



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
PRÓ-REITORIA DE ENSINO E GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RAFAEL DA SILVA BARROS
RICHARDSON PINHEIRO DA SILVA**

**DESAFIOS E SOLUÇÕES NA CONTRATAÇÃO DE COLABORADORES EM
EMPRESAS DO AMAPÁ**

**MACAPÁ – AP
2025**

RAFAEL DA SILVA BARROS
RICHARDSON PINHEIRO DA SILVA

**DESAFIOS E SOLUÇÕES NA CONTRATAÇÃO DE COLABORADORES EM
EMPRESAS DO AMAPÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso II, apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amapá como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Allan Jasper Mendes

MACAPÁ – AP

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Biblioteca
Central/UNIFAP-Macapá-AP
Elaborado por Cristina Fernandes – CRB-2 / 1569

- B277d Barros, Rafael da Silva.
Desafios e soluções na contratação de colaboradores em empresas do Amapá / Rafael da Silva Barros e Richardson Pinheiro da Silva. - Macapá, 2025.
1 recurso eletrônico. 32 folhas.
- Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Amapá, Coordenação do Curso de Administração, Macapá, 2025.
Orientador: Prof. Dr. Allan Jasper Mendes. Coorientador: .
- Modo de acesso: World Wide Web.
Formato de arquivo: Portable Document Format (PDF).
1. Recrutamento. 2. Seleção. 3. Rotatividade. I. Mendes, Allan Jasper, orientador. II. Universidade Federal do Amapá. III. Título.

CDD 23. ed. – 658.311



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - CCADM**

ATA DE APRESENTAÇÃO DO TCC Nº 23 / 2025 - CCADM (11.02.25.13.02)

Nº do Protocolo: 23125.008663/2025-28

Macapá-AP, 14 de abril de 2025.

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II

Aos onze dias do mês de abril do ano de dois mil e vinte e cinco, às 18h, na Sala 5 do bloco de Fisioterapia, com a anuência da Coordenação do Curso de Administração e da Universidade Federal do Amapá, reuniu-se a Banca Examinadora composta pelos professores: Prof. Dr. Allan Jasper Rocha Mendes (Orientador e Presidente da Banca Examinadora), Prof. Dr. Mário Teixeira de Mendonca Neto (Membro 1 - UNIFAP) e Prof. Dr. Alexandre Gomes Galindo (Membro 2 - UNIFAP). Constituída a mencionada Banca Examinadora, iniciou-se a sessão pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC II), intitulado: **Desafios e soluções na contratação de colaboradores em empresas do Amapá**, de autoria de Rafael da Silva Barros e Richardson Pinheiro da Silva, discentes do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Amapá - UNIFAP.

O trabalho foi apresentado conforme os preceitos regimentais da instituição. Concluída a exposição e defesa, cada membro da Banca Examinadora passou a realizar suas manifestações e arguições aos estudantes. Em seguida, em sessão privada, a Banca Examinadora deliberou e atribuiu ao TCC II a média final de 9,0 (nove), tendo sido o TCC considerado **APROVADO**.

Proclamados os resultados, os trabalhos foram encerrados e, para constar, eu Allan Jasper Rocha Mendes, Presidente da Banca, lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais Membros da Banca Examinadora.

(Assinado digitalmente em 14/04/2025 19:30)
ALEXANDRE GOMES GALINDO PROFESSOR DO
MAGISTERIO SUPERIOR CCADM (11.02.25.13.02)
Matrícula: 1808238

(Assinado digitalmente em 14/04/2025 12:58)
ALLAN JASPER ROCHA MENDES
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
CCADM (11.02.25.13.02)
Matrícula: 2696954

(Assinado digitalmente em 14/04/2025 15:11)
MARIO TEIXEIRA DE MENDONCA NETO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
CCADM (11.02.25.13.02)
Matrícula: 1290214

Visualize o documento original em

<https://sipac.unifap.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **23**, ano: **2025**, tipo: **ATA DE APRESENTAÇÃO DO TCC**, data de emissão: **14/04/2025** e o código de verificação: **d9c7de831e**

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar, explicar e responder as questões relacionadas ao recrutamento e seleção na perspectiva dos gestores. A pesquisa investiga as dificuldades que os profissionais enfrentam na contratação de bons colaboradores e como lidam com a alta rotatividade de funcionários em suas organizações. Buscou-se compreender as percepções dos gestores sobre os desafios do mercado de trabalho e suas estratégias para atrair e reter talentos. A metodologia adotada para este estudo foi qualitativa e exploratória, utilizando o método de estudo de caso. Foram realizadas entrevistas com profissionais da área de recursos humanos, cujas experiências e opiniões serviram como base para a construção das referências teóricas acerca do tema. As entrevistas permitiram um aprofundamento nas práticas de recrutamento e seleção, além de fornecer insights valiosos sobre as realidades enfrentadas pelos gestores. Por fim o TCC foi concluído cruzando os dados teóricos obtidos na literatura com as informações práticas coletadas nas entrevistas. Essa análise comparativa proporcionou uma compreensão mais ampla das dinâmicas do recrutamento e seleção, evidenciando as relações entre a satisfação dos colaboradores, capacitação e rotatividade, Por fim apontando as soluções para os maiores problemas como o uso das ferramentas tecnológicas e inteligência artificial, que ficou bem claro que o momento em que estamos vivendo e as pesquisas feitas apontam que o uso e auxílio das tecnologias é uma das principais armas para diminuir os prejuízos em contratações equivocadas.. As conclusões apresentadas visam contribuir para a melhoria das práticas de gestão de pessoas nas organizações brasileiras.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Rotatividade; Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study aims to analyze, explain, and address issues related to recruitment and selection from the perspective of managers. The research investigates the challenges professionals face in hiring quality employees and how they cope with high employee turnover in their organizations. Through a qualitative approach, we seek to understand managers' perceptions of the challenges in the labor market and their strategies for attracting and retaining talent. The methodology employed for this study was qualitative and exploratory, utilizing a case study method. Two interviews were conducted with human resources professionals, whose experiences and opinions served as a basis for building theoretical references on the topic. The interviews allowed for an in-depth exploration of recruitment and selection practices while providing valuable insights into the realities faced by managers. Finally, the thesis was concluded by cross-referencing theoretical data obtained from the literature with practical information gathered from the interviews. This comparative analysis provided a broader understanding of the dynamics of recruitment and selection, highlighting the relationships between employee satisfaction, training, and turnover. The conclusions presented aim to contribute to improving human resource management practices in Brazilian organizations.

