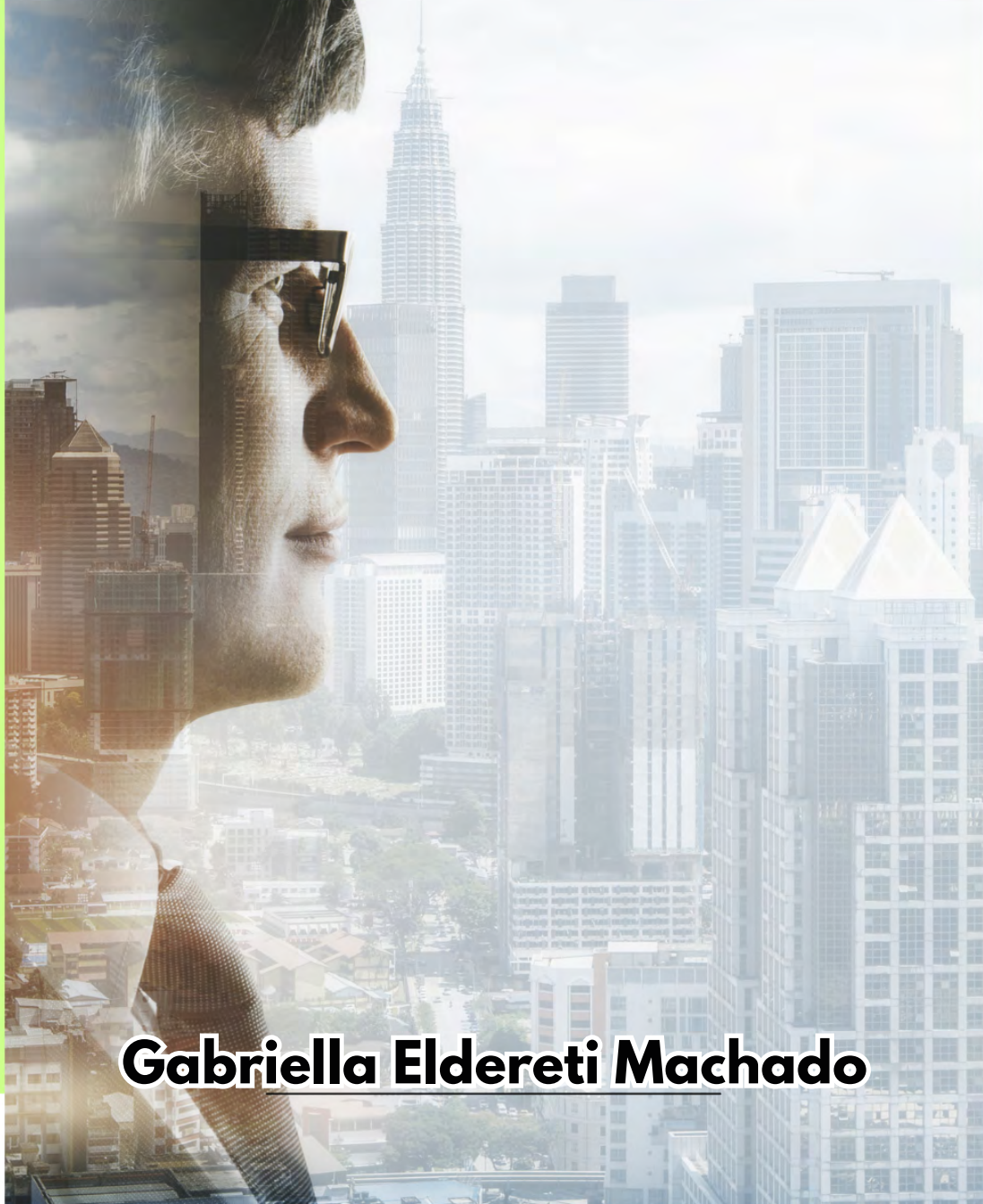


# **PESQUISAS CIENTÍFICAS: NOVOS RUMOS E OLHARES**

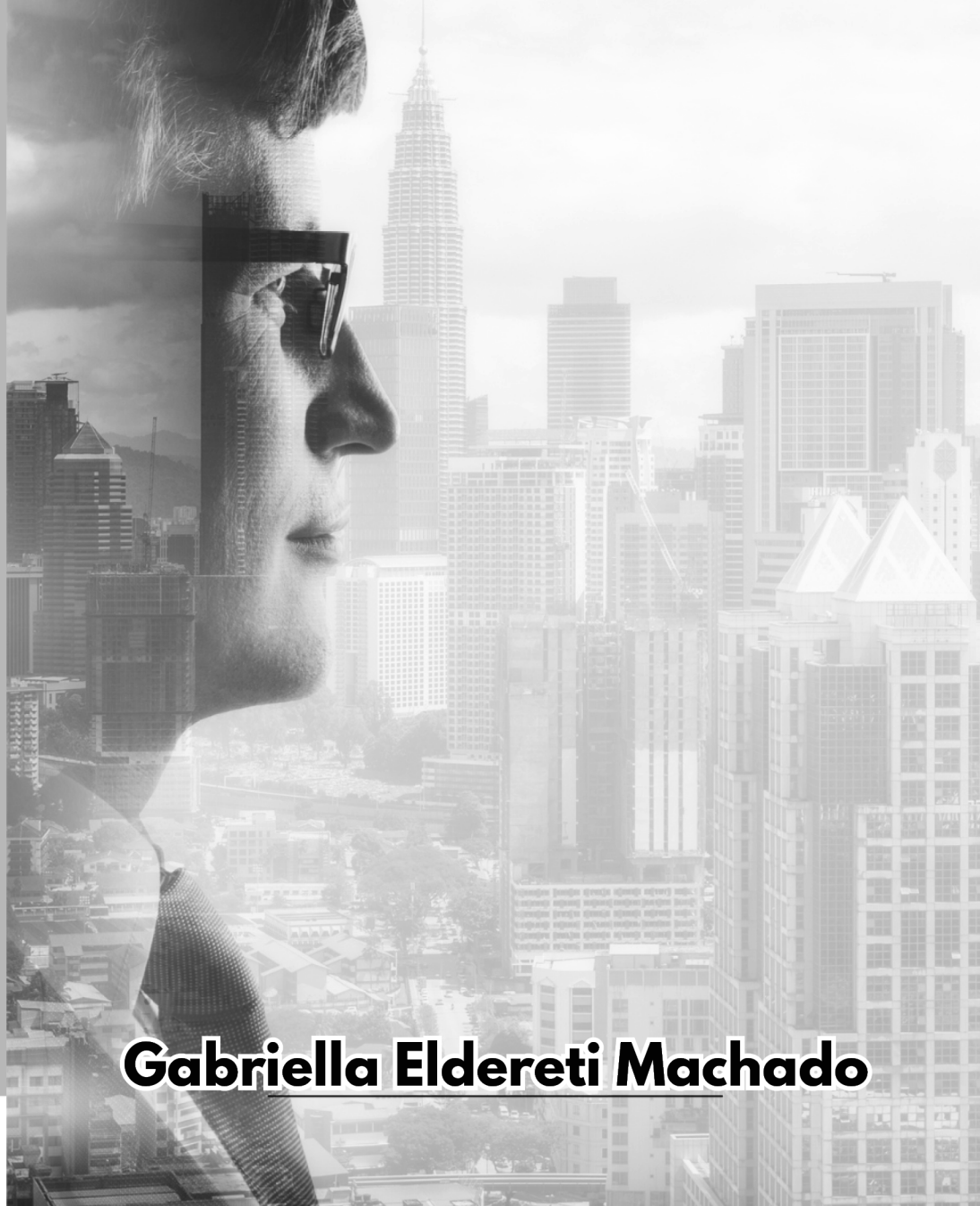


**Gabriella Eldereti Machado**



**TERRIED**

# **PESQUISAS CIENTÍFICAS: NOVOS RUMOS E OLHARES**



**Gabriella Eldereti Machado**



**TERRIED**

1.<sup>a</sup> Edição - Copyrights do texto - Autores e Autoras

Direitos de Edição Reservados à Editora Terried

É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.



