negócio.” (COLARES E NETO, 2020) Visando maior eficiência e praticidade nos processos de seleção, as organizações estão investindo no recrutamento automatizado, se especializando no desenvolvimento de técnicas que apurem as habilidades através de algoritmos computacionais capazes de obter resultados mais precisos, conquistando ganhos no fluxo das etapas e assertividade nas contratações, além de aumentar a funcionalidade de processos manuais tornando-os automáticos.

1.1 JUSTIFICATIVA

Em virtude as mudanças no mercado, aumento da competitividade e evolução na tecnologia da informação, os processos de recrutamento e seleção têm deixado de ser uma simples rotina operacional e vem se transformando uma divisão estratégica na área de recursos humanos. Os avanços tecnológicos alcançam as pessoas com mais frequência e facilidade e não poderia ser diferente com as indústrias.

Partindo do princípio de que as empresas se estruturam a partir de pessoas e tecnologias (OLIVEIRA, 2008) e que estas estão em constante evolução para suprir as necessidades do mercado, justifica-se a importância deste trabalho pela necessidade de visualização de benefícios que podem ser conquistados quando as empresas acompanham os avanços tecnológicos como forma estratégica de crescimento, inclusive no setor de RH, por mais subjetivo que seja, através da comparação de método manual e automatizado do recrutamento e seleção.

São novas as formas de construir a equipe de uma organização de uma maneira eficiente, sem desperdícios, o mercado deve manter-se preparado para buscar esse tipo de atualização nos processos para evitar a obsolescência.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é analisar a aplicabilidade de uma ferramenta de automação no processo seletivo melhora o resultado,

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, é necessário apontar os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o processo manual e automatizado usado na empresa estudada;
- Apontar a importância da gestão por competência no processo de recrutamento e seleção;
- Identificar vantagens e desvantagens do novo modelo de processo utilizado.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 RECURSOS HUMANOS

A Revolução Industrial resultou, dentre diversos outros impactos, no trabalho fragmentado, subdividido em tarefas, fazendo com que os trabalhadores executassem uma única atividade. Isto permitiu que fossem discriminadas necessidades específicas para execução cada tarefa de cada segmento operacional.

Tornou-se importante então a criação de um departamento que fosse mediador entre as organizações e as pessoas, foi chamado então de Relações Industriais. Num primeiro momento, os empregadores viam esse departamento como um setor que enxergasse e definisse como outros setores operacionais poderiam agregar valor ao capital financeiro, intelectual e econômico (DOCUSIGN, 2019). Já o trabalhador do “chão de fábrica” enxergava o departamento como algo que iria valorizar sua carreira, assim como a sua vida e a de todos aqueles que dependem de seu trabalho. Isto é, trabalhava-se muito (visão do empregador) em troca de uma recompensa salarial (visão do empregado), estavam limitados a obedecer às ordens e imposições gerando exaustão, que influenciava diretamente na produtividade, sendo esse o principal desafio. Na década de 1920 que se iniciaram os primeiros movimentos que defendiam a humanização dos trabalhadores e um cuidado maior com sua qualidade de vida. A essência do movimento das relações humanas estava na crença de que o segredo para alcançar uma maior produtividade nas organizações estava no aumento da satisfação dos funcionários (ROBBINS, 2005)

O departamento de Recursos Humanos tem como papel a seleção, contratação, desenvolvimento, treinamento, motivação, engajamento e reconhecimento dos funcionários, além de organizar e estruturar as equipes dos demais setores através da definição de plano de carreira, encargos de salários e gerenciamento da qualidade do ambiente organizacional.

Inicialmente, as organizações eram influenciadas pela Teoria Clássica da Administração, em que os funcionários eram vistos apenas como força de trabalho (ÁVILLA & STECCA, 2015), seu único papel era atender as demandas produtivas da empresa sem questionar ou exigir. Esse método pregava o respeito à hierarquia, de cima para baixo, com o poder total do cargo mais elevado sobre os mais baixos. Nesse cenário, o RH tinha a tarefa de contratar, demitir e promover a máxima produtividade, mesmo que sua atuação ainda não estivesse bem desenhada.

“Mesmo a empresa mais moderna tem uma forte demanda por capital humano.” (KENOBY, 2020), por mais que com o passar dos anos a globalização tenha trazido mais agilidade à elaboração dos produtos finais com o desenvolvimento tecnológico da operação, as pessoas são o que movimenta a produção. O departamento de Recursos Humanos tem então o objetivo de desenvolver estratégias de aperfeiçoamento da sua composição organizacional para obter melhores resultados, segundo Chiavenato (2009), as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para que possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão.

A gestão de pessoas está ligada à gestão de resultados, segundo Holanda (2020), o novo papel dos recursos humanos nas organizações passou a influenciar não apenas o desempenho individual, mas também o da empresa, oferecendo estratégias capazes de gerar resultados positivos para os negócios. Partindo desse princípio, entende-se a importância de ter um quadro de funcionários constituído por pessoas que portem competências e habilidades que gerem retorno para a empresa e consequentemente para si.

“O mercado mudou muito nos últimos anos. Consequentemente, as organizações e seus respectivos setores também mudaram. O RH é o que mais passou por transições: de um departamento estritamente operacional para outro mais estratégico e digital.” (KENOBY, 2020)

As principais competências desse setor se configuram em desenvolvimento de pessoal, planejamentos de cargos e salários, relações trabalhistas, análise de competências, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, dentre várias outras atribuições. Esta última, será discutida no próximo tópico.

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Uma das atribuições do departamento de RH é o processo de recrutamento e seleção de colaboradores, a composição do quadro de funcionários, como dito anteriormente, é primordial para garantir bons resultados para a organização. “É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros” (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005, pg. 4).

“Segundo Chiavenato (2014), o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização.” (SOUZA, 2020, pg. 15 apud. CHIAVENATO, 2014). Consiste na triagem feita de candidatos potenciais para a ocupação de um cargo na empresa, seja já

pertencendo ao quadro de funcionários, estando alocado em outra função (recrutamento interno) ou com pessoas que não pertencem à organização (recrutamento externo).

O recrutamento interno beneficia os funcionários da própria empresa, é visto como uma forma de motivar os funcionários, além de ter menores custos. Já o recrutamento externo permite que novas pessoas, muitas vezes com novas ideias, atuem na organização. “O recrutamento é a máquina que abastece a seleção, se o recrutamento falha, a seleção fica prejudicada, o objetivo da seleção é o de selecionar o candidato que atende as necessidades da organização”. (CHIAVENATO, 2014, pg.118).

A seleção, propriamente dita, é um processo decisório que busca entre os candidatos recrutados o que melhor atende as expectativas e competências que agreguem no crescimento da organização (SOUZA, 2020). Para isso, são utilizadas técnicas que permitem conhecer e comparar os candidatos para assim garantir uma melhor escolha, Chiavenato (2014) afirma que as técnicas seletivas se dividem em cinco categorias: entrevistas, provas de conhecimento ou habilidades, testes psicológicos e testes de personalidade.

“O R&S constitui hoje, elemento essencial para a ampliação da produtividade e competitividade de uma empresa no mercado, sendo fundamental acompanhar as novas inovações.” (WECKER E FROEHLICH, 2017, pg. 8).

As estratégias adotadas para esses processos estão sendo aprimoradas em decorrência do desenvolvimento tecnológico e criação de novas ferramentas. De acordo com a equipe de redação da empresa de softwares de gestão centralizada de processos de recrutamento e seleção Kenoby (2020), o uso de dados é uma das principais tendências, a estruturação do banco de dados já existente do recrutamento além de softwares para contratação até entrevistas em vídeo que agreguem eficiência operacional ao setor de recursos humanos, permite a tomada de decisões mais acertadas com foco em objetivos específicos.