Keywords: Recruitment; Selection; Turnover; Human Resource Managemen.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	9
2.1.1	Recrutamento	9
2.1.2	Seleção.....	14
2.1.3	Hard Skills e Qualificações Técnicas	15
2.1.4	Soft Skills e Competências Comportamentais	17
2.2	A ALTA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES	18
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3.1	TIPO DE PESQUISA	20
3.2	INSTRUMENTO UTILIZADO	20
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	21
4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	21
4.2	ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	21
4.2.1	Sugestão de melhoria	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
	REFERÊNCIAS.....	30
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	32

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas no Amapá desempenham um papel vital na economia local, representando uma fonte significativa de emprego e inovação. No entanto, um dos desafios mais difíceis que essas empresas enfrentam é a dificuldade em contratar colaboradores qualificados. Essa questão não apenas impacta na imagem da organização, compromete o crescimento dos negócios e empilha prejuízos como custos e alta rotatividade de funcionários, mas também reflete as peculiaridades do mercado amapaense.

O Amapá, com sua diversidade cultural e geográfica, apresenta um cenário específico que influencia a oferta e demanda por mão de obra. Muitas empresas se deparam com uma escassez de profissionais capacitados que possuam as habilidades necessárias para atuar em determinadas áreas. “O Amapá lidera outras estatísticas negativas em relação à ocupação de vagas formais, como o índice de desempregados sem o ensino médio completo, que atinge 35,1% da população do estado nessa faixa” (G1 AMAPÁ, 2019).

Essa lacuna pode ser atribuída a vários fatores, incluindo a falta de formação técnica específica na região e a dificuldade em atrair talentos devido à concorrência com grandes empresas que oferecem salários mais atraentes.

Além disso, o mercado amapaense é marcado por um ambiente competitivo onde a construção de relacionamentos sólidos com os clientes é essencial. Colaboradores bem treinados são fundamentais para essa tarefa, pois eles não apenas promovem produtos e serviços, mas também criam laços de confiança com os consumidores. No entanto, as pequenas empresas frequentemente lutam para oferecer pacotes de remuneração e benefícios que sejam competitivos o suficiente para atrair esses profissionais.

Diante desse cenário desafiador, é crucial que os empreendedores amapaenses explorem soluções inovadoras para melhorar suas estratégias de recrutamento. Isso pode incluir parcerias com instituições educacionais locais para desenvolver programas de formação, a implementação de treinamentos internos que capacitem os colaboradores já existentes. Além disso, o fortalecimento da cultura organizacional e a valorização do trabalho em equipe podem ajudar a reter talentos e diminuir significativamente a alta rotatividade de colaboradores que talvez seja o maior indicador de que muitas coisas precisam ser mudadas.

Este trabalho tem como objetivo investigar essas dificuldades específicas enfrentadas pelas empresas do Amapá na contratação de colaboradores competentes através da análise das práticas atuais e da identificação das barreiras existentes. Busca-se entender e responder os fenômenos, processos e métodos praticados por gestores do departamento de pessoal que

influenciam no processo de recrutamento e seleção, a fim de corrigir os fatores que implicam na rotatividade elevada e contratações frustradas.

Ao abordar essa temática, esperamos contribuir para o fortalecimento das empresas no Amapá, reconhecendo sua importância no desenvolvimento econômico do Estado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O recrutamento e a seleção são processos primordiais para o sucesso organizacional, sendo o ponto de partida para a entrada de talentos que impulsionam o crescimento e desenvolvimento de uma empresa. O recrutamento, como definido por Chiavenato (2014), é o processo de atrair candidatos qualificados para preencher vagas existentes ou futuras dentro da organização. Já a seleção, complementa este processo, focando na escolha do candidato mais adequado entre os recrutados, conforme afirmam Bohlander e Snell (2013).

Pessoas e organizações convivem em um constante e interminável processo dialético. As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. 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 para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não (Chiavenato, 2009, p.67).

A eficiência do recrutamento e seleção são fatores impactantes diretamente na qualidade do capital humano da empresa, sendo uma importante forma de investimento. Um processo seletivo bem elaborado e estruturado garante a contratação de profissionais alinhados com a cultura organizacional e com as qualificações necessárias para a execução eficaz de suas funções (Dutra, 2017). A utilização de diversas técnicas e ferramentas, como entrevistas, testes de habilidades e dinâmicas de grupo, são essenciais para avaliar o potencial dos candidatos e indicar seu desempenho futuro na organização (Pontes, 2010).

O recrutamento e a seleção se traduzem em um investimento estratégico para as organizações, condicionando diretamente a sua capacidade de alcançar seus objetivos e manter uma vantagem competitiva no mercado.

2.1.1 Recrutamento

O recrutamento é o processo de atrair candidatos para suprir o processo seletivo organizacional. Para Chiavenato (2014), o recrutamento inicia-se com o processo de comunicação – é uma ação de duas vias, comunicação e divulgação de vagas de emprego, dessa forma atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados.

Já Bohlander e Snell (2013) ampliam essa visão, destacando que o recrutamento não se limita à busca por candidatos, mas também envolve a comunicação eficaz da proposta de valor da empresa. Segundo os autores, o processo de recrutamento identifica e atrai um a quantidade de suplentes qualificados para as vagas abertas na empresa. Essa perspectiva enfatiza a importância de a empresa se disponibilizar como um empregador atraente, aptos a oferecer oportunidades de crescimento, um ambiente de trabalho positivo e uma cultura organizacional alinhada com os valores dos candidatos. “O Recrutamento engloba um conjunto de técnicas que visam atrair candidatos com potencial e qualificados, capazes de ocupar cargos e oferecer as competências que a organização está demandando no momento” (Migliolli, 2018, p. 29).

- Fases de recrutamento

Para Migliolli (2018) existem 5 (cinco) fases de recrutamento. Na primeira fase, se define a quantidade de vagas e cargos a serem preenchidos. Os requisitos mais relevantes para os postos vagos e o perfil específico desejado do profissional que se enquadra no perfil da organização. Já na segunda fase, dar-se ênfase na localização desses postulantes, onde encontrá-los.

Na fase terceira fase determina-se a estratégia que será usada para informar os candidatos sobre a existência da vaga ou processo seletivo, onde se escolhe o método ideal para o recrutamento. Será anunciada via redes sociais, rádio, e-mail, cartazes, folders etc. Já na quarta fase, foca-se no atrativo que será adotado para estes candidatos em questão, o que se deve dar ênfase na promoção da vaga que atrairá estes profissionais almejados. Tende-se a produzir um conteúdo atrativo e motivador para despertar este interesse.

Na quinta fase, se define a estratégia em como recepcionar estes candidatos, se eles irão preencher um currículo, formulários, plataformas eletrônicas, ou se irão até a empresa para comunicar o interesse na vaga. Nesta etapa é feita a triagem dos candidatos para selecionar os candidatos aptos a participar do processo seletivo.