O conteúdo dos capítulos apresentados nesta obra são de inteira responsabilidade d@s autor@s, não representando necessariamente a opinião da Editora.

Permitimos a reprodução parcial ou total desta obra, considerado que seja citada a fonte e a autoria, além de respeitar a Licença Creative Commons indicada.

### ***Conselho Editorial***

Adilson Cristiano Habowski - ***Currículo Lattes***

Adilson Tadeu Basquerote Silva - ***Currículo Lattes***

Alexandre Carvalho de Andrade - ***Currículo Lattes***

Anísio Batista Pereira - ***Currículo Lattes***

Celso Gabatz - ***Currículo Lattes***

Cristiano Cunha Costa - ***Currículo Lattes***

Denise Santos Da Cruz - ***Currículo Lattes***

Emily Verônica Rosa da Silva Feijó - ***Currículo Lattes***

Fabiano Custódio de Oliveira - ***Currículo Lattes***

Fernanda Monteiro Barreto Camargo - ***Currículo Lattes***

Fredi dos Santos Bento - ***Currículo Lattes***

Guilherme Mendes Tomaz dos Santos - ***Currículo Lattes***

Humberto Costa - ***Currículo Lattes***

Leandro Antônio dos Santos - ***Currículo Lattes***

Lourenço Resende da Costa - ***Currículo Lattes***

Marcos Pereira dos Santos - ***Currículo Lattes***

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

PESQUISAS CIENTÍFICAS: NOVOS RUMOS E OLHARES [livro eletrônico]. Gabriella Eldereti Machado (Organizadores)  
-- Alegrete, RS : Editora Terried, 2025.

PDF

ISBN 978-65-83367-28-0

1. Educação

24-243051

CDD-918.16

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Ensino 90.16
2. Ciências Humanas 105.9



*[www.terried.com](http://www.terried.com)*

*[contato@terried.com](mailto:contato@terried.com)*

# SUMÁRIO

## Capítulo 1

**Efeitos do Treinamento de Recrutamento e Seleção para Líderes.....9**

*Thiago Alcides Oliveira Silva*

*Fabiana Custódio e Silva*

*Felipe Alves Louzeiro*

**Sobre a Organizadora.....28**

# CAPÍTULO 1

## EFEITOS DO TREINAMENTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA LÍDERES

*Thiago Alcides Oliveira Silva<sup>1</sup>*

*Fabiana Custódio e Silva<sup>2</sup>*

*Felipe Alves Louzeiro<sup>3</sup>*

**Resumo:** Esta pesquisa investiga os efeitos do treinamento de recrutamento e seleção para líderes, utilizando métodos bibliográficos, quantitativos, qualitativos, descritiva e exploratória para analisar como os líderes pesquisados percebem suas competências e como o departamento de recrutamento e seleção avalia as aptidões desses líderes. Este estudo traz como problemática: ‘Como o treinamento em recrutamento e seleção para líderes impacta a eficácia dos processos seletivos?’ O objetivo geral é analisar como o treinamento em recrutamento e seleção para líderes aprimora a eficácia na condução dos processos de recrutamento e seleção. Os objetivos são: identificar como o treinamento influencia o comportamento ético dos líderes durante os processos de recrutamento e seleção; analisar os efeitos do treinamento na qualidade das contratações; examinar o engajamento dos líderes na melhoria contínua dos processos de recrutamento e seleção após o treinamento. A análise revelou que o treinamento melhorou a qualidade das contratações, mas destacou desafios como critérios excessivos, dificuldades na formulação de perguntas e inconsistências éticas, sugerindo a necessidade de treinamentos contínuos.

**Palavras Chave:** Treinamento. Seleção. Liderança

---

1 Pós-graduando MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Goiás (UEG), Pós-graduado MBA em Gestão de Pessoas e Tecnólogo em Recursos Humanos. Brasil.

E-mail: taos@outlook.com.br.

2 Doutoranda e Mestre em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO), Bacharela em Administração e Ciências Contábeis, Coordenadora do Curso de Administração na Universidade Estadual de Goiás (UEG). Brasil. E-mail: fabiana.silva@ueg.br.

3 Graduando em Análise de Sistemas pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO). Brasil. E-mail: fl.louzeiro@gmail.com.

**Abstract:** This research investigates the effects of recruitment and selection training for leaders, using bibliographic, quantitative, qualitative, descriptive, and exploratory methods to analyze how the leaders surveyed perceive their competencies and how the recruitment and selection department evaluates the skills of these leaders. The research question is: “How does training in recruitment and selection for leaders impact the effectiveness of selection processes?” The general objective is to analyze how recruitment and selection training for leaders enhances the effectiveness of conducting recruitment and selection processes. The specific objectives are: to identify how the training influences the ethical behavior of leaders during recruitment and selection processes; to analyze the effects of training on the quality of hires; to examine the engagement of leaders in the continuous improvement of recruitment and selection processes after training. The analysis revealed that training improved the quality of hires but highlighted challenges such as excessive criteria, difficulties in formulating questions, and ethical inconsistencies, suggesting the need for ongoing training.

**Keywords:** Training. Selection. Leadership.

## 1. INTRODUÇÃO

Para um processo de seleção eficaz é primordial assegurar a admissão de profissionais capacitados que estejam em harmonia com a cultura e os objetivos da organização, onde “os recrutadores buscam candidatos com habilidades multidimensionais, flexibilidade e visão de futuro” (Maia, 2024, p. 29). Os líderes têm um enorme contribuição e impacto durante a seleção de pessoal, sendo crucial para assegurar a qualidade das contratações, uma vez que eles têm a responsabilidade de identificar as verdadeiras demandas da equipe e avaliar se os candidatos possuem as competências técnicas necessárias. A participação dos líderes nesse processo, oferece uma perspectiva estratégica, permitindo alinhar a escolha de novos colaboradores com as metas de longo prazo da empresa e tendo um entendimento mais assertivo das necessidades da equipe, reduzindo a margem de erro nas contratações e aumentando as chances de retenção de talentos.

Por meio do estilo da liderança, os colaboradores se sentem reconhecidos, inspirados e satisfeitos com o trabalho que desenvolvem e o ambiente organizacional, o que melhora o comprometimento e os resultados obtidos (Ploszaj, 2021). Contudo, apesar da relevância da formação dos líderes, ainda persiste uma



lacuna no entendimento de como isso afeta diretamente a eficácia dos processos de recrutamento e seleção. Assim, este estudo busca explorar a questão: Como o treinamento em recrutamento e seleção para líderes impacta a eficácia dos processos seletivos?