A aplicação de dados em plataformas de recrutamento, formulários para identificar habilidades, questionários que desenham competências e levantamento de gap's (buracos), são novas formas de desenhar o perfil do candidato. (DORNINGER, 2020). O processo seletivo online garante que o candidato aderente ao perfil desejado seja detectado já na triagem, o que economiza tempo, tanto do gestor quanto do candidato. (WECKER E FROEHLICH, 2017, pg. 12 apud BRAGA, 2017).

Dessler (2015) cita a importância da realização de um bom processo de recrutamento e seleção, pois sua má condução pode acarretar grandes prejuízos para a organização, além das despesas do processo em si, exames e trâmites burocráticos, há também o custo da perda de

produtividade, sobrecarga de trabalho nos demais trabalhadores, como também prejudica o próprio contratado que pode ficar desmotivado diante da nova experiência profissional.

2.3 FERRAMENTAS DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Tornar processos inteligentes é requisito para entrar no mercado atualmente, o desenvolvimento tecnológico fez com que a competitividade aumentasse, influenciando melhores resultados e desempenho nas atividades. É de extrema necessidade o alinhamento dos processos com os objetivos da empresa para que sejam obtidos resultados mensuráveis e de qualidade.

Algumas ferramentas que podem ser implantadas para aprimorar os processos de recrutamento e seleção serão descritas a seguir.

2.3.1 *People Analytics*

Também conhecida como Análise de pessoas, o *People Analytics* é uma ferramenta que permite coletar e analisar perfis comportamentais, é uma prática de RH viabilizada por tecnologias da informação que utiliza análises descritivas e estatísticas de dados relacionados com processos de RH, capital humano, desempenho organizacional e referências econômicas externas para produzir impacto na organização e permitir a tomada de decisões baseada em dados (MARLER et al., 2016). Ela permite diagnosticar dados sobre a equipe graças a softwares que cruzam informações, visando otimizar o gerenciamento do RH.

São métricas feitas para acompanhar fatores como o engajamento, satisfação e a produtividade da equipe, ajudando a tomar decisões mais assertivas sobre a força de trabalho.

2.3.2 Sistema integrado de gestão empresarial

Na era da informação, comumente se está exposto a uma grande quantidade de dados vindos de várias fontes, sendo difícil muitas vezes processá-los e retirar conhecimento destes. Surgiu então a necessidade das empresas em criar relatórios para acompanhamento de processos. Este excesso de dados e informação, além de representar custos adicionais e desnecessários de controle, prejudicam o próprio processo de análise, uma vez que o que é importante fica perdido no meio do supérfluo (BRITO, 2017, p.28 apud SCHMITT, 2004, p.18).

Como resposta à isto, surgiu o sistema integrado de gestão empresarial, que tem como objetivo unificar processos, organizando todas as operações de uma organização através da centralização de dados, permitindo conceder informações úteis, seguras e em tempo real, além de automatizar e agilizar a execução de processos internos e reduzir o tempo de resposta ao mercado (BRITO, 2017). Ele controla todas as informações da empresa, integrando dados em busca um diagnóstico da situação para posteriormente implantar metodologias de mudança no quadro.

Também conhecido como ERP, esse sistema funciona, de acordo com o portal virtual da Sankhya (empresa provedora de soluções integradas de gestão corporativa do Brasil), como um banco de dados centralizado para vários processos de negócios para reduzir o trabalho manual e simplificar os fluxos de trabalho de negócios existentes. Os sistemas ERP contêm interfaces nos quais os usuários podem analisar dados em tempo real coletados de toda a empresa para medir a produtividade e a lucratividade.

Ao fornecer uma visão integrada e em tempo real dos principais processos empresariais, o sistema ERP representa uma vantagem competitiva para a empresa, pois permite planejar o seu funcionamento e reagir às eventualidades que possam ocorrer (BRITO, 2017, p.29 apud GARACA, 2011, p.24).

Existem vários motivos para que os empresários e gestores busquem a implantação de um sistema de gestão, como por exemplo o atendimento às exigências e obrigações legais como forma de automatização nos processos de arrecadação e controle de sistemas públicos, emissões de notas fiscais, e-Social (programa do governo federal para envio unificado de informações sobre os empregados de uma organização), e também como forma de aumentar a competitividade no mercado, automatizando as principais operações para a gestão tática e estratégica do negócio como, por exemplo, o controle sobre a margem de lucro por produto, por pedido, por família de produtos (COLONETTI, 2017).

A adoção do ERP é de grande valia para a tomada de decisões, já que permite a retenção de informações precisas e oportunas de toda a organização, resultando em ações mais rápidas, acertadas e precisas. Porém, a adoção de um ERP apresenta algumas limitações, segundo Ferro e Neto (2016, p.16-17), algumas delas são:

- Elevados custos associados à implementação e customização do sistema;
- Implementação complexa e demorada;
- Dependência do fornecedor do pacote, o que pode dificultar as atividades da empresa quando este ficar, por algum motivo, indisponível ou criar problemas com suporte e manutenção, caso o fornecedor encerre a sua atividade;

- Possibilidade da adaptação e formação por parte dos funcionários ser demorada;
- Possibilidade de resistência dos funcionários aos novos processos;
- Dependência entre os módulos do sistema, pois a sua integração implica a constante atualização de informação;
- Risco de prejuízo financeiro ou de desempenho com erros ou falhas inesperadas do sistema.

Por mais que existam algumas limitações para a obtenção, o quadro 1 apresenta algumas vantagens provenientes da adoção desse tipo de sistemática pelas empresas.

Quadro 1 – Vantagens do uso de sistemas ERP

COMPONENTE	BENEFÍCIOS
EFICÁCIA	Ajudar a lidar com grandes volumes de informação; Auxiliar na comunicação interna; Eliminar a utilização de interfaces manuais; Incorporar melhores práticas aos processos internos da empresa; Evitar erros humanos em cálculos de impostos e pagamentos, entre outros.
EFICIÊNCIA	Otimizar o fluxo e a qualidade da informação dentro da organização; Diminuir a quantidade de processos internos; Agilizar a execução de processos internos; Reduzir o tempo de resposta ao mercado; Reduzir as incertezas do lead time; Facilitar a obtenção de dados referentes a determinados cenários; Auxiliar na elaboração de estratégias operacionais; Diminuir o tempo de entrega do produto ou serviço ao cliente.
ASSERTIVIDADE	Otimizar e auxiliar o processo de tomada de decisão; Facilitar a adaptação da organização a mudanças no mercado e ao cumprimento da legislação.
ECONOMICIDADE	Eliminar a redundância de atividades; Evitar trabalhos duplicados.