O mercado de recursos humanos apresenta fontes diversificadas de candidatos que devem ser diagnosticadas e localizadas pela organização a fim de que possam influenciá-las por meio de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento visando atrair os candidatos para atender às suas necessidades (Chiavenato, 2009, p.78).

- Tipos de recrutamento

O quadro abaixo apresenta breves conceitos e referências sobre os tipos de recrutamentos.

Quadro 1 – Conceitos, vantagens e desvantagens dos tipos de recrutamento.

TIPO	CONCEITO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
I N T E R N O	Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), o recrutamento interno é um eficaz método de recrutamento, pois os selecionáveis são conhecidos e a organização lhes é familiar. É um processo bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está focada em promover e valorizar seus empregados.	Motivação; fácil adaptação por conhecimento organizacional; Baixo custo; curto prazo.	Possíveis conflitos internos; Limitação de talentos.
E X T E R N O	Para Marras (2000), é o ato de atrair e captar recursos humanos no mercado de trabalho externo, com o objetivo de suplementar as necessidades e demandas da empresa no seu quadro de colaboradores.	Incorporação de novas ideias; Atualização da empresa; Redução de custos de capacitação, buscando a admissão de uma pessoa já qualificada.	Demanda prazo maior; Custo maior; menos seguro; Maior tempo de adaptação do colaborador; Frustração dos membros antigos.
M I S T O	De acordo com Duarte Neto, Bandeira e Macêdo (2020), o recrutamento misto é a junção do interno e externo. Este meio é aderido quando a empresa precisa preencher uma vaga imediata. Ela abre um processo interno e externo unificado podendo aproveitar talentos internos e novos conhecimentos e habilidades externas.	Processo flexível; Maior abrangência; Possibilidade de alto número de suplentes; eficaz rapidez em suprir demanda.	Maior custo; Tempo de adaptação maior.

Fonte: Produzido pelos autores (2025) de acordo com Vilas Boas e Andrade (2009); Marras (2000); Duarte Neto, Bandeira e Macêdo (2020).

Pode-se observar que o recrutamento interno é uma oportunidade de elevação de cargo e crescimento para o colaborador que já faz parte do corpo da organização. Neste método observa-se um plano de carreira, causando impacto positivo nos dos colaboradores, uma vez que ao alcançar metas da organização, podem surgir oportunidades de crescimento dentro da instituição.

Quanto ao recrutamento externo, este trata-se da busca por candidatos que estejam fora da organização, no mercado de trabalho externo. Desta maneira é possível atrair candidatos mais qualificados com experiências novas. Já o recrutamento misto é uma junção dos recrutamentos internos e externos, tendo assim uma maior oferta de candidatos a vagas abertas.

Um dos meios mais comuns, que também é importante citar, é o *e-recrutamento*, que nada mais é que o recrutamento via internet, seja por redes sociais, sites, plataformas de recrutamento e gestão, etc. Esse método faz parte dos meios de recrutamento citados acima, é de fato um meio muito usado para recrutamentos internos e externos nas instituições.

É o recrutamento a distância feito por meios eletrônicos, como a Internet. A internet revolucionou o processo de recrutamento. Seu valor reside no imediatismo e na facilidade de interagir digitalmente com candidatos potenciais a qualquer tempo ou lugar. Traz facilidades tanto às empresas quanto aos candidatos. Os candidatos podem entrar em contato diretamente com sites de empresas ou de agências de recrutamento sem necessidade de sair de suas casas. A facilidade e a simplicidade são enormes. A internet oferece às empresas uma plataforma que permite a comunicação pronta e rápida, por e-mail, dispensando qualquer forma de intermediação. Em muitos casos, ao longo de um processo interativo, pode-se fazer uma triagem ou pré-seleção virtual (Chiavenato, 2014, p. 109).

Recrutamento interno

O recrutamento é interno ocorre quando a organização busca preencher determinada vaga por meio da realocação de seus próprios colaboradores que são promovidos (Chiavenato, 2009). Segundo Migliolli (2018), o recrutamento interno está relacionado com os planos de carreira organizacionais, planejamento de crescimento de seus recursos humanos e valorização de seus colaboradores.

Das vantagens, pode-se observar que um dos pontos mais positivos do recrutamento interno é que ele serve como combustível de maneira a motivar os colaboradores a buscarem qualificação e excelência com foco na promoção dentro da instituição. Também é possível afirmar que o preenchimento da vaga é executado com maior rapidez, pois já se tem o conhecimento do perfil do candidato. Adiante, o baixo custo também é um fator importante a ser citado, de modo que se evita os custos com anúncios, contratação de consultoria externa, custo da seleção, custo da admissão dentre outros. Por fim, a adaptação é mais rápida, sendo viável o investimento em treinamentos, uma vez que diminuição dos custos de recrutamento e seleção possibilitam tal aplicação.

Por outro lado, no recrutamento interno existem desvantagens a serem observadas, como o bloqueio de ideias externas de possíveis talentos, uma vez que fica praticamente inalterado seu patrimônio humano, facilitando o conservadorismo e a manutenção da rotina, o que pode ser um fator negativo para a organização.

Para Chiavenato (2009), pode-se causar conflito de interesse, uma vez que ao justificar as oportunidades de crescimento dentro da organização, tende a surgir comportamento negativo

nos colaboradores que, por não demonstrarem capacidade, não são selecionáveis para determinada oportunidade.

Recrutamento externo

O recrutamento externo é uma prática fundamental para as organizações em busca de inovação e diversificação de talentos. Esse processo não apenas amplia o leque de candidatos, mas também contribui para a formação de equipes mais variadas e criativas. Recrutar é um processo que deve ser planejado e executado de forma sistemática, pois a qualidade do recrutamento reflete diretamente na qualidade das pessoas que ingressam na organização. (Chiavenato, 2014).

Uma das principais vantagens do recrutamento externo é a possibilidade de incorporar novos colaboradores, abrindo a possibilidade de encontrar grandes talentos. Ao trazer um profissional de fora da organização, a empresa pode se beneficiar de uma diversidade de pensamentos e abordagens, o que contribui para a inovação.

Além disso, o recrutamento externo permite à empresa acessar uma gama mais ampla de novos colaboradores. Isso é especialmente importante em setores onde as habilidades específicas são escassas. Ao buscar candidatos fora da organização, a empresa tem a oportunidade de encontrar profissionais com competências que podem não estar disponíveis dentro da organização (Robbins, 2018).

Entretanto, esse processo não é isento de desafios. O recrutamento externo pode ser mais dispendioso e demorado do que o recrutamento interno. A necessidade de anunciar vagas, realizar triagens e conduzir entrevistas pode consumir recursos significativos. O custo do recrutamento deve ser cuidadosamente avaliado, uma vez que ele impacta diretamente no orçamento da área de Recursos Humanos.