O objetivo geral é analisar como o treinamento em recrutamento e seleção para líderes aprimora a eficácia na condução dos processos de recrutamento e seleção. Entre os objetivos específicos, estão: identificar como o treinamento influencia o comportamento ético dos líderes durante os processos de recrutamento e seleção; analisar os efeitos do treinamento na qualidade das contratações; examinar o engajamento dos líderes na melhoria contínua dos processos de recrutamento e seleção após o treinamento.

Esta pesquisa é fundamental na necessidade de abordar a relevância da capacitação de supervisores e coordenadores em recrutamento e seleção, visando à eficácia das contratações. Espera-se que este estudo traga benefícios para a organização, além de contribuir para o aprimoramento do conhecimento e das práticas de desenvolvimento de líderes, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e alinhado às exigências do mercado.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Gestão de Pessoas e Liderança Organizacional**

A gestão de pessoas tem sentido amplo, podendo ser identificado como um departamento tradicionalmente conhecido com recursos humanos, quanto como uma função desempenhada por todos os líderes que possuem pessoas sob sua responsabilidade (Leite e Lemos, 2021). É importante destacar que, embora todo líder desempenhe funções que podem ser associadas à gestão de pessoas, a liderança e a administração de pessoas possuem enfoques e responsabilidades distintas, embora haja uma sobreposição em algumas áreas.

O departamento de Gestão de Pessoas é responsável pelas questões estratégicas e operacionais relacionadas ao capital humano, englobando processos como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho e retenção de talentos. Os profissionais dessa área adotam uma abordagem estruturada e administrativa, focando nas políticas e processos organizacionais relativos aos recursos humanos. Por outro lado, a liderança con-



centra-se em inspirar, motivar e orientar as equipes para alcançar os objetivos da empresa. Os líderes influenciam e guiam seus liderados, incentivando o engajamento com a visão, missão e valores da organização (Ploszaj, 2021). Eles têm o papel de fomentar um ambiente propício à inovação, ao desenvolvimento e ao trabalho em equipe, além de tomar decisões estratégicas e operacionais, cuidar da comunicação, bem-estar e evolução da equipe, sendo exemplos de comportamento e ética.

Enquanto o líder impacta diretamente as decisões cotidianas que afetam o desempenho e o clima da equipe, o gestor de pessoas ocupa uma posição mais estratégica e sistêmica, criando condições e políticas para uma gestão eficaz dos talentos na organização. Embora todo líder exerça funções relacionadas à gestão de pessoas em sua equipe, ele pode não ser responsável pelos aspectos administrativos e estruturais que abrangem todos os colaboradores, os quais, normalmente, ficam a cargo do departamento de Gestão de Pessoas. Em muitas empresas, o líder atua como gestor de pessoas dentro de sua equipe, enquanto a administração da organização é responsabilidade do departamento de Recursos Humanos. A criação de líderes nas organizações depende de fatores ambientais e das tarefas realizadas, onde deve agir de forma engajada para alcançar resultados positivos por meio de sua liderança (Santos, 2019).

“A Gestão é fundamental em todas as organizações, pois através dela os processos ocorrem de forma sistêmica e eficiente, são os gestores os responsáveis por alocar e controlar os recursos: físicos, humanos e tecnológicos das organizações [...]” (Alves e Silva, 2024, p. 135). Dessa forma, os conceitos de liderança e gestão de pessoas, embora distintos, se complementam no contexto organizacional. Quando combinados, criam um ambiente onde os indivíduos se sentem inspirados a dar o seu melhor, contribuindo assim para os objetivos gerais da organização.

## **2.2. Treinamento e sua contribuição para o Recrutamento e Seleção**

O treinamento organizacional é um processo planejado de desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e competências dos colaboradores de uma organização para melhorar o desempenho individual e coletivo, bem como

alcançar os objetivos estratégicos da empresa e pode abranger uma variedade de áreas, desde habilidades técnicas específicas relacionadas ao trabalho até habilidades comportamentais, como liderança, comunicação eficaz, resolução de conflitos e trabalho em equipe. O treinamento nas empresas é fundamental para qualificar os colaboradores, aprimorando seus conhecimentos, habilidades e atitudes, o que os torna mais eficazes ao adotar novas soluções e modificar comportamentos (Venturi, Konell e Giovanela, 2021).

O objetivo do treinamento organizacional é capacitar os colaboradores a desempenhar suas funções de forma mais eficiente, produtiva e alinhada com os objetivos e valores da empresa. Isso pode envolver diferentes métodos de treinamento, como palestras, *workshops*, cursos *online*, simulações, mentoria, entre outros, dependendo das necessidades específicas da organização e dos colaboradores. O treinamento desenvolve competências técnicas e comportamentais, preparando o colaborador para enfrentar desafios de forma mais eficaz e eficiente, além de contribuir para seu crescimento pessoal e profissional. Visa expandir os conhecimentos e habilidades do colaborador, promovendo seu aprimoramento contínuo (Ferreira, 2020).

Além disso, o treinamento organizacional muitas vezes é parte integrante do desenvolvimento profissional contínuo dos colaboradores, ajudando a manter suas habilidades atualizadas e adaptadas às mudanças no ambiente de trabalho. O treinamento e desenvolvimento nas organizações prepara os indivíduos para desempenharem suas atividades de forma eficaz em seus respectivos cargos (Silva, 2021). O treinamento de recrutamento e seleção na área gerencial desempenha um papel crucial ao desenvolver habilidades de liderança, aprimorar conhecimentos, aumentar a produtividade, gerenciar mudanças, reduzir erros e custos, reter talentos e focar em resultados, contribuindo assim para o sucesso e a eficiência das organizações.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia empregada neste estudo detalha os métodos e procedimentos utilizados na pesquisa, que se fundamentou em uma abordagem bibliográfica, qualitativa e quantitativa, com caráter descritivo e exploratório. Para o levanta-

mento bibliográfico, foi realizada uma revisão da literatura que abrangeu uma variedade de fontes, como livros e artigos acadêmicos, proporcionando uma base teórica sólida. Adicionalmente, foi conduzido um estudo de campo por meio da coleta de informações, utilizando o *software Microsoft Forms* para a aplicação de questionários. A análise dos dados quantitativos utilizou-se a escala *Likert* como ferramenta de avaliação nos questionários que foram coletados utilizando o mesmo *software*, que permite um controle rigoroso das informações, a fim de medir as percepções de supervisores, coordenadores e do departamento de recrutamento e seleção. “A pesquisa quantitativa baseia-se num estudo estatístico. Justamente por isso, cabe à estatística estabelecer a relação entre o modelo teórico proposto e os dados observados no mundo real” (Machado, 2023, p. 10).