Fonte: BRITO, 2017, p.30 apud Ferro e Neto (2016)

2.4 GESTÃO DE PESSOAS ASSOCIADA À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

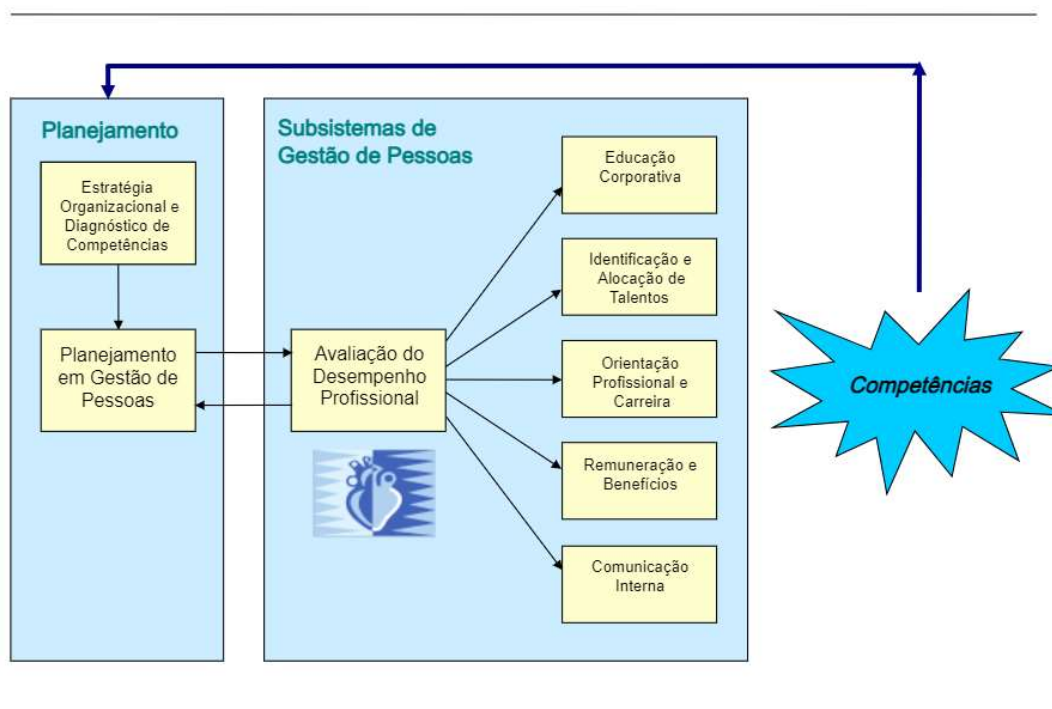
Na década de 1990, o acesso à informação se torna mais fácil, o grande desenvolvimento e as mudanças inesperadas passaram a influenciar o comportamento das organizações em relação às pessoas (ÁVILA & STECCA, 2020) dando início à Gestão de Pessoas, Gestão de

Talentos e de Capital Humano, isto é, após vários estudos, notou-se que características emocionais, sociais e motivacionais possuíam relação importante no desempenho funcional. “Com isso definiu-se um conjunto de competências comportamentais que sustentam a cultura organizacional e orientam os processos de Recursos Humanos, como a avaliação de desempenho, o recrutamento e a seleção, para a utilização destas competências como critérios e elementos de referência.” (SOUTO, 2020, pg. 4 apud CARISSIMI, 2008)

Os conhecimentos e habilidades são a principal base para uma nova organização, migrando da condição de “recursos organizacionais” para “seres humanos”, passa-se a existir uma nova visão organizacional, não mais voltada para o controle de pessoas, mas para a valorização do pessoal que faz parte da empresa. Isso resultou no destaque de empresas no mercado, isto é, quanto mais flexível e disposta a atender necessidades dos clientes internos, mais bem-sucedida era considerada.

A área de gestão de pessoas proporciona aos funcionários de uma organização, visão e propósito nas suas ações, pois é no interior das empresas que passam a maior parte da vida. A gestão de pessoas com foco nas competências permite que haja um alinhamento entre as pessoas e as estratégias organizacionais, como especifica a figura 1.

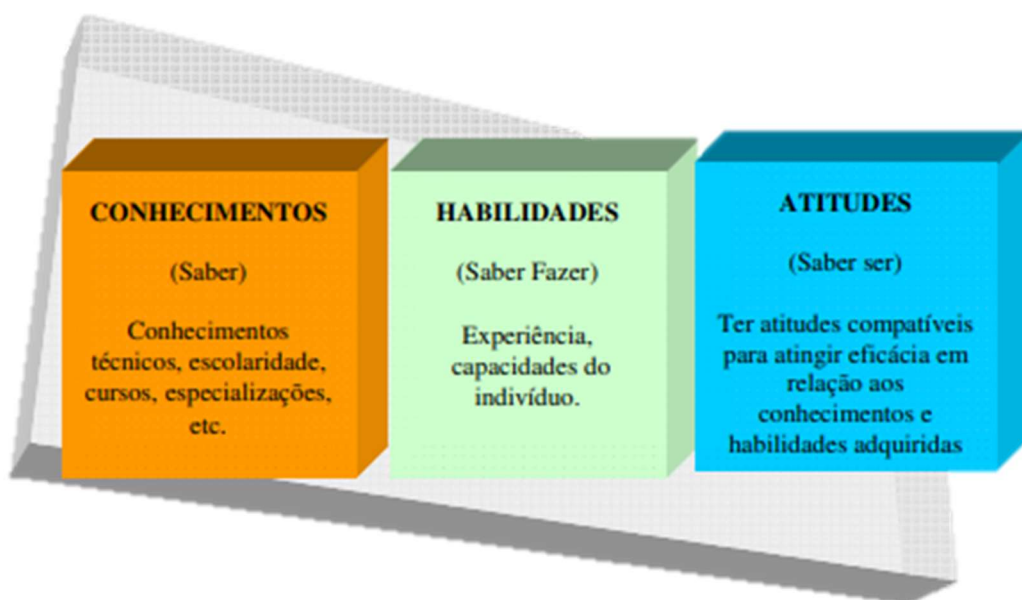
Figura 1 – Gestão de pessoas por competência.



Fonte: Carbone et al, 2009, p.71.

O termo *Competência* representa o conjunto de qualidades e comportamentos que estimulam conhecimentos técnicos e permitem agir numa solução para um problema, aumentando o desempenho profissional alinhado com as estratégias da empresa (CAMARA, GUERRA E RODRIGUES, 2007). São resultados que as pessoas trazem para a realização de suas atividades profissionais. Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que certifica um indivíduo no exercício da função, ou seja, a competência é percebida como o conjunto de recursos detidos pelo indivíduo que justificam um alto desempenho (FLEURY E FLEURY, 2009). A figura 2 apresenta uma breve explicação sobre essas dimensões da competência.

Figura 2 – Dimensões da competência.



Fonte: AMARAL, R. M., 2008, pg. 3.

Vale salientar a importância de se alinharem as competências às necessidades para ocupações dos cargos, ou posições existentes nas organizações, ou seja, “o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo.” (FLEURY E FLEURY, 2009, pg. 3).

Nesse contexto, “a gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis”. (CORRÊA, 2015, pg. 4 apud CHIAVENATO, 2003, pg. 7). Segundo Casanova (2013), a gestão

por competências destaca-se e justifica-se sugerindo uma nova forma de organização e administração dos recursos humanos da empresa, auxiliando diversas organizações a alavancarem o desempenho de seus colaboradores, bem como, uma forma inovadora para a seleção de pessoal, com a avaliação no processo seletivo do candidato, quanto às competências específicas desejadas pela empresa.

Esse modelo de gestão é usado para mensurar e desenvolver habilidades fundamentais para o aprimoramento do trabalho executado baseado na cultura, missão, visão, valores e estratégias da organização. Por meio do desencadeio das competências desejáveis de um funcionário, pode-se criar modelos para avaliá-lo, apoiar a elaboração de planos de desenvolvimento individual, nortear planos de carreira, definir remuneração e fornecer subsídios para o processo de recrutamento e seleção.

Com o desdobramento das gestões aplicáveis ao desenvolvimento dos funcionários, tornou-se evidente que as pessoas são investimentos nas organizações, devido atuarem como agentes de transformação, pois a competência entregue é caracterizada como agregação de valor aos conhecimentos da empresa.

“O foco na valorização do capital humano e visualização dos funcionários como parceiros no desenvolvimento do negócio, bem como, no melhor relacionamento da organização e as pessoas que dela fazem parte, ganha espaço, assim como a exigência de novas formas de gestão e seleção de pessoal.” (CASANOVA, 2013, pg. 10 apud DUTRA, 2012).

A gestão de pessoas por competência (GPPC) visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo (AMARAL, 2008, pg. 4 apud DUTRA, 2004), nesse modelo de gestão, as organizações buscam o aprimoramento, inovação e aprendizagem, pontos determinantes para competitividade. Os processos de recrutamento e seleção formam uma dimensão crucial na GPPC, pois permitem a construção de uma equipe mais eficiente.