Outro aspecto relevante é a adaptação dos novos funcionários à cultura organizacional. Candidatos externos podem lidar com dificuldades para se integrar ao ambiente já estabelecido, diferente de candidatos que já estão inseridos na organização.

Recrutamento misto

O recrutamento misto combina estratégias de recrutamento interno e externo, permitindo que as organizações aproveitem ao máximo suas fontes de talentos. Ao adotar o recrutamento misto, as empresas podem não apenas incentivar o desenvolvimento de seus

colaboradores atuais, mas também trazer inovações e habilidades que podem ser cruciais para o crescimento organizacional.

Uma das principais vantagens do recrutamento misto é a possibilidade de promover colaboradores internos enquanto se busca novos talentos fora da organização. Isso não apenas motiva os funcionários existentes, que veem oportunidades de crescimento e desenvolvimento, mas também enriquece a cultura organizacional ao permitir que novos profissionais tragam suas experiências e conhecimentos. O recrutamento misto é fundamental para criar um ambiente de trabalho diversificado, onde o desenvolvimento interno é incentivado e novas habilidades são adquiridas através da contratação externa (Dessler, 2017).

Além disso, o recrutamento misto possibilita ampliar a diversidade dentro da equipe. Ao considerar candidatos internos e externos, a empresa consegue formar um ambiente mais rico em ideias e perspectivas. A diversidade é um fator muito importante para a inovação e pode proporcionar soluções mais criativas para os desafios enfrentados pela organização (Chiavenato, 2014).

Entretanto, o recrutamento misto também apresenta desafios. A gestão desse processo requer um planejamento cuidadoso para garantir que todos os candidatos, internos e externos, sejam avaliados de forma justa e equitativa. Um dos riscos do recrutamento misto é a possibilidade de desmotivação dos colaboradores internos caso eles percebam que a seleção externa tem mais peso do que a interna (Chiavenato, 2014).

Para mitigar esses riscos, é fundamental estabelecer critérios claros de avaliação e comunicação transparente durante todo o processo de seleção. A transparência ajuda a manter a moral da equipe interna elevada e assegura que todos os colaboradores se sintam valorizados na busca por novas oportunidades.

2.1.2 Seleção

Segundo Chiavenato (2014), a seleção nada mais é que o processo de escolha dos candidatos participantes de um processo de recrutamento, onde através de critérios se avalia as qualificações e competências de cada candidato com o objetivo de suprir as pretensões da organização.

Para Magliolli (2018), devem ser escolhidas técnicas de seleção adequadas para cada processo de maneira que o gestor consiga garantir a melhor opção com o intuito de atender as demandas da vaga ofertada.

Gil (2001, p. 96) salienta que “um método de seleção pode ser válido quando é capaz de medir as características que realmente são importantes para o desempenho das atribuições do cargo que irá ocupar”. Um dos métodos mais conhecidos e utilizados, é o CHA (conhecimento, habilidades e atitudes), em suma, é a seleção com foco na competência. Essa abordagem se destaca por focar nas competências, permitindo que as empresas identifiquem candidatos com as qualificações necessárias e a mentalidade adequada para a cultura organizacional.

O componente de Conhecimento refere-se ao conjunto de informações teóricas e práticas essenciais para a função. Embora o conhecimento seja crucial, sua aplicação prática no dia a dia é igualmente importante. As empresas devem buscar candidatos com uma base sólida de conhecimento na área específica em que atuarão.

As Habilidades dizem respeito à capacidade de aplicar esse conhecimento em situações reais, abrangendo tanto competências técnicas quanto interpessoais. Candidatos com habilidades interpessoais bem desenvolvidas podem colaborar melhor em equipe e contribuir para um ambiente produtivo.

Por fim, as Atitudes refletem a disposição do colaborador em enfrentar desafios e seu alinhamento com os valores da organização. Uma atitude positiva pode ser um diferencial significativo no desempenho e na dinâmica da equipe. As empresas devem considerar como as atitudes dos candidatos impactam não apenas seu desempenho, mas também o clima organizacional.

Segundo Knapik (2011, p. 172), “para que as competências individuais requisitadas pelo cargo possam ser de fato compreendidas pelos empregados é importante traduzi-las com objetividade e clareza”. Isso significa que as organizações precisam ser transparentes em relação às competências esperadas durante o processo de seleção, evitando mal-entendidos e assegurando que os candidatos compreendam as expectativas do cargo.

Em suma, o Método CHÁ é uma ferramenta poderosa para otimizar os processos de recrutamento e seleção. Ao focar nas competências essenciais — conhecimento, habilidades e atitudes — as empresas podem construir equipes mais eficazes e alinhadas aos seus objetivos estratégicos.

2.1.3 *Hard Skills* e Qualificações Técnicas

As *hard skills*, ou habilidades técnicas, são competências específicas que um profissional adquire por meio de educação formal, treinamentos e experiências práticas. Elas

são fundamentais para o desempenho de funções específicas em diversas áreas de atuação. Exemplos comuns de *hard skills* incluem conhecimentos em programação, contabilidade, design gráfico, línguas estrangeiras e utilização de softwares especializados.

A importância das *hard skills* no mercado de trabalho é inegável. Os empregadores estão cada vez mais focados nas habilidades específicas que os candidatos podem trazer para as empresas o que torna os *hard skills* essenciais para o sucesso no mercado de trabalho. A qualificação é o primeiro passo nesse processo; ela fornece a base teórica e prática necessária para que os indivíduos possam se destacar em suas carreiras.

Entretanto, é preciso destacar que a mera posse de *hard skills* não garante o sucesso profissional. Embora sejam essenciais para desempenhar tarefas específicas com eficiência, as *soft skills* – habilidades interpessoais e comportamentais – também desempenham um papel crucial na trajetória profissional. A capacidade de trabalhar em equipe, comunicar-se efetivamente e resolver problemas são complementos indispensáveis às habilidades técnicas.

O desempenho humano na organização é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que estas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. É uma apreciação da relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quanto vale a pena fazer determinado esforço. Por sua vez, o esforço individual depende das competências individuais da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado (Chiavenato, 2014, p. 211).

Além disso, a evolução constante das tecnologias e das demandas do mercado exige que os profissionais estejam sempre atualizados. Cursos de aperfeiçoamento, *workshops* e certificações são algumas das formas pelas quais os indivíduos podem aprimorar suas *hard skills* ao longo da vida. A busca incessante por conhecimento não apenas aumenta a empregabilidade, mas também contribui para o crescimento pessoal e profissional.