Para a análise qualitativa, utilizou-se a abordagem de análise de conteúdo que pode ser compreendida, como “[...] um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplica a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados” (Bardin, 2016, p. 15). Creswell e Creswell (2021), destacam que a abordagem qualitativa é focada em dados textuais, valoriza a subjetividade tanto dos participantes quanto do pesquisador, reconhecendo a influência mútua entre eles e o contexto. Essa ênfase contribui para uma compreensão mais rica do estudo. Machado (2023), complementa que a pesquisa qualitativa adota uma abordagem interpretativa, usando o discurso dialético, onde os significados são compreendidos pela percepção dos participantes envolvidos no estudo. Essa análise explora as conexões entre os sujeitos e seu contexto, enfocando as relações e experiências vividas, valorizando a subjetividade dos participantes e do pesquisador, reconhecendo como ambos influenciam e são influenciados pelo ambiente, enriquecendo a compreensão dos fenômenos analisados.

Com as percepções coletadas junto aos líderes (supervisores e coordenadores) e profissionais de recrutamento e seleção após o treinamento de recrutamento e seleção oferecido pela empresa pesquisada para todos os gestores, é suposto uma melhoria significativa na eficácia dos processos seletivos. Uma das principais expectativas foi a redução das lacunas de habilidades dos gestores apresentados por Silva e Silva (2024). É importante ressaltar que a própria empresa promoveu um treinamento direcionado a todos os líderes, com o tema ‘Uma Seleção de

Sucesso: Aperfeiçoamento das Técnicas de Recrutamento e Seleção para Liderança'. Durante o treinamento, foram abordados diversos tópicos, tais como: a importância do RH no processo seletivo, como definir as necessidades para a seleção, estratégias para garantir o sucesso da seleção, os valores que buscamos em candidatos, a entrevista por competência, os tipos de perguntas e erros comuns na seleção, cuidados a serem observados, dicas para roteirizar uma entrevista, como identificar o perfil adequado e, finalmente, o roteiro para uma entrevista baseada em competências. Vale destacar que o formulário de avaliação do treinamento foi enviado quatro meses após a sua realização.

O arcabouço metodológico foi estruturado em um estudo de caso em uma empresa de multipropriedade. A amostra selecionada considerou dois grupos como critérios de inclusão: o primeiro grupo foi composto por 6 profissionais de recrutamento e seleção obtendo 100% de participação todos de Goiânia, enquanto o segundo grupo consistiu em 75 supervisores e coordenadores que conteve 25 respostas representando 34% da amostra. Além disso, houve representação de 11 departamentos, 5 cidades e 4 estados, demonstrando uma diversidade de origens e contextos. Foram avaliadas as percepções desses líderes sobre sua própria competência nos processos de recrutamento e seleção, além das avaliações do departamento de Gestão de Pessoas em relação a essa competência após os líderes receberem o treinamento oferecido pela empresa.

Para garantir a relevância e a consistência da amostra na pesquisa, foram estabelecidos critérios de inclusão específicos. Inicialmente, determinou-se que os profissionais participantes deveriam ter pelo menos três meses de experiência na empresa, o que assegurava que já tivessem superado o período de adaptação, estivessem efetivados e familiarizados com a cultura organizacional. Adicionalmente, foi requerido que supervisores e coordenadores tivessem participado do preenchimento de, no mínimo, três vagas, garantindo assim uma visão básica dos processos de recrutamento e seleção, o formulário foi enviado para todos os líderes independente se participaram ou não do treinamento fornecido pela empresa. Esses critérios foram essenciais para assegurar que as respostas refletissem vivências reais e significativas, reforçando a validade dos dados obtidos.

Como critério de exclusão, os gerentes foram retirados da amostra, pois suas experiências anteriores como líderes poderiam influenciar a análise sobre

a eficácia dos processos seletivos e o papel dos gestores na organização atual. Além disso, a pesquisa optou por não considerar fatores como idade, sexualidade ou outras características pessoais dos participantes, de modo a manter o foco nas competências e experiências profissionais dos gestores. Essa decisão visou evitar vieses que poderiam distorcer a interpretação dos resultados. Ao excluir esses aspectos, a pesquisa pôde se concentrar em elementos que impactam diretamente a eficácia no recrutamento e seleção, garantindo que as percepções coletadas refletissem exclusivamente as habilidades e vivências profissionais dos participantes.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para analisar os resultados, é necessário considerar uma pergunta feita exclusivamente aos supervisores e coordenadores, apresentada no gráfico 1.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

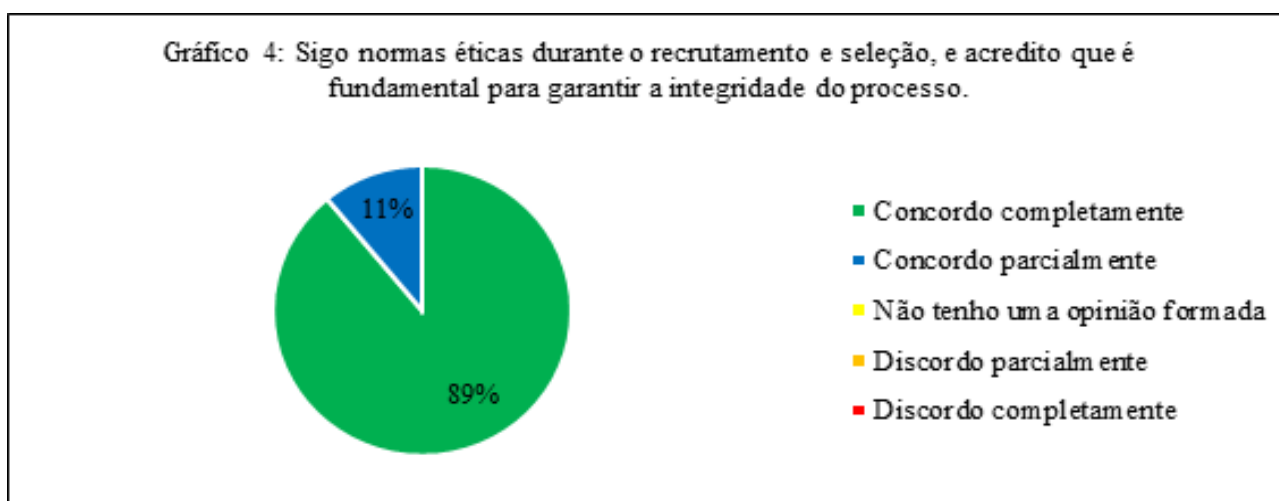
A pergunta questiona sobre a participação em treinamentos de Recrutamento e Seleção oferecidos pela empresa. Dos participantes, 72% afirmaram ter participado do treinamento, enquanto 28% não participaram. Esses dados apresentados no gráfico 1 indicam que, apesar da maioria dos líderes ter recebido algum preparo formal, há uma parcela significativa que não foi treinada, o que pode impactar a condução dos processos seletivos. Segundo Lima e Silva (2021, p. 122), “Em um ambiente organizacional, os líderes são os responsáveis por influenciar suas equipes a alcançarem excelentes resultados.” Destacando a relevância da liderança eficaz para o sucesso das equipes, o que reforça a necessidade de os líderes estarem devidamente preparados para suas funções,

inclusive no que tange ao recrutamento e seleção de novos talentos. Teixeira et al. (2023, p. 273) complementam essa ideia ao afirmar que “o líder capacitado analisará o indivíduo, buscando informações suficientes para saber se o mesmo é adequado para o preenchimento de determinada vaga.” Ressaltando a importância de uma capacitação adequada para que o líder consiga avaliar com precisão os candidatos.