Amaral (2008, p.15) afirma que “caso sejam bem conduzidas as organizações terão maior probabilidade de recrutar profissionais alinhados com as estratégias e a missão da organização.”, no cotidiano, essa afirmação pode ser resumida à expressão *pessoa certa no lugar certo*. Matos (2008) explica essa expressão afirmando que existe um impacto positivo das características comportamentais na aquisição de conhecimentos e na potencialização das

habilidades, alinhando então determinada função com o CHA de um indivíduo pode-se obter essa sintonia.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O objetivo dessa análise é fazer uma comparação entre processos de recrutamento e seleção de uma empresa, dividida entre um mais rústico (situação antiga) e outro mais automatizado (situação atual), para verificar a eficiência e a praticidade, além da redução de etapas manuais que requerem muito tempo, evitando dessa forma retrabalho. Partindo desse princípio, o método científico utilizado foi o método de procedimentos (ou discreto) comparativo, que consiste em investigar fenômenos ou fatos de modo a ressaltar semelhanças e diferenças entre eles ao longo do tempo.

Os dados foram coletados *in loco* na empresa, com acompanhamento, observação e aplicação do método de forma prática, além disso, para melhor conhecimento do processo manual foram necessárias conversas informais com funcionários que pertenciam ao departamento de RH para mapear o procedimento utilizado anteriormente.

A pesquisa é de natureza aplicada, pois gera conhecimentos dirigidos à solução de um problema, é importante destacar que por mais que outras empresas utilizem o método, cada organização possui uma vivência diferente (quantidade de funcionários, segmento de mercado, cultura organizacional etc.); com forma de abordagem qualitativa, pois, como Augusto (2014) descreve, é uma metodologia que reside na interação entre teoria e método e está relacionada com os laços que existem entre o que queremos saber e os caminhos a trilhar para lá chegar; com fins descritivos, pois objetiva classificar, explicar e interpretar fatos, ordenando dados; e de campo, pois as técnicas usadas para extrair dados e informações são diretamente da realidade do objeto de estudo.

Esta pesquisa se divide em 4 partes principais (discriminadas na figura 3), sendo elas:

1. Descrição da empresa – Será explicado mais detalhes sobre a instituição em que o acompanhamento foi realizado;
2. Processo manual – Explanando a descrição de como o processo de recrutamento e seleção era feito antes da mudança operacional;
3. Processo automatizado – Explicando atualizações no processo de recrutamento e seleção implantados, tanto na parte de competências técnicas quanto nas atitudes (análise de perfil);
4. Comparação de processos – Mostrando as vantagens e desvantagens de ambos os processos explicados nos tópicos anteriores, bem como as melhorias obtidas com a atualização de sistemas de R&S.

Figura 3 – Fluxograma de realização da pesquisa.



Fonte: Autoria própria (2021).

3.1 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO

A análise foi realizada em uma empresa do mercado de transporte e movimentação de cargas fundada a mais de 50 anos que atua em alguns estados do Brasil, inclusive no Rio Grande do Norte, em Mossoró, onde se concentra a parte administrativa de setor pessoal. A organização oferece serviços de transporte rodoviário de carga seca, graneis sólidos, cargas indivisíveis, petróleo, produtos químicos, combustíveis e outras cargas.

Atualmente a empresa conta com a colaboração de 530 funcionários unindo a matriz e todas as filiais, sendo 488 homens e 38 mulheres. É considerada uma empresa de grande porte por definição do IBGE por número de colaboradores. (CUNHA, 2021)

Pela quantidade de funcionários nota-se a importância de um processo bem estruturado de recrutamento e seleção, para garantir que na equipe tenham pessoas que ajudarão a manter a excelência no serviço oferecido a tanto tempo. Pessoas que contribuirão com pensamentos inovadores e que sejam condizentes com a cultura organizacional já existente, para que não haja conflitos prejudiciais para o sucesso da empresa.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

3.2.1 Descrição do processo Manual

Assim como qualquer empresa que não disponibiliza de sistemas que facilitem o processo de triagem de currículos, na organização em questão a seleção era totalmente manual, mesmo com o apoio de ferramentas como correios eletrônicos, ainda era um procedimento mais demorado, pois se trata de inúmeros arquivos a serem estudados e avaliados para composição dos candidatos à vaga aberta.

O processo inicia-se pelo setor operacional, nele são identificadas necessidades de redimensionamento da equipe. Este setor é responsável por realizar a solicitação de contratações para o setor de RH (geralmente por meio de comunicação interna, e-mails) informando detalhes sobre a zona de atuação, escalas de trabalho e equipamento que irá operar, isso determina os requisitos a serem considerados na triagem de capacidade técnica de candidatos, ou seja, com base nas atividades que serão desempenhadas de acordo com o equipamento que será manuseado é possível definir requisitos que permitam uma melhor execução da operação.

Após receber a demanda do setor operacional, inicia-se o processo de divulgação de vagas paralelo à pré-seleção no banco de dados físico de currículos que já haviam sido recebidos em seleções anteriores. A divulgação geralmente era feita internamente, pois costumeiramente eram recebidos currículos de indicações dos funcionários, as vagas eram divulgadas por meio de encartes digitais descrevendo os requisitos para preenchimento do cargo, local de atuação, entre outras informações e publicado nos aplicativos de mensagens instantâneas, sendo assim disseminados entre o grupo.

A empresa, até então, não possuía redes sociais para divulgar ações, serviços e processos seletivos abertos para conhecimento do público, então era priorizada a divulgação informal. Além do compartilhamento interno, de forma inabitual, a disseminação também era feita por canais de comunicação que atingisse o público-alvo da vaga requerida, como e-mails institucionais nas universidades, rádios locais e mídias sociais específicas para divulgação de vagas e/ou conteúdos profissionais de trabalho.