Portanto, a qualificação por meio das *hard skills* deve ser encarada como um investimento contínuo na carreira. Os profissionais que se dedicam a desenvolver essas habilidades técnicas têm maiores chances de se destacar em processos seletivos e alcançar posições mais elevadas dentro das organizações. Assim, ao unir *hard skills* bem desenvolvidas a *soft skills* igualmente aprimoradas, o profissional se torna um candidato completo, preparado para enfrentar os desafios do mercado contemporâneo.

Habilidades reguladoras do relacionamento e do comportamento das pessoas, constituem-se por atitudes e comportamentos necessários para transferir os conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa, para se relacionar com o outro, para trabalhar em equipe, apresentar equilíbrio emocional, desenvolver maturidade profissional e companheirismo (Migliolli, 2018, p. 86).

As *hard skills* são uma parte vital da qualificação profissional. Elas fornecem as ferramentas necessárias para a execução eficiente das atividades laborais e são decisivas para a construção de uma carreira bem-sucedida. Portanto, investir em educação e desenvolvimento técnico é essencial para quem busca se destacar em um ambiente profissional cada vez mais exigente.

2.1.4 *Soft Skills* e Competências Comportamentais

As *soft skills*, ou habilidades interpessoais, referem-se a um conjunto de competências que não são técnicas, mas que são essenciais para o sucesso no ambiente de trabalho. Essas habilidades incluem comunicação eficaz, empatia, trabalho em equipe, resolução de conflitos e adaptabilidade. Diferentemente das *hard skills*, que podem ser facilmente ensinadas e medidas, as *soft skills* são mais subjetivas e muitas vezes se desenvolvem ao longo da experiência de vida e profissional.

No contexto atual do mercado de trabalho, as *soft skills* têm ganhado cada vez mais relevância. As empresas buscam profissionais que não apenas possuam conhecimentos técnicos, mas que também sejam capazes de se relacionar bem com os colegas, lidar com pressões e se adaptar a mudanças constantes. A capacidade de trabalhar em equipe é especialmente valorizada, uma vez que muitos projetos exigem colaboração entre diferentes áreas e especialidades.

A competência se apresenta na forma de um exercício que implica interação e construção de relacionamentos entre os indivíduos das organizações. A articulação entre os indivíduos é necessária para a mobilização das capacidades, já que uma rede de relacionamentos contribui com a consecução de objetivos coletivos (Migliolli, 2018, p. 84).

Uma das principais características das *soft skills* é a sua aplicabilidade em diversas situações. Por exemplo, a habilidade de comunicação não só é crucial para expressar ideias e feedbacks em reuniões, mas também é fundamental para construir relacionamentos de confiança com clientes e parceiros. Além disso, a empatia permite que os profissionais compreendam melhor as necessidades dos outros, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo (Migliolli, 2018, p. 87).

O desenvolvimento das *soft skills* pode ser promovido por meio de diversas atividades. Participar de dinâmicas em grupo, workshops e treinamentos focados em habilidades interpessoais são algumas das formas eficazes de aprimorar essas competências. Além disso, a

prática constante no dia a dia – seja no trabalho ou em interações sociais – contribui significativamente para o fortalecimento dessas habilidades.

É importante destacar que as *soft skills* podem influenciar diretamente na carreira profissional. Profissionais que demonstram uma boa capacidade de comunicação e trabalho em equipe tendem a ser mais valorizados pelas empresas. Muitas vezes, essas competências podem ser diferenciais em processos seletivos e promoções internas.

2.2 A ALTA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES

A alta rotatividade de funcionários, também conhecida como turnover, é um fenômeno que tem se tornado cada vez mais comum nas organizações. Esse problema se refere à frequência com que os colaboradores deixam suas posições e são substituídos por novos integrantes. Embora a troca de funcionários possa ser vista como uma oportunidade para trazer novas ideias e perspectivas, quando a rotatividade é excessiva, ela se transforma em um sério desafio para as empresas.

Em pesquisa realizada com 242 funcionários, Nodari, Bo e Camargo (2010) se propuseram a identificar fatores que se relacionam à rotatividade dos colaboradores, constatando que quanto maior a satisfação dos colaboradores, menor a rotatividade. A principal correlação encontrada foi entre rotatividade e capacitação, ou seja, quanto mais os funcionários se sentem capacitados para exercer a função, menores as possibilidades de rotatividade (Miglioli, 2018, p. 179).

Outro grande problema gerado pela alta rotatividade é o impacto direto nos custos operacionais. A saída de um colaborador implica gastos significativos com recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários. Além disso, a empresa pode enfrentar períodos em que as equipes estão incompletas, resultando em sobrecarga para os colaboradores remanescentes e possível queda na produtividade. Esse ciclo vicioso pode levar a uma cultura organizacional desgastada, onde os funcionários se sentem desmotivados e desvalorizados.

Mais um ponto negativo da alta rotatividade é a perda de conhecimento institucional. Funcionários experientes acumulam conhecimentos valiosos sobre os processos internos da empresa, relações com clientes e práticas do setor. Quando esses colaboradores deixam a organização, eles levam consigo não apenas suas habilidades técnicas, mas também uma parte importante da cultura e identidade da empresa. Essa lacuna pode ser difícil de preencher e pode afetar a qualidade do trabalho realizado.

A alta rotatividade pode impactar negativamente a imagem da empresa no mercado. Organizações que são conhecidas por uma alta taxa de turnover podem ter dificuldade em atrair

talentos qualificados, pois muitos profissionais buscam ambientes de trabalho estáveis e que valorizem seus colaboradores. Essa percepção pode afetar diretamente o desempenho da empresa em termos de competitividade e inovação.

Do ponto de vista da gestão de pessoas (GP), a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente as competências dos talentos, como também mantê-los satisfeitos e engajados em longo prazo na organização (Chiavenato, 2014, p. 373).

A alta rotatividade de funcionários é um problema significativo que pode gerar consequências adversas para as empresas. Para mitigar esse desafio, é essencial que as organizações invistam em estratégias voltadas para a retenção de talentos, como oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional, promover um ambiente de trabalho positivo e valorizar o bem-estar dos colaboradores. Ao fazer isso, as empresas não apenas preservam seu capital humano valioso, mas também constroem uma base sólida para o crescimento sustentável no futuro.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa com perfil exploratório e se deu como um estudo de caso baseado na análise de entrevistas com gestores de duas empresas distintas da cidade Macapá, no estado do Amapá, os quais trabalham com recrutamento, seleção, treinamento e análise de desempenho nas organizações.

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 32), “a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”. Busca-se analisar, entender e responder os fenômenos, processos e métodos praticados por gestores do departamento de pessoal, que influenciam no processo de recrutamento e seleção, a fim de corrigir os fatores que implicam na rotatividade elevada e contratações frustradas.