Quanto ao motivo para não ter participado do treinamento de Recrutamento e Seleção oferecido, os dados revelam que a maioria dos líderes que não participaram citou questões relacionadas a férias. Alguns dos respondentes mencionaram estar de férias durante o período do treinamento, enquanto outros apontaram a falta de tempo como razão para a ausência. Teve líderes que indicaram que a sua ausência foi devido à indisponibilidade de agenda e ao fato de já possuir conhecimento suficiente em Recrutamento e Seleção.

#### **4.1. Importância da Ética no Recrutamento e Seleção**

Em relação à importância das normas éticas durante o recrutamento e seleção, conforme apresentado no gráfico 4, 89% dos líderes concordam totalmente que é essencial seguir essas normas para garantir a integridade do processo, enquanto 11% concordam parcialmente.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Entretanto, ao fazer uma afirmação similar ao departamento de recrutamento e seleção quanto ao cumprimento das normas éticas durante o recrutamento,

os dados mostram que 67% dos avaliadores observaram que os líderes cumprem frequentemente as normas, enquanto 33% indicaram que o fazem às vezes, conforme mostrado no gráfico 5.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

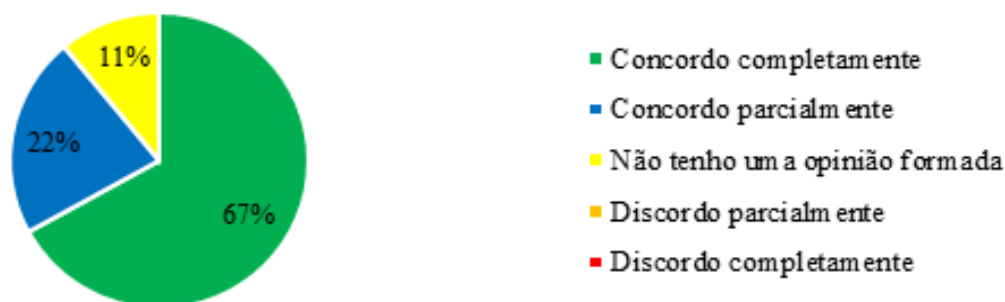
Embora haja avanços em relação à ética no recrutamento, ainda existem lacunas no cumprimento consistente das normas. Rocha et al. (2023) afirmam que empresas que investem em diversidade são vistas como mais éticas, enquanto a discriminação pode prejudicar o processo seletivo. Silva e Batista (2021, p. 10) destacam a necessidade de valores éticos na busca de novos colaboradores, o que é respaldado pela maioria dos líderes. No entanto, os dados indicam que, apesar de um alinhamento positivo com esses valores, ainda é necessário reforçar a aplicação consistente das normas éticas, para garantir um processo mais justo e transparente.

## **4.2. Contribuição do Treinamento para Melhoria da Seleção**

Sobre a contribuição do treinamento em recrutamento e seleção para a melhoria das equipes, 67% dos líderes concordam completamente, como evidenciado no gráfico 6.



Gráfico 6: O treinamento em recrutamento e seleção contribuiu para a melhoria da seleção da minha equipe.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Esses dados mostram que a maioria dos líderes percebe um impacto positivo do treinamento, mas ainda há uma pequena parte que não está totalmente convencida de sua eficácia. Além disso, a percepção do departamento de recrutamento e seleção sobre essa questão foi igualmente positiva, com 33% dos avaliadores concordaram que o treinamento contribui sempre e 67% acreditam que contribui frequentemente, conforme demonstrado no gráfico 7.

Gráfico 7: Você acredita que o treinamento em recrutamento e seleção para líderes contribuiu para a melhoria da seleção?



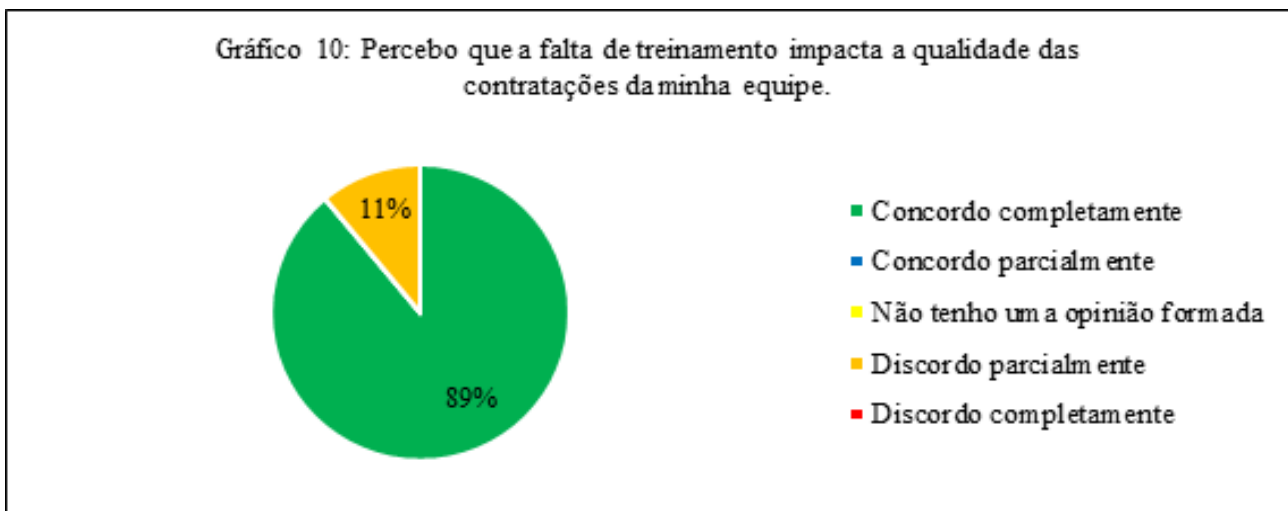
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Isso sugere um reconhecimento geral de que o treinamento tem um efeito benéfico nos processos de seleção. Renier (2023) relata que o desenvolvimento contínuo das habilidades de gestão é vital para preparar as lideranças. Embora o treinamento seja essencial, ele não é uma solução completa por si só. A necessidade de aplicar o conhecimento adquirido em situações práticas e adaptá-lo às rea-

lidades da empresa é crucial para que o treinamento seja realmente eficaz. Vieira e Nolasco (2022) complementam esse ponto ao afirmar que, o treinamento segue um ciclo que começa com a identificação das necessidades de desenvolvimento de competências, seguido pelo planejamento e execução de ações educacionais, e termina com a avaliação e retroalimentação do processo de diagnóstico. Essa visão está alinhada com os dados que mostram uma percepção majoritariamente positiva do impacto do treinamento.

### **4.3. Impacto do Treinamento para a Melhoria da Seleção**

Em relação à percepção de que a falta de treinamento impacta a qualidade das contratações na equipe, a maioria (89%) dos líderes concorda completamente com essa afirmação, enquanto 11% discordam parcialmente, como revelado no gráfico 10.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Com a opinião do recrutamento e seleção, a percepção também é evidente: 50% indicam que a falta de treinamento sempre impacta negativamente, como indicado no gráfico 1.

Gráfico 11: Após o treinamento, a falta de treinamento dos líderes em Recrutamento e Seleção ainda impacta a qualidade das contratações?