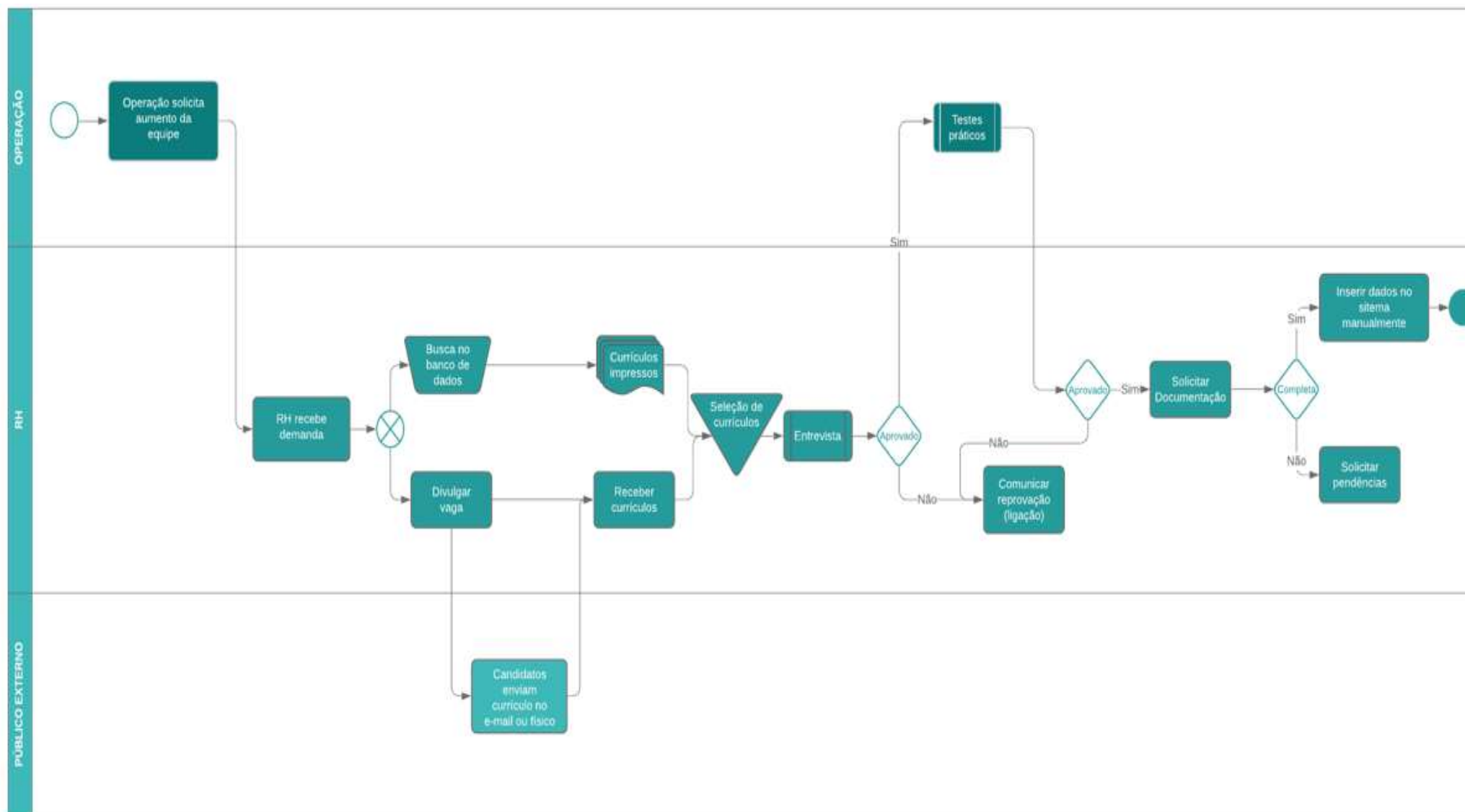
O prazo para recebimento de currículos e análise do banco de dados já existente é estipulado numa média de 5 dias úteis, para verificação de requisitos mínimos do cargo de acordo com as informações dispostas nos currículos (endereço, formação acadêmica,

certificações exigidas etc.). Em seguida, após a pré-seleção, é feito contato para agendamento de entrevistas em caso de interesse pela vaga. A maioria das vezes os currículos do banco de dados não eram atualizados por estarem guardados há um certo tempo, além disso havia várias cópias de um mesmo candidato, o que gerava um acúmulo de papéis desnecessário no setor e por vezes dificultava a localização de um candidato específico procurado.

As entrevistas eram feitas presencialmente, com questionamentos sobre experiência em outras empresas, perfil profissional etc. Em caso de aprovação, o candidato é direcionado para o teste prático na área. Dessa forma é avaliado capacidade técnica e alinhamento de perfil com a empresa.

Sendo aprovado nessas etapas, o candidato é direcionado para a realização de exames admissionais, onde também será identificado algum impeditivo para execução da atividade. Em caso de aptidão médica, é solicitada a documentação para admissão. Os dados eram colocados manualmente no sistema para lançamento de contratação, o que demandava muito tempo, por serem muitos dados a serem inseridos (em média 10 minutos por candidato).

Figura 4 – Mapa do processo manual.



Fonte: Autoria própria (2021).

3.2.2 Descrição do processo Automatizado

Desde 2005 a empresa adotou o sistema de gestão integrada da TOTVS, empresa brasileira de tecnologia que oferece soluções para empresas de diversos portes e segmentos. Ela possui ERP's que automatizam processos-chave e integram áreas do negócio como forma de melhoria dos processos e alinhamento das informações em um único lugar, o que trouxe muitos benefícios estratégicos para a tomada de decisão da organização.

Após a aderência do sistema de gestão, a empresa passou a automatizar alguns processos como o controle e monitoramento de treinamentos, de Atestados de Saúde Ocupacional (ASO), inserção de documentação, além do acompanhamento das etapas dos processos seletivos, trazendo maiores vantagens para os procedimentos, principalmente no gerenciamento do tempo e na eficiência no acompanhamento dos resultados. De modo geral, o sistema ajudou ao departamento de Recursos Humanos a organizar os estágios do processo seletivo, triar os currículos que haviam sido cadastrados para a vaga, informar aos participantes em caso de aprovação ou reprovação etc.

O processo se mantém igual inicialmente, pois é necessário que a operação direcione ao RH a necessidade de contratação (para substituição ou aumento de quadro de funcionários), da mesma forma que na situação anterior. Também é feita a divulgação de vaga em paralelo à busca de potenciais candidatos no banco de dados, porém, a empresa já possui redes sociais próprias e faz a sua divulgação no próprio canal de comunicação, diferente do processo anterior que dependia de terceiros.

Além disso, o banco de talentos é virtual, o que permite ao recrutador uma busca mais direcionada e assertiva de acordo com as competências desejadas, estes arquivos geralmente são de seleções anteriores que serão reaproveitados.

As publicações das vagas são feitas através do sistema, onde serão automaticamente postadas no site, sendo possível a visualização e cadastro do público externo interessado na vaga. São inseridos filtros de buscas no ato da publicação da vaga que permite uma triagem automática dos candidatos que atendem a todos os requisitos cadastrados. A descrição do procedimento padrão de abertura de vagas encontra-se mais detalhada no Apêndice 1.

Outro tópico aprimorado no processo são os feedbacks pós entrevistas e testes práticos, pois anteriormente eram feitos de forma individual e sem um padrão definido, mas agora são feitos de forma automática, ou seja, após o RH classificar o candidato no sistema como

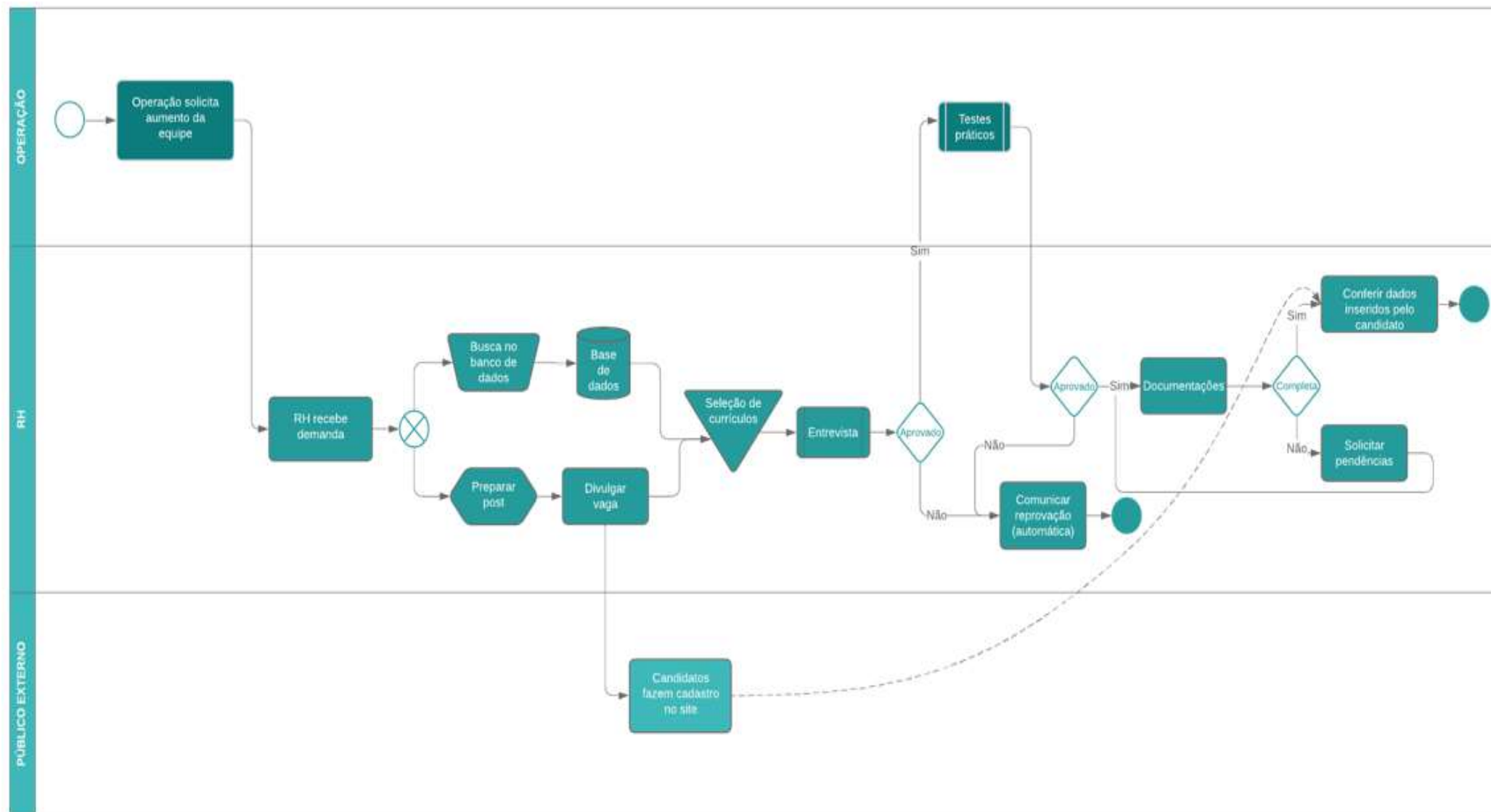
aprovado ou reprovado, ele recebe uma mensagem automática padrão por e-mail informando sua situação atual no processo, facilitando a comunicação entre ambas as partes.