Segundo Gil (2017), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior entendimento com o problema, buscando torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Observa-se que seu projeto costuma ser flexível, sendo importante analisar os diversos aspectos relacionados ao evento ou fenômeno estudado.

O estudo de caso, busca-se de maneira subjetiva analisar os dados e informações apuradas perante as entrevistas semiestruturadas realizadas, que se venham justificar eventos ocorridos nas empresas através da ótica de gestores, com o objetivo de elucidar e mapear os fatos. Para Gil (2017), os estudos de caso não visam fornecer um conhecimento preciso sobre uma população, mas sim oferecer uma visão geral de um problema ou identificar fatores relevantes.

A escolha desse enfoque metodológico se justifica pela natureza do problema investigado, que exige uma compreensão profunda das dinâmicas organizacionais e das percepções individuais dos profissionais envolvidos.

3.2 INSTRUMENTO UTILIZADO

O instrumento para a coleta dos dados utilizados neste estudo foi um roteiro de entrevista (Apêndice A) estruturado com nove perguntas relacionadas ao tema, através das quais foi possível entender a problemática abordada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O Quadro 2 apresenta uma visão geral do perfil dos entrevistados, permitindo assim uma melhor compreensão acerca do método.

Quadro 2 – Perfil dos gestores entrevistados.

ENTREVISTADOS	CARGO E FORMAÇÃO	TEMPO DE EXPERIÊNCIA	TEMPO DE EMPRESA	IDADE
E01	Diretor/ <i>coach</i> (administrador)	Mais de 20 anos	10 anos	Mais de 50 anos
E02	Gestor de pessoas (recursos humanos)	Mais de 20 anos	8 anos	Mais de 50 anos

Fonte: Dados dos autores (2025)

O primeiro trata-se de um administrador, no qual ao fazer parte de um grupo de empresas no estado do Amapá, notou uma rotatividade anormal dentro da organização. Diante disso, o mesmo fundou sua própria agência especializada em recrutamento e seleção, prestando assim serviço de recrutamento e seleção para outras empresas.

O segundo trata-se de um chefe de setor de pessoas, pertencente a uma rede varejista do ramo de farmácia, atuante no estado do Amapá, mais precisamente nas cidades de Macapá e Santana, que assumiu o cargo com o enorme desafio de corrigir a rotatividade de colaboradores na empresa.

4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

- 1 Quais são os principais desafios que sua empresa enfrenta na atração e seleção de talentos?

As principais dificuldades são a captação de profissionais com qualificações e competências necessárias para preencher as vagas abertas. (E01)

O principal desafio é encontrar a mão de obra qualificada. A gente percebe que o jovem termina o ensino médio, gradua, mas também não se especializa, não busca aprimorar os seus conhecimentos. Nós somos uma empresa que trabalha muito com jovem recém-saído da faculdade. Então procuramos trazer as pessoas sem experiência e as formamos dentro da nossa empresa. No momento em que formamos, você já coloca aquela pessoa na cultura organizacional. De acordo com a nossa missão, nossa visão, os nossos valores. (E02)

Para Chiavenato (2014, p. 310):

As organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido. Para elas, treinamento não é uma simples despesa, mas um precioso investimento, tanto na organização quanto nas pessoas que nela trabalham.

- 2 Você percebe uma falta de habilidades específicas nos candidatos? Se sim, quais são essas habilidades?

Para E01 e E02, mesmo estando em um momento tecnológico, muitos candidatos não tem conhecimentos básicos, como por exemplo do pacote *Office*. “*Acredito assim que a gente precisa ainda dar mais atenção, começar a buscar andar junto com essa evolução tecnológica, que é o que vai ser o bom das empresas*” (E01).

Migliolli (2018) afirma que existem diversas técnicas para avaliar o conhecimento dos candidatos, em diversos aspectos, conforme as exigências de cada cargo. Essas avaliações podem abranger áreas como de informática, inglês, etc.

- 3 Como o processo seletivo da sua empresa é estruturado e quais etapas você considera mais desafiadoras?

Para E01, seu processo é executado através de uma avaliação criteriosa, dando enfoque nas qualificações/habilidades, de acordo com o que a vaga pede, posteriormente dar-se por meio de testes aplicados por plataforma que lhe dá suporte no processo, obtendo assim uma precisão no que diz respeito a competência.

Segundo E02, foi necessária uma reestruturação do processo de seleção para obter uma maior assertividade, diminuindo assim a rotatividade.

A gente começou muito de uma forma manual, preenchendo um questionário, depois entrando em contato, faz uma entrevista e a gente foi aprimorando. Hoje nós temos uma plataforma de recrutamento de seleção. a gente trabalha com a plataforma Sólides, com o que funciona. No momento em que tem uma abertura de uma vaga, a gente descreve aquela vaga na plataforma, publica essa vaga de acordo todas as necessidades da vaga, quando o sistema está dando um retorno para a gente, ele já dá um retorno daquela pessoa que tem aderência, de fato, para aquela vaga. Essa pessoa que ela tem uma aderência de 2%. Eu nem abro. Mas eu tenho esse candidato aqui que ele tem uma aderência de 75% de 90% para essa vaga. E aí a gente começa a triar, fazer a triagem dos currículos a partir desse momento de aderência. (E02)

Ambos relataram que a última fase é a entrevista com o gestor. Na definição de Miglioli (2018), a competência envolve a aplicação prática de habilidades, exigindo interação e o estabelecimento de relação entre indivíduos e a organização.

Conforme o apurado em entrevista, por meio das plataformas citadas pelos entrevistados, são aplicados testes cronometrados, com o objetivo avaliar as capacidades dos candidatos, tanto no que diz respeito a suas qualificações, quanto no que se refere a parte emocional, dando assim parâmetros para os gestores das organizações.

- 4 Qual o papel da cultura organizacional na atração de novos talentos? Você acredita que a cultura atual é um atrativo ou uma barreira?

E01 e E02 afirmam que a cultura organizacional é um fator determinante tanto no ambiente interno, de maneira a fazer o colaborador “vestir a camisa” da organização, quanto no fator externo, sendo de grande importância para atração de candidatos no processo de recrutamento e seleção.

“Na área de Administração, pode-se definir cultura como um sistema de valores e crenças compartilhados, que gera expectativas comportamentais” (Barbosa; Mascarenhas, 2020, p. 27).

- 5 Como sua empresa utiliza feedback dos candidatos para melhorar o processo seletivo?

Os entrevistados tratam esta abordagem como fundamental para aprimorar continuamente os processos, tendo um papel fundamental na otimização das estratégias utilizadas. Para eles, é preciso respeitar e valorizar a experiência dos candidatos, sem um fator positivo para a imagem da empresa.