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Esses números reforçam a necessidade contínua de aprimoramento dos líderes, uma vez que a ausência de capacitação afeta a capacidade de atrair e selecionar os melhores profissionais. A consistência entre a percepção dos líderes e a avaliação do departamento de recrutamento e seleção revela a importância de uma abordagem proativa no desenvolvimento das habilidades de recrutamento e seleção. As empresas têm um papel crucial na formação do comportamento e da motivação de seus colaboradores, podendo influenciar de maneira positiva ou negativa, sendo essencial que proporcionem um ambiente de apoio contínuo, visto que todos enfrentam desafios que impactam seu desempenho e bem-estar (Cruz, 2023). Além disso, no processo de seleção, a carência de programas de capacitação pode dificultar a identificação de candidatos qualificados, comprometendo a qualidade das contratações. Garcia e Martins (2020) complementam essa análise ao afirmar que, selecionar talentos é um desafio que exige estudo contínuo sobre a área, a organização e os concorrentes.

#### **4.4. Avaliação das Habilidades em Recrutamento e Seleção**

Quando solicitado aos participantes realizarem uma análise das competências no contexto de recrutamento e seleção dos supervisores e coordenadores apresenta uma diversidade de opiniões entre o departamento de recrutamento e seleção e da liderança. Assim, foi feita uma análise categorial temática, com categorias que refletem os principais pontos abordados pelos participantes, revelando

um panorama onde, apesar de alguns avanços nas habilidades de recrutamento e seleção, ainda existem áreas que necessitam de atenção.

#### **4.4.1. Categoria 1 - Necessidade de Desenvolvimento Contínuo**

Alguns supervisores e coordenadores relataram que, durante o treinamento, uma ferramenta foi apresentada, mas não entenderam como aplicá-la de forma eficaz. Além disso, mencionaram a existência de ferramentas mais adequadas para o aprimoramento do processo. Reconhecem a necessidade de melhorar a técnica mesmo após o treinamento de recrutamento e seleção, como a formulação de perguntas e a análise do perfil comportamental dos candidatos. Ainda acrescentaram a necessidade de treinamentos e desenvolvimento contínuo para aprimorar a condução das entrevistas e a assertividade na seleção de candidatos e que apenas um treinamento não vai tornar o processo mais eficiente e adequado às necessidades da organização. A capacitação contínua emerge como um ponto central, sendo vista como essencial para melhorar o desempenho, pois “a atualização permanente, por meio de treinamento e capacitação trazem ganhos tanto para organização como para seus colaboradores.” (Vieira e Nolasco, 2022, p. 372).

O departamento de recrutamento e seleção identificou a necessidade de aprimorar a formulação de perguntas durante as entrevistas, com um foco maior em questões estratégicas. Foi levantado que apesar do treinamento ainda há muitas falhas ao conduzir as entrevistas como a falta de maturidade por parte dos supervisores e coordenadores e que esses profissionais não costumam procurar conhecimento externo a empresa para aprimorar esses aspectos. Em concordância com o departamento de recrutamento Garcia e Martins (2020, p. 7), relata que “A atitude é muito importante, pois, com essa característica, o selecionador tem a coragem para experimentar práticas novas, criar inovações em maneiras de selecionar, buscar especializações como: cursos, leituras específicas e participar de palestras da sua área.” Mas também é inevitável relatar a exigência do mercado em que as organizações estejam em constante desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes (Gomes, 2020).

O departamento de recrutamento e seleção relata que ainda existe uma necessidade clara de ampliar o conhecimento sobre normas éticas e comportamen-

tais no processo seletivo, especialmente relacionadas à diversidade e à inclusão, como idade, gênero e raças, para garantir um recrutamento mais justo e consciente. Promover a diversidade é garantir a inclusão no mercado de trabalho, com um ambiente organizacional estruturado por políticas, ações e treinamentos (Silva e Santos, 2024). Estratégias para reduzir a desigualdade social, com o apoio de empresas, são essenciais para gerar oportunidades no mercado de trabalho, especialmente para grupos discriminados, como negros e mulheres (Siqueira, Lima e Guimarães, 2024).

#### **4.4.2. Categoria 2 - Desafios no Processo Seletivo**

Ao levantar sobre os desafios operacionais do processo de recrutamento e seleção e das dinâmicas internas relacionadas à gestão e eficiência o departamento de recrutamento e seleção identificou como ponto crítico a demora na tomada de decisões por parte da liderança, o que resulta em atrasos no preenchimento de vagas, que é agravado pela exigência excessiva de critérios para os candidatos levando em consideração que a maior parte das vagas da empresa são operacionais. Foi relatado também que os gestores ficaram mais criteriosos depois do treinamento e mais frequentemente houveram solicitações de uma maior quantidade de candidatos para serem entrevistados, gerando mais atrasos no processo seletivo. Lopes (2021) relata que é essencial investir em educação contínua, promover um ambiente colaborativo. Machado et al. (2021, p. 14) reforçam que “o papel da área de R&S é prover a empresa de talentos com conhecimentos e habilidades para as vagas em aberto, considerando também as atitudes condizentes com os valores corporativos.”

O departamento de recrutamento também relatou que é necessário um equilíbrio a ser encontrado entre o desejo de selecionar candidatos qualificados e os critérios excessivos, que não correspondem ao valor pago pela vaga ou ao nível hierárquico da posição. Alguns líderes, muitas vezes, não deixam os candidatos falar, fazem perguntas em sequência e interrompem os candidatos na hora da resposta. Vale ressaltar que é necessário saber ouvir e passar tranquilidade para o candidato (Garcia e Martins 2020).

O departamento de recrutamento, relata a falta de clareza nas expectativas sobre o que se espera dos candidatos por parte dos líderes, o que evidencia um

desalinhamento com os líderes. Essa desconexão gera mal-entendidos e dificulta o andamento do processo seletivo, sendo essencial aprimorar a comunicação interna assegurando que todos os envolvidos compreendam claramente as necessidades da vaga e os critérios exigidos. Percebe-se por parte do departamento de recrutamento, que essa falta de comunicação pode ser cultural da empresa o que impacta não apenas no processo de recrutamento e seleção, mas também internamente, dentro dos departamentos. E vale salientar que o gestor desempenha um papel central na orientação e disseminação de comportamentos e aprendizado dentro da organização, por meio de sua influência, proveniente tanto do cargo quanto de sua posição como líder, ele compartilha práticas e valores, sendo coerente entre suas palavras e ações (Lopes, 2021).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo adotou uma metodologia que integrou métodos quantitativos e qualitativos, proporcionando uma análise abrangente da experiência dos gestores em processos de recrutamento e seleção. A abordagem quantitativa possibilitou a mensuração objetiva das competências, enquanto a qualitativa permitiu uma compreensão detalhada sobre comportamentos, percepções e questões éticas. Dessa forma, foi possível avaliar de forma mais completa os impactos da falta de conhecimento dos gestores e suas implicações na qualidade das contratações. No entanto, a pesquisa apresentou algumas limitações significativas, como o grande porte da empresa, com supervisores e coordenadores espalhados por diversas regiões e estados, dificultando o acompanhamento próximo e detalhado da coleta de dados, além de impactar a colaboração, interesse e disponibilidade dos participantes. Adicionalmente, as diferenças éticas e culturais nas localidades da empresa representaram um desafio, já que podem influenciar as respostas dos participantes e gerar variações que dificultam uma análise homogênea dos resultados.