O tempo do processo foi reduzido também quanto aos cadastros dos candidatos aprovados no sistema, isso porque esses dados passaram a ser trazidos no ato do registro do candidato pelo site da empresa em vez de serem inseridos apenas por um funcionário do RH.

Os principais ganhos com esse aprimoramento no processo foram: a redução de tempo de execução em algumas etapas, organização e alinhamento de informações em uma única plataforma, filtro e triagem de candidatos mais precisa. Todos esses benefícios ocasionaram um procedimento mais ordenado para o setor de Recursos Humanos, sendo possível entregar as demandas em tempo hábil, não prejudicando a operação por falta de mão de obra.

Os principais problemas até esse processo funcionar estavam relacionados à aceitação dos funcionários com o novo método, pois houve a necessidade de vários treinamentos para compreender a nova condução do sistema.

Figura 5 – Mapa do processo automatizado.



Fonte: Autoria própria (2021).

No ato do cadastro do candidato, ele é direcionado para testes de perfil e questionários, desta forma, pode-se analisar o grau de alinhamento com a cultura da empresa, além das competências técnicas com base nas experiências e formações também inseridas no cadastro.

Neste novo método de seleção é possível um melhor direcionamento dos candidatos para os setores mais adequados, ou seja, através dos filtros que são aplicados na triagem, o sistema identifica no que o profissional se destaca e como isso pode ser aproveitado da melhor forma na empresa. A relação entre a gestão por competência na aplicação do novo processo se dá neste ponto, traçar um plano que leve em consideração características técnicas e comportamentais necessárias para que o novo colaborador gere resultados, através da descrição das competências essenciais para o cargo.

O principal impacto se dá na assertividade das contratações e melhor estratégia na seleção, aumentando retenção de talentos, melhorando o clima organizacional e aumentando a produtividade.

3.2.3 Análise de melhorias aplicada ao setor de RH

Para análise de melhorias da mudança nos processos, foi realizado um questionário com os funcionários, especificamente do setor de RH, que participaram da implantação do novo modelo, que totalizam 5 pessoas entrevistadas. O questionário (Apêndice 1) busca fazer uma avaliação de percepção dos entrevistados quanto às principais alterações visualizadas, tanto vantagens quanto desvantagens.

Faz-se necessária essa avaliação para constatar quais as melhorias com a aplicação do sistema e quais as lacunas que devem ser trabalhadas para garantir melhores resultados, assertividade e evitar retrabalhos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No processo automatizado a gestão por competências é bem mais trabalhada, pois no ato em que o candidato faz o seu cadastro pela plataforma digital da empresa é direcionado à um questionário sobre suas capacidades técnicas e descrição de perfil (Anexo 1). As respostas destes questionários são equiparadas às competências pré-estabelecidas no descritivo de cargos

da organização que é preenchido no formato mostrado no Anexo 2 e os candidatos são triados no sistema com base na compatibilidade com a função.

O questionário é baseado na metodologia DISC que auxilia todo o ciclo de recrutamento e seleção, pois segundo Matos (2008, p.40-41), inserir a pessoa certa no lugar certo assegura colaboradores mais motivados e satisfeitos no desempenho de suas funções e, como consequência, maior produtividade. O Sistema DISC atua como um orientador para o desenvolvimento dos pontos de melhoria do perfil do candidato em relação à função, segundo William Moulton Marston, considerado Pai da metodologia DISC, é possível dividir as pessoas em quatro padrões predominantes, exemplificado na figura 7.

Figura 6 – Metodologia comportamental DISC



Fonte: BARROS, 2019¹

Cada padrão está ligado à um perfil, melhor explicado na figura 7 abaixo:

Figura 7 – Perfis comportamentais



Fonte: BARROS, 2021²

“A integração do DISC aos sistemas de Gestão por Competências tem possibilitado integrar as competências comportamentais dos cargos e pessoas as demais avaliações de conhecimentos, performance e potencial dos profissionais, permitindo ações sistêmicas e integradas de diagnósticos e desenvolvimento.” (MATOS, 2008, p.42)

No processo manual, as competências eram avaliadas apenas pela análise do currículo, além da entrevista.

No recrutamento e seleção digital são notáveis as seguintes vantagens:

- ✓ **A avaliação do candidato vai além do currículo** – Através dos questionários e testes de perfil inseridos no cadastro, pode-se avaliar bem mais além do que as experiências e dados inseridos no currículo;
- ✓ **Perfis de candidatos de acordo com a vaga** – É possível triar os candidatos que possuem as características e competências que mais se adequem as vagas disponíveis e que vão de acordo com o descritivo de cargos da empresa;

¹Disponível em: <<https://blog.tangerino.com.br/rh/o-que-e-perfil-comportamental-3-beneficios-de-conhecer-os-perfis/>>

²Disponível em: <<https://blog.tangerino.com.br/gestao-de-pessoas/mapeamento-comportamental/>>

- ✓ **Melhor gerenciamento das vagas** – A comunicação é facilitada nesse modelo de seleção, pois são geradas mensagens automáticas de acordo com a situação do candidato no processo, além disso, é possível controlar quando as vagas forem preenchidas, excluindo da plataforma digital e modificar e renovar quando necessário;
- ✓ **Banco de dados atualizado** – Os cadastros dos candidatos podem ser atualizados pelos mesmos quando realizarem alguma formação adicional, além do recebimento de novos candidatos com maior frequência do que com currículos impressos;
- ✓ **Maior poder de alcance** – A divulgação pelas redes sociais permite que o anúncio das vagas chegue a mais candidatos potenciais e aderentes as vagas.