E01 pontua que:

Um processo seletivo não é completo quando todos os candidatos que participaram daquele processo não têm feedback, faz parte de todo nosso planejamento do processo de contratação de recrutamento e seleção enviar o feedback para todos os candidatos que participaram daquele processo, agradecendo pela oportunidade da gente ter se conhecido dando feedback seu currículo foi muito bem avaliado.

Para Beck (2010), o feedback é uma valiosa arma para o crescimento e desenvolvimento de um talento.

- 6 Quais características você acredita serem essenciais em um candidato ideal para suas vagas?

E01 relatou que o candidato dever ter qualificação necessária exigida para o cargo, ter perfil semelhante ao que foi solicitado pelo contratante. Do mesmo modo, E02 destacou aspectos de qualificação, competência, assim como ter um perfil que esteja em sintonia ao da cultura da organização, que para mesma é um fator determinante.

- 7 Quais estratégias você utiliza para promover a diversidade e inclusão durante o recrutamento?

Neste contexto, ambos os entrevistados relatam que o primordial para a seleção é a capacidade, qualificação, competências, sendo irrelevantes aspectos relacionados a raça, cor, crença, aspectos físicos.

Nessa perspectiva, E02 pontua que:

A diversidade e inclusão durante o recrutamento é essencial, primeiro deixamos a vaga aberta para quem quiser se inscrever a gente não restringe, a primeira estratégia é essa e a segunda estratégia todo mundo vai participar do processo da mesma forma vai fazer os mesmos testes e as mesmas entrevistas, então a estratégia principal é não restringir, é não discriminar se você tem qualificação.

E conclui “na nossa empresa temos todas as pessoas aqui, temos preto, branco, evangélico, católico, macumbeiro e lgbtsqia+, tem todo mundo, todos são tratados com igualdade” (E02).

Para Migliolli (2018, p. 131), a percepção da diversidade como um atributo nas interações humanas surge da procura por oportunidades equitativas e do respeito à dignidade de todos. Portanto, a diversidade é um princípio fundamental de cidadania, que busca garantir a cada indivíduo as condições necessárias para o desenvolvimento integral de suas habilidades e capacidades.

- 8 Como você avalia o impacto da reputação da empresa no mercado de trabalho sobre a atração de talentos?

E01 entende que a imagem positiva da empresa no mercado de trabalho por si só já é um atrativo, faz com a marca da empresa tenha credibilidade no mercado, atraindo assim talentos, que venham agregar valor humana para a organização.

Na visão do E02, a consolidação de sua marca, tanto quanto o crescimento da rede, são pontos fundamentais para uma boa reputação que a empresa tem no mercado, ainda salienta o respeito que a empresa tem para com seus colaboradores, clientes, concorrentes, são fatores que passam segurança ao mercado local e a sociedade em geral.

“As empresas com boa reputação são vistas como lugares onde as pessoas querem trabalhar e onde se sentem valorizadas”. (Fombrun, 1996, p.72).

- 9 Que conselhos você daria para outras empresas que estão enfrentando dificuldades na contratação de talentos e problemas com a rotatividade?

E01 afirma que o foco é ter um processo de recrutamento e seleção bem planejados, pensado para se mapear e filtrar o máximo de informações possíveis. E pontua que:

Então, é planejar, fazer um processo de recrutamento de seleção onde haja principalmente análise comportamental, é muito importante ter uma máxima RH que a gente diz assim admita pelo currículo e demita pelo comportamento, trabalhar o comportamento das pessoas isso é cultura organizacional, o planejamento é o principal para que as empresas que tenham uma contratação mais assertiva, colocar as pessoas certas, desenvolver as pessoas certas, no processo de recrutamento de seleção que você contratar uma pessoa para trabalhar na empresa, uma tomada de decisão muito importante, a gente não conhece as pessoas então é esse momento aí do recrutamento onde você entrevista, faz indagações, e vê realmente se a pessoa tem as habilidades necessárias.

Na visão do E02, deve-se ter um processo bem elaborado, com fases classificatórias e eliminatórias, com o objetivo de medir as atribuições dos candidatos, ainda relata que o uso de sua plataforma Sólides é de total importância, por meio dela é possível medir inúmeros fatores de qualificação, competência e análise comportamental diminuindo assim drasticamente o percentual de rotatividade.

Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de RH das organizações é a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las por meio da intensificação das entradas. Em outros termos, os desligamentos de pessoal têm de ser compensados por meio de novas admissões para manter ou regular o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema. (Chiavenato, 2009, p. 41).

Por fim, foi mencionado por E02 que após usar os métodos e processos relatados acima, foi possível diminuir sua rotatividade de pessoal a percentuais baixíssimos, sendo quase zerados, da mesma forma os processos trabalhistas chegando a zero.

Podemos observar, ao analisar os resultados a partir das entrevistas, evidenciou-se que os desafios no recrutamento e seleção no estado do Amapá perpassam tanto a escassez de mão de obra qualificada quanto as limitações estruturais dos processos seletivos, a qualificação dos

candidatos nem sempre atende às necessidades específicas da vaga, seja por falta de habilidades técnicas ou de competências comportamentais.

A falta de planejamento sendo um fator crucial para o insucesso dos processos relatados acima, deixando evidente que é preciso uma visão estratégica para mapear cada etapa, sendo assim um aspecto fundamental como foi relatado pelos gestores e afirmado pela literatura.

Outra limitação comum é a dificuldade de avaliar corretamente o potencial levando em consideração apenas a análise superficial do candidato apenas com entrevistas e testes tradicionais. Essas questões podem resultar na exclusão de candidatos que poderiam se encaixar bem na empresa ou, às vezes, selecionar alguém que não atende completamente às expectativas.

A adoção de plataformas digitais com o suporte de inteligência artificial alinhada a uma cultura organizacional sólida, demonstrou ser uma estratégia eficaz para mitigar a rotatividade. Ainda que os relatos se restrinjam a duas experiências, eles oferecem pistas importantes para a construção de práticas mais assertivas e inclusivas no contexto regional.

4.2.1 Sugestão de melhoria

O planejamento estratégico é um fator fundamental para o sucesso do processo de recrutamento e seleção, a utilização de inteligência artificial juntamente a plataforma Sólides, que possui uma série de ferramentas de avaliação de perfil comportamental e de potencial a mesma proporciona.

A plataforma permite uma análise mais precisa das competências, motivações e compatibilidade do candidato com a cultura da empresa, o que ajuda a tomar decisões mais assertivas. Além disso, é possível integrar testes específicos para identificar habilidades técnicas e comportamentais, tornando o processo mais completo e eficiente. Outra vantagem é usar os relatórios detalhados da Sólides para orientar a escolha do candidato ideal, reduzindo o risco de contratações equivocadas. Assim, o processo fica mais ágil, justo e alinhado às necessidades da organização.