A pesquisa foi eficaz ao abordar a problemática e os objetivos propostos, onde investigou o impacto desse treinamento no cumprimento das normas éticas e na melhoria da qualidade das contratações, evidenciando que a maioria dos líderes participou do treinamento, o qual aumentou a confiança na condução das entrevistas. Também destacou aspectos cruciais, como a formulação de pergun-

tas e a análise de perfil, essenciais para o sucesso do processo seletivo. Quanto à ética, os dados indicaram que a maioria dos líderes segue as normas éticas, embora identifiquem áreas que ainda precisam de aprimoramento. A pesquisa ainda apontou que o treinamento tem um impacto positivo no processo seletivo e nas contratações, com líderes e o departamento de recrutamento e seleção concordando que ele ajuda a selecionar candidatos mais adequados.

Em relação aos objetivos da pesquisa, que visam avaliar a eficácia do treinamento, o estudo cumpre-os de maneira ampla. A pesquisa mostra que o treinamento foi eficaz em aumentar a confiança dos líderes nas entrevistas e que a maioria acredita que ele contribuiu para a melhoria do processo seletivo. Foram identificadas também áreas que necessitam de melhorias, sugerindo a necessidade de treinamentos contínuos para o desenvolvimento dos líderes. A pesquisa ainda avaliou a confiança dos líderes, mostrando um aumento significativo após o treinamento, o que indica sua eficácia. Além disso, identificou a necessidade de aprimoramento na formulação de perguntas e no impacto de critérios excessivos nas decisões de contratação.

Na análise das respostas dos líderes e do setor de Recursos Humanos revelou tanto convergências quanto divergências significativas, proporcionando uma visão clara sobre a eficácia e os desafios dos processos de recrutamento e seleção. Entre as convergências, destaca-se a confiança, tanto os líderes quanto o departamento de recrutamento e seleção reconheceram um aumento significativo na confiança dos líderes para conduzir entrevistas após o treinamento. A maioria dos líderes se sentiu mais preparada para essa responsabilidade, o que foi corroborado pelo departamento de R&S. Outro ponto de alinhamento foi a ética, ambos os grupos atribuem grande importância ao cumprimento das normas éticas durante o processo seletivo, e a maioria dos líderes e avaliadores concorda que essas práticas são seguidas, indicando um forte alinhamento entre eles quanto ao valor da ética na empresa. Além disso, há um consenso sobre o impacto positivo do treinamento nas práticas de seleção, com todos reconhecendo que ele contribuiu para a melhoria da qualidade das entrevistas.

No entanto, também surgiram divergências, uma delas refere-se à formulação de perguntas, embora os líderes se considerem relativamente bem preparados para formular perguntas durante as entrevistas, o departamento de R&S expressa



uma visão mais crítica, afirmando que essa habilidade ainda precisa de melhorias contínuas. Isso revela uma diferença entre a autoavaliação dos líderes e a percepção externa de suas competências. Outra divergência se refere ao engajamento dos líderes, enquanto os líderes afirmam estar comprometidos em melhorar os processos de recrutamento e seleção, o departamento de R&S observa que o engajamento é mais ocasional, sugerindo que, apesar do compromisso declarado, ainda há margem para um envolvimento mais consistente e contínuo.

O departamento de R&S percebe que os líderes se tornaram excessivamente criteriosos após o treinamento, o que resultou em atrasos no preenchimento das vagas. Os líderes, por outro lado, podem não estar plenamente conscientes do impacto disso na eficiência do processo seletivo, indicando a necessidade de encontrar um equilíbrio entre rigor e flexibilidade. Essas convergências e divergências fornecem insights valiosos sobre os pontos fortes e as áreas que ainda demandam atenção nos processos de recrutamento e seleção dentro da empresa.

As áreas críticas identificadas incluem a formulação de perguntas, onde muitos líderes têm enfrentado dificuldades em criar questões eficazes durante as entrevistas, o que pode impactar negativamente a qualidade das contratações. Para resolver essa questão, é fundamental realizar treinamentos focados na criação de perguntas alinhadas às competências exigidas, além de promover workshops interativos e simulações de entrevistas. Outra área crítica é a consistência ética, pois, embora os líderes sigam as normas éticas, a aplicação inconsistente dessas normas compromete a imparcialidade do processo seletivo. Para melhorar, é necessário reforçar a importância da ética com treinamentos contínuos e discussões sobre sua aplicação prática, além de implementar mecanismos de auditoria ou supervisão. Por fim, a adoção de critérios excessivamente rígidos tem sido um desafio, pois pode reduzir as chances de contratar candidatos com potencial. A revisão desses critérios é essencial para equilibrar requisitos e flexibilidade, permitindo considerar o potencial de desenvolvimento dos candidatos.

Existem oportunidades de melhoria no processo de recrutamento, como o desenvolvimento de competências, que inclui treinar líderes para entender as dinâmicas comportamentais dos candidatos e sua compatibilidade com a cultura da empresa. Programas de formação contínua são essenciais e a implementação de um sistema de feedback estruturado também ajudaria a avaliar e aprimorar

o processo seletivo. Além disso, a adoção de tecnologia, como análise de perfil e mapeamento comportamental, pode agilizar o processo, identificar a aderência dos candidatos e apoiar promoções internas, sem rigidificar o processo, mas fornecendo métricas para o desenvolvimento contínuo. A pesquisa mostrou que a liderança e a capacitação dos gestores são determinantes para a eficácia dos processos seletivos e para a criação de um ambiente organizacional positivo. O sucesso do recrutamento depende de uma liderança ética, capacitada e alinhada aos valores da organização. Melhorias contínuas no recrutamento não se limitam a adotar técnicas mais eficazes, mas também envolvem o desenvolvimento da liderança, a promoção de uma comunicação ética e a criação de um ambiente que valorize o engajamento e a motivação dos colaboradores.

## **6. REFERÊNCIAS**

ALVES, D. B; SILVA, F. C. E. Gestão e gestores - um estudo das vivências de prazer e sofrimento. In: FREITAS, D. L. R. D.; PAIVA, L. L. G; FERNANDES, C. R. D. F.; MEDEIROS, J. D. L; (Org.). Horizonte do saber: abordagens multidisciplinares [recurso eletrônico]. 1ª Ed. Natal: Editora Amplamente, 2024. Vol. 1. P. 132-154. Disponível em: <https://www.editoraamplamente.com/ebook-horizonte-do-saber>. Acesso em: 03 jan. 2025.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo São Paulo: Edições 70, 2016.

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

CRUZ, D. G. M. Percepção de colaboradores quanto ao ambiente organizacional e seu impacto na motivação em uma empresa de turismo e multipropriedade em Goiás. Repositório Institucional UEG, Aparecida de Goiânia, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ueg.br/jspui/handle/riueg/1927#preview-link0>. Acesso em: 24 set. 2024.

FERREIRA, T. S. Percepções sobre treinamento organizacional nos meios de hospedagem na cidade de São Luís – Maranhão. Repositório Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2020. Disponível em: <https://rosario.ufma.br/jspui/handle/123456789/4958>. Acesso em: 10 set. 2024.