Porém, por mais vantagens que o processo automatizado possa ter, é necessário ter ciência de algumas desvantagens que o acompanham para que sejam trabalhadas e minimizadas, as principais são:

- ✗ **Divulgação massiva** – Embora o maior alcance seja uma boa característica devido permitir um leque maior de escolhas, o aumento operacional do RH pode ser dobrado em decorrência disso;
- ✗ **Detalhes do comportamento pouco evidentes** – Ainda que os testes de perfil auxiliem na triagem, não isenta a necessidade da entrevista, por exemplo, para melhor analisar o comportamento do candidato;
- ✗ **Falhas na seleção** – Caso os filtros estabelecidos, ou as competências cadastradas na plataforma não sejam condizentes com o cargo, pode haver como consequência uma má escolha na seleção.

Alinhado à estas características, podem ser citadas vantagens e desvantagens do recrutamento e seleção por competências, Rabaglio (2001, p. 22) cita algumas vantagens do método:

- ✓ Facilidade maior do desempenho futuro da organização;
- ✓ A seleção passa a ser realizada com objetividade, foco e por um processo sistemático;
- ✓ A seleção mostra dados mais concretos sobre o desempenho do candidato facilitando o feedback para ele.

Na empresa em questão, todos esses tópicos foram experimentados pelos funcionários do setor de RH, de acordo com questionário feito aos profissionais do departamento (Apêndice 2), a vantagem mais percebida foi a de encontrar candidatos aderentes ao perfil da vaga, principalmente pelos questionários feitos com os mesmos e definição clara de requisitos. Outras

vantagens destacadas pelos funcionários foi a avaliação além do currículo e banco de dados frequentemente atualizado, como mostra a figura 8.

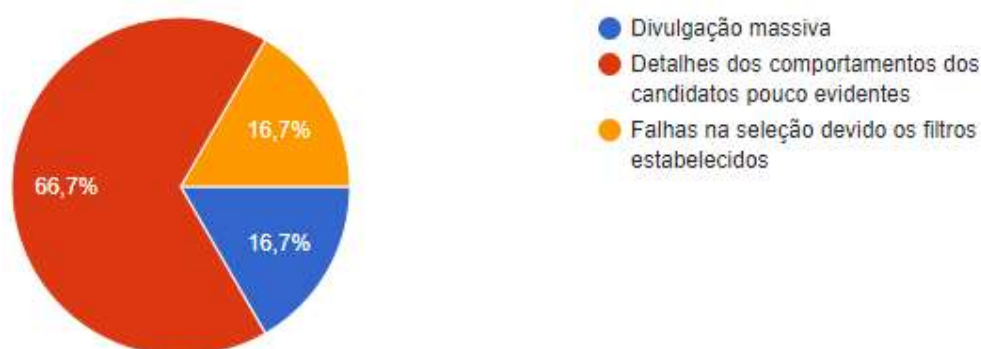
Figura 8 – Vantagem mais percebida



Fonte: Autoria própria (2021)

Já a desvantagem que mais foi percebida na atualização do processo foi os detalhes pouco evidentes referente ao comportamento do candidato, pois por mais que exista um questionário de perfil, existem outros fatores que influenciam na conduta do candidato quanto ao seu comportamento na empresa, com os colegas e na sua própria atividade que podem não ser supridas apenas com a avaliação do software.

Figura 9 – Desvantagem mais percebida



Fonte: Autoria própria (2021)

Outras desvantagens notificadas pelos profissionais de acordo com o questionário foram:

- Erros no cadastro – Candidatos possuem uma tendência de preencher incorretamente o cadastro no site (nome, dados pessoais etc.);
- Cadastros com informações pendentes – Candidatos que não preenchem todos os campos, o que pode gerar retrabalho.

Ambas as desvantagens acrescentadas podem ter efeito minimizado com melhores instruções aos possíveis candidatos na divulgação, por exemplo, vídeos explicativos ou cartilhas com passo a passo para evitar tais negligências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas descrições feitas dos processos e analisando a conjuntura atual do mercado de trabalho, nota-se que a empresa está buscando melhor desempenho nas suas atividades de RH, investindo em uma das mais importantes atribuições do setor que influi diretamente nos resultados da organização como um todo.

A automação de processos por si já é algo que benéfico, por trazer agilidade mantendo a eficiência, logo, era esperado que o desempenho fosse melhorado, diminuindo o *lead time*, evitando retrabalho, contribuindo para a tomada de decisões e assertividade nas contratações. O resultado foi satisfatório, pois cumpriu o objetivo inicial de mostrar essas melhorias que o sistema de gestão integrada propõe.

Visto que os estudos sobre a gestão por competências vêm crescendo desde 2005, com ênfase na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (SILVA E AMORIM, 2012), entende-se que a busca pelo desenvolvimento das competências por parte das organizações é algo que interessa aos estudiosos. Silva e Amorim (2012) afirmam ainda que o entendimento sobre competências diante da complexidade a que as organizações estão expostas, pode favorecer o estabelecimento de novos rumos da gestão organizacional, em termos de resultados e vantagens competitivas.

As principais dificuldades encontradas na realização de mudança do processo na organização foi desconstruir a cultura das pessoas que manter o padrão manual usado anteriormente, a mudança envolveu vários treinamentos e consequentemente erros nas primeiras tentativas de manuseio do sistema, o que gerou insegurança para realização. Mas o trabalho em equipe tornou o processo de aprendizagem mais dinâmico e foi possível o estabelecimento da melhoria.

Para a elaboração do trabalho, a principal dificuldade encontrada foi a elaboração do mapeamento dos processos, pois o processo manual, por exemplo, não era algo padronizado, o que precisou demandar mais tempo para compreensão do processo. E no processo automatizado, pela decorrência de muitas fases simultâneas.

Por mais que a avaliação de perfil e de competências técnicas sejam efetuadas pelos sistemas de gestão integrada, ainda assim pode haver melhoria na construção das características do candidato para avaliação usando outras ferramentas, como a inteligência artificial como auxílio para as entrevistas, portanto, para trabalhos futuros, sugere-se que sejam estudadas outras formas de aprimoramento dos processos que exigem uma subjetividade maior, para melhor assertividade.

REFERÊNCIAS

- 1 BAYLÃO, ROCHA. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.

- 6 RECRUTAMENTO automatizado: 5 formas para digitalizar os processos de RH. **PandaPé**, 11 set. 2020. Recrutamento e Seleção. Disponível em: <https://blog.pandape.com.br/5-formas-de-criar-um-processo-de-recrutamento-e-selecao-automatizado/#:~:text=Hoje%2C%20o%20recrutamento%20automatizado%20%C3%A9,como%2C%20maior%20assertividade%20ao%20contratar>. Acesso em: 10 abr. 2021.

- 7 OLIVEIRA, Gisely. **Avaliação de desempenho com foco em competências – Perspectiva comportamental dos recuperadores de ativos bancários**. 2008. 129 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008.

- 8 CINTRA, Wanessa. Recrutamento e seleção, papel fundamental para formação de um profissional. **RH Portal**, 2 set. 2015. Recrutamento e Seleção. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-seleo-papel-fundamental-para-formao-de-um-profissional/> Acesso em: 10 abr. 2021.

- 9 ENTENDA o que é recursos humanos e quais as suas principais obrigações. **Kenoby**, 2020. Disponível em: <https://kenoby.com/blog/o-que-e-recursos-humanos/>. Acesso em: 08 mai. 2021.

- 10 DORNINGER, Mauricio. **O Recrutamento E Seleção Do Futuro**. (2020). (n.p.): (n.p.).

- 11 CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

- 12 HOLANDA, Isabela. Idalberto Chiavenato e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. **Fortes Tecnologias**, 8 jul. 2020. Gestão de Pessoas. Disponível em:

<https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-pessoas/idalberto-chiavenato-papel-dos-recursos-humanos/>. Acesso em: 8 mai. 2021.