Vantagens

- Define o perfil ideal, identifica as competências, habilidades e características comportamentais que o candidato deve ter para a vaga;

- Realiza testes e avaliações comportamentais e de potenciais disponíveis na plataforma para entender melhor o perfil dos candidatos;
- Integra as avaliações do processo incluindo os testes na fase de triagem, garantindo que todos os candidatos passem por uma análise mais aprofundada;
- Analisa os relatórios detalhados, usa os relatórios gerados pela Sólides para comparar os perfis e identificar os candidatos mais alinhados à sua cultura e às exigências da vaga;
- Realiza entrevistas com base nos insights: Usa as informações das avaliações para conduzir entrevistas mais direcionadas e eficazes;
- Ajusta continuamente, avalia os resultados das contratações feitas com esse método e ajusta o processo conforme necessário para torná-lo ainda mais eficientes.

Por meio da adoção da plataforma Sólides é possível ter obter sucesso no processo de recrutamento e seleção, dando assim suporte para cada etapa, com o uso do processamento e o cruzamento de dados de maneira a reduzir drasticamente a rotatividade, obtendo o ganho em capital humano e reduzindo os custos causados por processos fracassados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de Recrutamento e Seleção emerge como uma função crucial dentro das organizações, atuando como a porta de entrada para o capital humano. Ao longo deste artigo, exploramos os desafios inerentes a essa prática e as soluções que podem otimizar o processo, garantindo a atração e retenção de talentos. Diante das transformações no mercado de trabalho e das crescentes expectativas dos candidatos, algumas organizações enfrentam um cenário adversos, exigindo um maior planejamento, adaptações e inovações constantes.

Com base nos levantamentos realizados nesta pesquisa, foi possível identificar as dificuldades e erros recorrentes no processo de recrutamento e seleção. Através da análise das informações, destacaram-se fatores relevantes e determinantes, como o uso de métodos ultrapassados, a falta de planejamento na seleção, além de testes e entrevistas superficiais, que muitas vezes levam ao fracasso do processo. Por outro lado, a adoção de métodos modernos e eficazes surge como uma tendência para organizações que desejam alcançar sucesso por meio de seus recursos humanos. O planejamento, nesse contexto, é um fator fundamental para superar os desafios do recrutamento e seleção, com ênfase na avaliação de qualificações, competências e fatores comportamentais.

O recrutamento e seleção realizados de maneira planejada, utilizando ferramentas e métodos disponíveis, como o método CHA, avaliação de hard skills e soft skills, aplicados por meio da plataforma Sólides, são capazes de analisar e mapear diversos aspectos. Esses incluem valores, qualificações, competências e desempenho dos candidatos, com o objetivo de aumentar a assertividade no processo e promover o sucesso organizacional por meio do fortalecimento do capital humano.

Este estudo contribuiu para compreender melhor os processos de recrutamento e seleção, destacando a importância de estratégias eficientes para atrair e identificar os candidatos mais alinhados às necessidades organizacionais. Observou-se que a adoção de metodologias modernas, como o uso de tecnologia para análise de perfil, pode otimizar o processo, reduzindo o tempo de contratação e aumentando a qualidade das contratações. Além disso, a implementação de práticas que promovam a diversidade e a inclusão também se mostrou fundamental para fortalecer o ambiente de trabalho e promover o crescimento sustentável das organizações.

Em resumo, apesar das limitações do estudo, os resultados reforçam a relevância de uma abordagem estruturada e inovadora na seleção de talentos. Espera-se que as descobertas

aqui apresentadas possam servir de base para futuras pesquisas e melhorias nas práticas de recrutamento e seleção.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão de recursos humanos: ontem, hoje e amanhã**. Belo Horizonte: FACE-UFMG, 2020.
- BECK, Ulrich. **Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade**. Tradução de Sebastião Nascimento. 34. ed. São Paulo, 2010.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. Cengage Learning, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- DESEMPREGO entre amapaenses sem ensino médio chega a 35%, aponta IBGE. **G1 Amapá**, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2019/03/31/desemprego-entre-amapaenses-sem-ensino-medio-chega-a-35percent-aponta-ibge.ghtml>. Acesso em: 27 mar. 2025.
- DESSLER, Gary. **Human Resource Management**. 15 Edition. Pearson Education, Inc. or its affiliates, 2017.
- DUARTE NETO, Antônio; BANDEIRA, Pablo Sthefano Roque de Souza; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line. **Id on Line Rev. Mult. Psic.**, 14(50):964-974, 2020.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, práticas, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2017.
- FOMBRUN, Charles J. **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. Harvard Business School Press, Harvard, 1996.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. [orgs.] **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- KNAPIK, Janet. **Gestão de Pessoas e Talentos**. [livro eletrônico] Curitiba: IbpeX, 2012.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MIGLIOLLI, Daiane Cervelin. **Recrutamento e seleção**. Indaial: UNIASSELVI, 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração**. São Paulo: LTr, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

I	Dados gerais: Entrevistado e Empresa
1	Nome do entrevistado: Cargo: Nome da empresa: Tempo de atuação na área de gestão de pessoas:
2	Mantendo o sigilo dos dados, tanto do entrevistado quanto da empresa, será discorrido sobre o serviço prestado no que tange o recrutamento e seleção de candidatos.
II	Desafios no Recrutamento e Seleção de candidatos
1	Quais são os principais desafios que sua empresa enfrenta na atração e seleção de talentos?
2	Você percebe uma falta de habilidades específicas nos candidatos? Se sim, quais são essas habilidades?
3	Como o processo seletivo da sua empresa é estruturado e quais etapas você considera mais desafiadoras?
4	Qual o papel da cultura organizacional na atração de novos talentos? Você acredita que a cultura atual é um atrativo ou uma barreira?
5	Como sua empresa utiliza feedback dos candidatos para melhorar o processo seletivo?
6	Quais características você acredita serem essenciais em um candidato ideal para suas vagas?
7	Quais estratégias você utiliza para promover a diversidade e inclusão durante o recrutamento?
8	Como você avalia o impacto da reputação da empresa no mercado de trabalho sobre a atração de talentos?
9	Que conselhos você daria para outras empresas que estão enfrentando dificuldades na contratação de talentos e problemas com a rotatividade?



Emitido em 29/04/2025

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC Nº 15/2025 - CCADM (11.02.25.13.02)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 29/04/2025 16:28)

ANANIAS COSTA OLIVEIRA

COORDENADOR DE CURSO - TITULAR

CCADM (11.02.25.13.02)

Matrícula: ###794#9

Visualize o documento original em <https://sipac.unifap.br/documentos/> informando seu número: **15**, ano: **2025**, tipo:
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC, data de emissão: **29/04/2025** e o código de verificação:
4185113c1d