GARCIA, Y. C.; MARTINS, B. L. Recrutamento e seleção na hotelaria: um estudo sobre novas alternativas nesse processo. Arandu Repositório Digital do IF-FAR, São Borja, 2020. Disponível em: <https://arandu.iffarroupilha.edu.br/handle/itemid/340>. Acesso em: 02 out. 2024.

GOMES, M. A. Dimensões das ferramentas de avaliação em treinamento: revisão da literatura e reflexão teórica. Repositório UFCAT, Catalão, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufcat.edu.br/items/87d0d016-3f61-4ce6-8f52-6e5828528f27>. Acesso em: 14 jan. 2025.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. D. C. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 72 (2) 330-359 abr/jun 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4987> | ISSN: 0034-9240 | E- ISSN: 2357-8017. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6655>. Acesso em: 04 fev. 2025.

LIMA, D. P.; SILVA, A. D. F. da. Importância da motivação para a satisfação dos colaboradores e crescimento organizacional: um estudo com funcionários de empresas situadas na cidade de Vitória de Santo Antão (PE). Revista Vianna Sapiens, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 34, 2021. DOI: [10.31994/rvs.v12i2.772](https://doi.org/10.31994/rvs.v12i2.772). Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/772>. Acesso em: 2 out. 2024.

LOPES, D. V. N. Cultura organizacional e cultura de aprendizagem: diagnóstico através de um estudo transversal. Repositório UFCAT, Catalão, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufcat.edu.br/items/6d1281cf-bacd-4eea-b-098-a408083c5c92>. Acesso em: 14 jan. 2025.

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

MACHADO, J. R. F. Metodologias de pesquisa: um diálogo quantitativo, qualitativo e quali-quantitativo. Devir Educação, [S. l.], v. 7, n. 1, p. e-697, 2023. DOI: [10.30905/rde.v7i1.697](https://doi.org/10.30905/rde.v7i1.697). Disponível em: <https://devireducacao.ded.ufla.br/index.php/DEVIR/article/view/697>. Acesso em: 4 fev. 2025.

MAIA, F. Y. W. S. Transformações do mundo do trabalho após a pandemia de COVID-19. Acervo Digital UFPR, Curitiba, 2024. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/89268>. Acesso em: 13 jan. 2025.

PLOSZAJ, H. H. B. A relação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional em instituição pública de saúde. Acervo Digital UFPR, Curitiba, 2021. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/73378>. Acesso em: 14 jan. 2025.

RENIER, F. Fatores de risco psicossociais no trabalho de gestores brasileiros da educação básica e superior. Digital Library USP, Ribeirão Preto, 2023. doi:10.11606/D.59.2023.tde14072023-160139. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59141/tde14072023-160139/en.php>. Acesso em: 30 out. 2024.

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

SANTOS, L. S. D. Coaching e liderança a partir da análise do comportamento: uma análise teórica. Repositório UFCAT, Catalão, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufcat.edu.br/items/1b9f9300-4030-45cf-9957-f81cd21acb5e>. Acesso em: 14 jan. 2025.

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

SILVA, A. M.; SANTOS, J. D. S. D. Diversidade e inclusão sob a perspectiva de gestores e funcionários: uma análise discursiva. In: COIMBRA, K. E. R.; NASCIMENTO, G. G. P. D.; (Org.). Coletânea pesquisa & administração no Vale do Guaribas: a produção científica de discentes de graduação em administração da UFPI/CSHNB (2013-2023) [recurso eletrônico]. 1ª Ed. Guarujá-SP: Científica Digital, 2024. Vol. 1. P. 74-103. Disponível em: <https://www.editoracientifica.com.br/books/coletanea-pesquisa-administracao-no-vale-do-guaribas-a-producao-cientifica-de-discentes-de-graduacao-em-administracao-da-ufpicshnb-2013-2023>. Acesso em: 07 fev. 2025.

SILVA, R. D. D. O impacto do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores no atendimento ao cliente. Repositório Institucional Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2021. Disponível em: <https://umbu.uft.edu.br/handle/11612/4001>. Acesso em: 19 set. 2024.

SILVA, T. A. O; SILVA, F. C. E. A influência da experiência dos gestores no recrutamento e seleção: estudo em uma empresa de multipropriedade do Brasil. In: FREITAS, D. L. R. D; PAIVA, L. L. G; FERNANDES, C. R. D. F; MEDEIROS, Janiara de Lima; (Org.). Horizonte do saber: abordagens multidisciplinares [recurso eletrônico]. 1ª Ed. Natal: Editora Amplamente, 2024. Vol. 1. P. 110-131. Disponível em: <https://www.editoraamplamente.com/ebook-horizonte-do-saber>. Acesso em: 03 jan. 2025.

SIQUEIRA, L. L. T; LIMA, M. C. S. D. S; GUIMARÃES, J. D. C. Revisão sistemática da literatura sobre empreendedorismo negro. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 7, n. 1, 22 maio 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/20534>. Acesso em: 7 fev. 2025.

TEIXEIRA, A. M. R; SILVA, J. M. D. C; MARTINS, S. J. R; LIMA, I. G; PEREZ, C. D. S; NAKAMURA, R. A influência do posicionamento do líder e seus reflexos no processo de recrutamento e seleção. Revista Gestão em Foco, Edição nº 15. 2023. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/gestao-em-foco/ano-2023/>. Acesso em: 21 set. 2024.

VENTURI , D; KONELL, A. E; GIOVANELA, A. Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações. Revista Científica FAMAP, [S. l.], v. 1, n. 01, 2021. Disponível em: <https://famap.emnuvens.com.br/revista/article/view/5>. Acesso em: 10 set. 2024.

VIEIRA, J. P. B; NOLASCO, E. Diagnóstico de necessidades de treinamento: revisão sistemática. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 369–388, 2022. DOI: 10.7769/gesec.v13i3.1309. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1309>. Acesso em: 2 out. 2024.

# **SOBRE A ORGANIZADORA**

## **Gabriella Eldereti Machado**

*É Licenciada em Química pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - IFFar - Campus Alegrete (2015) e Pedagoga pelo Centro Universitário Facvest - Unifacvest (2020). Especialista Educação Ambiental pela Universidade Federal de Santa Maria (2016), Mestre em Educação pela Universidade Federal de Santa Maria (2018). Atualmente é Discente do Programa de Pós - Graduação em Educação - Doutorado em Educação na Universidade Federal de Santa Maria. Participou do Grupo de Estudo e pesquisa Feministas (UFSM); do Grupo de Estudos em Políticas e Gestão Educacional (IFar - Campus Alegrete); do Grupo de Agroecologia Terra Sul (UFSM). Atualmente participa do Núcleo de Pesquisa em Desenvolvimento Territorial do Pampa (IFar - Campus Alegrete) e atua como pesquisadora no Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação e Imaginário Social - GEPEIS (UFSM). Trabalha na área da Educação, com ênfase na Formação de Professores e Imaginário Social.*



# PESQUISAS CIENTÍFICAS: NOVOS RUMOS E OLHARES



*[www.terried.com](http://www.terried.com)*  
*[contato@terried.com](mailto:contato@terried.com)*