- 13 GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.
- 14 DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- 15 MOURÃO, Pamela Pires. **A importância do people analytics na retenção de talento nas organizações**. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto Comunidades & Coleções ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto ISCAP - Dissertações de Mestrado ISCAP - DM - Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, 28 jan. 2021.
- 16 MARLER, Janet; BOUDREAU, John (2016). An evidence-based review of HR Analytics Doi: 10.1080/09585192.2016.1244699 The International Journal of Human Resource Management.
- 17 MENDONÇA, Afonso P. A.; RODRIGUES, Brenno A. A.; ARAGÃO, Cristine A. S.; VECCHIO, Rosângela C. (2018): “**Inteligência artificial - recursos humanos frente as novas tecnologias, posturas e atribuições**”, Revista contribuciones a la Economía (octubre-diciembre 2018). Disponível em: <https://eumed.net/ce/2018/4/inteligencia-artificial.html>. Acesso em: 9 mai. 2021.
- 18 ATANAZIO, A.; SILVA, L. R. O.; FORMIGONI, A.; NOVAIS, R. A. B. **Inteligência Artificial transformando o RH do futuro: Um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho**. Revista Fatec Zona Sul, v. 7, n. 4, ed. 28, abr. 2021. Disponível em: <http://revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/488>. Acesso em: 9 mai. 2021.
- 19 ÁVILLA, Lucas V., STECCA, Jaime P. **Gestão de Pessoas**. Rede e-Tec Brasil, Santa Maria-RS, 2015.

- 20 POMPEU, Carlena Gurgel. **Gestão de Pessoas por Competências: Um Estudo de Caso em Organização do Setor Industrial de Sobral/CE**. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará. Ceará. 2014.
- 21 COLARES, Glauber Rodrigues; NETO, Solon Ferreira Marques. **A contribuição da tecnologia no processo de recrutamento e seleção**. 2020. 23f. Artigo (MBA em Gestão Estratégica de Pessoas) - Centro Universitário Fametro, Fortaleza, 2020.
- 22 FLEURY, Maria T. L., FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. 2009. RAC, Edição Especial 2001: 183-196. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt#> >. Acesso em: 26/09/2021.
- 23 AMARAL, R. M., “**Gestão de pessoas por competências em organizações públicas.**,” *Repositório – FEBAB*. 2008. Ed. 15. São Paulo/SP.
- 24 GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.
- 25 SOUTO, A. L., Lima, E. V. S., Thoaz, G. M., Viana, J. T. S., de Oliveira, S. E. B., & Freitas, V. C. C. (2020). **Gestão de pessoas x quarta revolução industrial a percepção de um gestor da indústria**. ÚNICA Cadernos Acadêmicos, 1(1).
- 26 CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º edição, Barueri, SP : Manole, 2014.
- 27 SOUZA, Amanda Kelle Silva e. **Tendências e inovações em recrutamento e seleção nas organizações brasileiras: revisão integrativa**. 2020. 34f. Monografia (Graduação em Psicologia) – Centro Universitário Fametro, Fortaleza, 2020.

- 28 COLONETTI, Enara Antunes Costa. **SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO EMPRESARIAL: AS VANTAGENS COM A TROCA DE FORNECEDOR**. UNISUL, 2017.
- 29 BRITO, Márcia Filipa Bernardo. **A Importância do Sistema Integrado de Gestão Empresarial para as Organizações**. 2017. Relatório de Estágio (Faculdade de Economia; Mestrado em Gestão) – Universidade de Coimbra. 2017.
- 30 AUGUSTO, Amélia. « **Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência** », Forum Sociológico [Online], 24 | 2014. URL : <http://journals.openedition.org/sociologico/1073>; DOI: <https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>
- 31 SILVA, Ladjane de Barros. AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. **ESTUDOS SOBRE COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DOS ARTIGOS PUBLICADOS NOS EnANPADs**. REUNA, Belo Horizonte, v.17, n.1, p. 61-76, Jan. -- Abr. 2012. ISSN 2179-8834.
- 32 FETT, Gustavo. Gupy, Recrutamento e Seleção. 22 set. 2021. **Como usar a inteligência artificial para recrutar: veja 4 dicas**. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/como-usar-a-inteligencia-artificial-para-recrutar>. Acesso em: 20/11/2021.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE MUDANÇA DE PROCESSO

Avaliação de Mudança

Devido a mudança do estilo do processo de seleção de manual para automatizado (utilizando ERP TOTVS), avalie os principais pontos encontrados com relação à otimização implantada.

1. Qual maior vantagem o processo de seleção automatizado você presenciou com a mudança no procedimento?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Avaliação do candidato além do currículo
- ☐ Candidatos com perfis de acordo com a vaga
- ☐ Melhor comunicação devido mensagens automáticas com candidatos
- ☐ Banco de dados frequentemente atualizado
- ☐ Maior poder de alcance de divulgação das vagas

2. Além dessas vantagens, você citaria mais alguma? Qual?

3. Qual maior desvantagem do processo de seleção automatizado?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Divulgação massiva
- ☐ Detalhes dos comportamentos dos candidatos pouco evidentes
- ☐ Falhas na seleção devido os filtros estabelecidos

4. Além dessas desvantagens, você citaria mais alguma? Qual?

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE PERFIL DE CANDIDATO

Interface gráfica mostrada ao candidato

Questionário - PERFIL

1 - COM QUAL DESSAS OPÇÕES VOCÊ MAIS SE IDENTIFICA?

AUTOCONFIANTE
COMUNICATIVO
ESTAVEL
ASSERTIVO

3 - COM QUAL DESTAS OPCOES VOCE MAIS SE IDENTIFICA?

4 - COM QUAL DESTAS VOCE MAIS SE IDENTIFICA?

Fechar Salvar

Modo de exibição no sistema de gestão

Questionário: 05 - PERFIL - 03.9.0522

Identificação Perguntas

Atualizar Informações

☐ Obrigatório ☐ Inativo

Ordem: Atualizar

Ordenação Automática

Ordenar

[x]	Cód. Pergunta	Pergunta	Ordem Exibição	Obrigatório	Situação
☐	014	1	1		
☐	015	2	2		
☐	016	3	3		
☐	017	4	4		
☐	018	5	5		

OK Cancelar Salvar

Questionário

1. COM QUAL DESSAS OPÇÕES VOCÊ SE IDENTIFICA MAIS?

- a. Autoconfiante
- b. Comunicativo
- c. Estável
- d. Assertivo

2. COM QUAL DESSAS OPÇÕES VOCÊ SE IDENTIFICA MAIS?

- a. Intenso
- b. Persuasivo
- c. Conservador
- d. Detalhista

3. COM QUAL DESSAS OPÇÕES VOCÊ SE IDENTIFICA MAIS?

- a. Gosta de desafio
- b. Entusiasmado
- c. Paciente
- d. Cuidadoso

4. COM QUAL DESSAS OPÇÕES VOCÊ SE IDENTIFICA MAIS?

- a. Competitivo
- b. Otimista
- c. Calmo
- d. Organizado

5. COM QUAL DESSAS OPÇÕES VOCÊ SE IDENTIFICA MAIS?

- a. Corajoso
- b. Fácil relacionamento
- c. Ritmo constante
- d. Tradicional

ANEXO 2 – FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE CARGO

Logomarca da empresa	Descrição de Cargo	CBO: XXXX-XX
	NOME DO CARGO	Emissão: 01/2021

Setor da empresa	
Cargo do superior imediato:	
Cargos subordinados	

Formação Acadêmica	
Tempo de Experiência	
Cursos Extras	
Certificações ou Documentos Extras	
Descrição Sumária do Cargo	
Conhecimentos	
Atitudes e Comportamentos	

Atribuições

Indicadores

Aprovação		
Elaboração	Aprovação	Desenvolvimento Humano
Nome:	Nome:	Nome:
Assinatura:	Assinatura	Assinatura:
Data	Data	Data:

