

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAMARIS PIETRASCK CARDOSO

PROMOVENDO OPORTUNIDADES À NOVOS TALENTOS

CURITIBA

2022

DAMARIS PIETRASCK CARDOSO

PROMOVENDO OPORTUNIDADES À NOVOS TALENTOS

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador(a): Prof(a). Ms. Carolina Toscani Kim

CURITIBA

2022

*Dedico este trabalho ao meu esposo, a minha família e todos aqueles que
fazem parte da área de Recursos Humanos.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter criado a vida humana, por ser fonte de forças para chegar até o final desta jornada.

Agradeço ao meu pai pela proteção quando pequena e incentivo quando jovem para que eu trilhasse um bom caminho e pelas palavras que até hoje me encorajam.

Agradeço a minha mãe pelo carinho e tempo dedicado a mim para que me tornasse uma grande mulher, pela sua fé inabalável que é referencial para minha vida.

Agradeço as minhas irmãs por serem minhas eternas amigas e terem dividido bons momentos da vida para comigo.

Agradeço ao meu esposo por ter feito parte dessa jornada, ter me incentivado a chegar até o fim, me dando suporte quando mais precisei e ter acreditado em mim.

Agradeço a todos os professores que contribuíram com seus conhecimentos, a minha orientadora pelo apoio e entendimento pelo tema escolhido e a coordenadoria por sempre me atender com toda atenção e respeito.

Deixo minha gratidão a todos.

"Existe algo muito mais escasso, fino e raro que o talento. É o talento para reconhecer os talentosos."

(Elbert Hubbard)

RESUMO

Este artigo visa compreender o comportamento humano dos candidatos, recrutadores e selecionadores em processos seletivos, incluindo cenários de empregabilidade e de novos talentos portadores de ensino superior, mas que ainda não possuíram uma experiência na carteira de trabalho em funções da formação profissional. Através de pesquisas do cenário de mercado de trabalho brasileiro, este trabalho apresenta solução e diretriz destinada aos profissionais de recursos humanos, principalmente aqueles que atuam diretamente com atração de talentos, recrutamento e seleção em organizações ou empresas assessoras de recursos humanos a fim de que contribuam para a geração e no fomento de oportunidades de emprego para esses candidatos.

Palavras-chave: Talento. Empatia. Feedback. Recursos Humanos. Oportunidades.

ABSTRACT

This article aims to understand the human behavior of candidates, recruiters and selectors in selection processes, including employability scenarios and new talents with higher education, but who have not yet had experience in the work portfolio in functions of the professional formation. Through research of the Brazilian labor market scenario, this work presents solution and guideline aimed at human resources professionals, principally those who work directly with talent attraction, recruitment and selection in human resources advisory organizations or companies so that contribute to the generation and in the fostering of employment opportunities for these candidates.

Key-words: Talent, Empathy, Feedback, Human Resources, Opportunities.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL.....	20
FIGURA 2 – PESSOAS QUE SE SENTIRAM DESCARTADAS.....	21
FIGURA 3 – INÍCIO DE CARREIRA	22
FIGURA 4 – ATUANDO EM OUTRA ÁREA.....	22
FIGURA 5 – QUALIFICAÇÃO ACADÊMICA.....	23
FIGURA 6 – RESPONDENTES POR UNIDADE FEDERATIVA	23
FIGURA 7- RESULTADOS DA PESQUISA	24
FIGURA 8 – PROMOVENDO OPORTUNIDADES	26
FIGURA 9 – TIPOS DE FEEDBACK.....	27
FIGURA 10 – RELAÇÃO DE C.H.A.....	29
FIGURA 11 – COMPOSIÇÃO DO TALENTO HUMANO.....	30

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DESOCUPAÇÃO POR ESCOLARIDADE	18
TABELA 2 – DESOCUPAÇÃO POR FAIXA ETÁRIA	19

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – QUESTIONÁRIO	19
QUADRO 2 – MAPEAMENTO COMPORTAMENTAL.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATS	- Applicant Tracking System
CHA	- Conhecimento, Habilidade e Atitude
CLT	- Consolidação das Leis do Trabalho
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
UFPR	- Universidade Federal do Paraná
RH	- Recursos Humanos
R&S	- Recrutamento e Seleção

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	Revisão de literatura	16
3	Metodologia.....	18
4	Apresentação dos Resultados e da Proposta de Intervenção	20
4.1	Fomentando as Oportunidades	24
4.2	Feedback.....	26
4.3	Os Conhecimentos, as Habilidades e Atitudes	27
4.3.1	Promovendo a Seleção Humanizada	31
5	Considerações Finais	34
	REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

Vimos por meio deste trabalho, abordar sobre a dificuldade em que um recém-formado ou alguém que fez uma transição de carreira encontra para se colocar no mercado de trabalho, tendo que enfrentar uma forma de preconceito pela inexperiência profissional.

A dificuldade de um recém-formado é não ter experiência para ingressar na sua área desejada, muitas empresas exigem que o candidato tenha anos de experiência para poder concorrer a vaga oferecida, mas como um recém-formado que ainda não possui uma experiência prática além da teórica estudada no seu período letivo, poderá conseguir o seu primeiro emprego após a formação específica da área de atuação?

A aprendizagem adquirida em uma graduação é muito importante para o estudante se preparar e enfrentar o mercado de trabalho, e não transformar em um empecilho contratar apenas pelas habilidades, experiências ou conhecimento, mas sim pelo potencial adquirido pelo estudante no seu conhecimento e força de vontade.

Alguns estudantes conseguem no decorrer da sua formação fazer estágio para adquirir uma experiência, mas nem todos conseguem um estágio, além da concorrência ser grande algumas empresas exigem experiência para ingressar no estágio, ocorrendo mais uma vez a dificuldade para o estudante.

Em geral, os profissionais em início de carreira são considerados o segmento mais afetado pelas ondas de desemprego. O mercado cada vez mais concorrido e a falta de experiência são pontos que podem aumentar a dificuldade em conseguir um emprego depois da faculdade. O principal fator no momento é a grande falta de crescimento na economia, tanto para os jovens quanto para os mais velhos (GABRIELA, 2018).

Há também a dificuldade para aqueles que decidem mudar sua carreira, ela tem experiência em outra área, mas em algum momento da vida decidiu ir para outra área totalmente diferente, assim ela precisará se recolocar no mercado como se fosse o seu primeiro emprego é onde surge a grande dificuldade em ser aceita a uma vaga, pois a grande maioria das empresas procuram candidatos com anos de experiência.

Na realidade brasileira do mercado de trabalho, é notória a existência das dificuldades dos talentos nas buscas de oportunidades de emprego, principalmente aqueles que ainda não conseguiram uma experiência comprobatória de um trabalho na área de formação de ensino superior.

Nesta realidade, a área de recursos humanos distribuída em organizações ou atuantes como empresas especialistas, podem contribuir para que as oportunidades aconteçam para estes perfis de candidatos, resultando em recolocações profissionais, diminuição do desemprego e melhorando a qualidade de vida no país.

O objetivo principal da pesquisa é compreender o papel da área de recursos humanos no fomento à geração de oportunidades de emprego para talentos recém-formados ou em transição de carreira.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) compreender as dificuldades de um talento recém-formado ou em transição de carreira no mercado de trabalho brasileiro;
- b) avaliar a importância da área de recursos humanos no subsídio à promoção de novas oportunidades de emprego;
- c) implementar uma estratégia a fim de melhorar a gestão de talentos nas organizações com ênfase em recrutamento e seleção;
- d) compreender os processos de recrutamento e seleção no fomento à geração de oportunidades de trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Conforme CORRAL (2010), quando um candidato procurar seu primeiro emprego, tem que ter em mente que a única coisa que pode lhe faltar é a experiência, mas seu currículo tem que ter conhecimentos, estudos e muito mais.

No mercado de trabalho brasileiro, “quem não possui experiência não consegue acessar seu primeiro emprego e fazer sua estreia no mundo de trabalho formal”, entretanto, não devemos pensar simplesmente que o problema está nos candidatos e na sua inexperiência, mas sim refletir sobre a falta de oportunidades e o desenvolvimento econômico do país (MARTINS, 2013).

O feedback definitivamente é importante quando é possível fazer de forma clara, genuína e no momento certo. Porém, em algumas circunstâncias, poderá ser um “tiro pela culatra”, pois quem não está dentro da situação dificilmente compreenderá certas decisões (DARWICHE, 2021).

Para Silva et al. (2017), “atuar na área é necessário que o profissional apresente características de liderança aos quais serão fundamentais na contribuição para o aprimoramento do setor” e conforme Soviensi e Stigar (2008) para ser um gestor precisa ter uma visão sistêmica da organização, responsabilidade, facilidade para adaptação a mudanças, comunicação, relacionamento interpessoal, criatividade, inovação, dinamismo e compromisso social.

Muitos profissionais recém-formados têm dificuldades para conseguir um emprego na sua área, pois a experiência é um dos fatores que auxilia na decisão, devido à possível competência esperada no exercício da função. E diante disso busca-se observar o nível de empregabilidade do profissional de Recursos Humanos que busca uma oportunidade de trabalho sem possuir experiência, levando em consideração a responsabilidade social do profissional (SILVA et al, 2017).

Conforme o Nube (Núcleo Brasileiro de Estágios), cerca de 46% dos recém-formados brasileiros são afetados pelo desemprego após concluírem o ensino superior. Tendo em vista, de forma geral que os jovens mais impactados fazem parte da população que possuem menos experiência profissional e por este motivo encaram as maiores dificuldades de inserção no mundo do trabalho (OLIVEIRA et al, 2018).

Para Paulo et al. (2020), muitos alunos do curso de Pedagogia se formam, porém, existem obstáculos para ingressarem no mercado de trabalho. Muitas vezes, não conseguem o primeiro emprego nos primeiros anos após serem formados, haja vista, quê, conseguir o

primeiro emprego sem experiência é um grande desafio social, pessoal, econômico, significativo e complexo.

De acordo com o diretor da Universia, uma rede do Santander Universidades que reúne cerca de um mil e trezentas instituições acadêmicas, afirma que os empregadores brasileiros não têm resistência aos recém-formados, significando que um currículo mais cheio ainda faz a diferença. “Para vagas básicas, não se espera experiência. Mas é verdade, sim, que quem tem alguma experiência sai à frente, mesmo que não seja na área da posição ofertada” (PAULO et al., 2020).

Empregabilidade conforme Almeida (2009), é um termo baseado na competência de adaptação do profissional ao mercado de trabalho e Chiavenato (2010) indica que o melhor antídoto contra o desemprego é o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades, sendo assim, o profissional empregável é aquele que se encontra disponível para assumir as oportunidades surgidas por estar atualizado.

Na era atual, profissionais almeçados pelas organizações são aqueles que detêm competências comportamentais além das técnicas, Dias (2008) diz que:

O novo modelo de trabalhador deverá ser preparado não somente através de uma base técnica, mas também com características e habilidades comportamentais tais como criatividade, trabalho em grupo, decisão, resolução de problemas, comunicação entre outras; tornando-se um trabalhador polivalente.

E indo de acordo com Oliveira (2013), o jovem profissional que quer ser visto com potencial para as empresas deve desenvolver-se em atitudes como ser conectado e flexível, além de construir relacionamentos.

Buscar talentos para as organizações e desenvolver modos para atraí-los são desafios da gestão dos recursos humanos, diante desse cenário e ainda, a concretização das organizações para o valor do capital humano como diferencial competitivo para as organizações fizeram com que, no discurso inovador da gestão de pessoas, os talentos fossem considerados um dos pilares das organizações (ALMEIDA, 2009).

3 METODOLOGIA

A pesquisa é classificada como qualitativa quanto à natureza, como descritiva quanto aos fins e como pesquisa-ação quanto aos meios.

Para a pesquisa foram utilizados como instrumentos de coleta de dados, a observação participante, a análise documental e um questionário com perguntas fechadas representado no Quadro 1 a fim de realizar o levantamento de dados por meio de questões definidas utilizando a plataforma *Online Google Forms* como ferramenta.

Foram analisados dados do Ministério do Trabalho a fim de estudar a situação de desemprego no país e perceber a existência dos desocupados com ensino superior a fim de compreender a ausência de oportunidades de emprego para esses cidadãos.

Os dados foram coletados do Sistema IBGE de Recuperação Automática, denominado SIDRA e são frutos da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua referentes à posição de dezembro de 2021.

Diante da análise de dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), identificamos que os jovens são os mais afetados com taxa de desocupação no país e também há impacto nos formandos e naqueles com ensino superior, conforme demonstram as Tabelas 1 e 2.

TABELA 1 – DESOCUPAÇÃO POR ESCOLARIDADE

Nível de Instrução	Taxa de Desocupação (%)
Ensino médio incompleto ou equivalente	18,4
Ensino fundamental completo ou equivalente	13,3
Ensino médio completo ou equivalente	12,6
Ensino superior incompleto ou equivalente	11,8
Ensino fundamental incompleto ou equivalente	11,2
Sem instrução e menos de 1 ano de estudo	8,4
Ensino superior completo ou equivalente	5,2

FONTE: O autor (2022).

TABELA 2 – DESOCUPAÇÃO POR FAIXA ETÁRIA

Grupo de Idade	Taxa de Desocupação (%)
14 a 17 anos	37,2
18 a 24 anos	22,8
25 a 39 anos	10,1
40 a 59 anos	7,2
60 anos ou mais	4,4

FONTE: O autor (2022).

A partir dos objetivos explicitados na introdução, os procedimentos adotados para a realização desta pesquisa consistem em apresentar os resultados de uma pesquisa realizada com pessoas já portadoras de ensino superior.

Os resultados da pesquisa serão apresentados nas seções a seguir por meio de ilustrações, comprovando a realidade de que existe essa situação nas práticas de recrutamento e seleção de pessoal no Brasil.

Na pesquisa, foram coletadas algumas respostas sobre essa realidade no cenário do mercado de trabalho brasileiro, de candidatos pós-graduação acadêmica, conforme o modelo de questionário utilizado representado no Quadro 1.

QUADRO 1 – QUESTIONÁRIO

Pergunta	Resposta
Você se formou em qual área?	Resposta Livre
Há quanto tempo está formado(a)?	Lista de opções
Está desempregado(a) no momento?	Sim/Não
Já conseguiu o primeiro emprego dentro da sua área de formação?	Sim/Não
Teve que trabalhar em outra área por não conseguir emprego na área em que se formou?	Sim/Não
Se sentiu inferior há outros candidatos ao concorrer a uma vaga por não ter uma experiência comprovada na área de formação?	Sim/Não
Você acha que a qualificação acadêmica deveria ser reconhecida como uma experiência para a contratação?	Sim/Não
De 0 a 10, como você avalia as empresas que não retornam com um <i>feedback</i> ao menos.	0 - 10
De 0 a 10, como você classifica os <i>feedbacks</i> recebidos em processos seletivos.	0 - 10
Já se sentiu descartado(a) em uma vaga mesmo estando preparado(a) por ensino superior?	Sim/Não

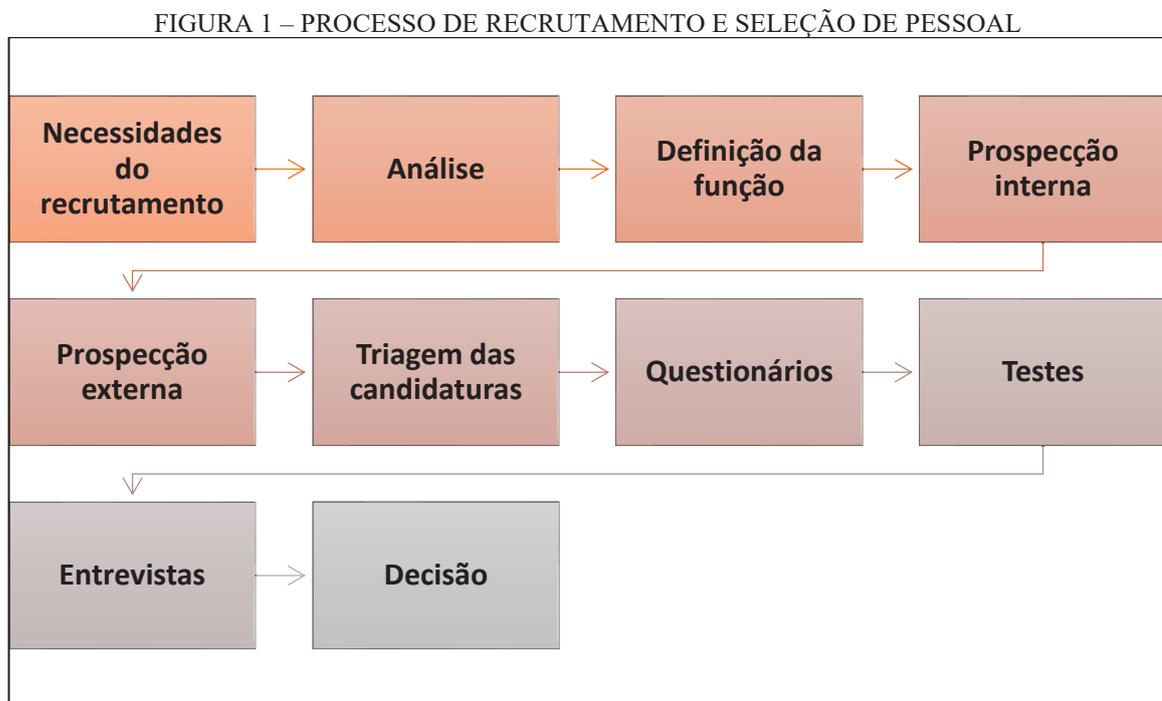
FONTE: O autor (2022).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Percebemos que a maioria dos talentos que não possuem experiência comprovada em carteira de trabalho, acabam sendo descartados já nas primeiras etapas dos processos seletivos, não conseguindo ter a oportunidade de chegar até uma entrevista para poder falar sobre suas qualidades.

A prática de recrutamento e seleção pode determinar o fracasso e o sucesso de uma corporação, são duas técnicas importantes na gestão de recursos humanos, composta por um conjunto de procedimentos para atrair e selecionar indivíduos potenciais funcionários para as organizações.

Tendo a missão de identificar e atrair um grupo de talentos para passarem por seleção para a contratação, o processo de recrutamento e seleção, de maneira geral é composto pelas seguintes etapas representadas pela Figura 1.



FONTE: Adaptado de Peretti (2007).

O desemprego é uma realidade da população brasileira, são cerca de 11,1% de taxa de desocupação segundo os dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) referentes ao último trimestre de 2021, sendo cerca de 12 milhões de desempregados e além

disso, existem 4,8 milhões daqueles que são considerados desalentados, ou seja, aqueles que desistiram de buscar emprego.

Em uma pesquisa para checar a empregabilidade de quem pegou o diploma entre 2019 e 2020, o Nube (Núcleo Brasileiro de Estágios), constatou crise na geração de oportunidades, pois em um levantamento feito em 2019, 27,02% dos brasileiros conseguiram entrar nas suas respectivas áreas de formação em menos de três meses, mas no levantamento de 2021, somente 14,87% atingiam esse feito.

Ou seja, é uma redução de 44,96% da quantidade de pessoas empregadas em seus ramos em até um trimestre depois da formatura, dos entrevistados 52,12% afirmaram não estar trabalhando, 27,85% estão desempregados há mais de um ano e dos 43,05% de inseridos no mercado de trabalho, apenas 19,93% estavam executando atividades pertinentes às suas profissões, apontou o levantamento realizado pelo Nube.

Realizamos para este trabalho, uma pesquisa por meio da ferramenta *Google Forms* a fim de comprovar essa realidade no país e conforme a Figura 2 percebemos que a maioria dos respondentes informaram que já se sentiram descartados em processos seletivos.

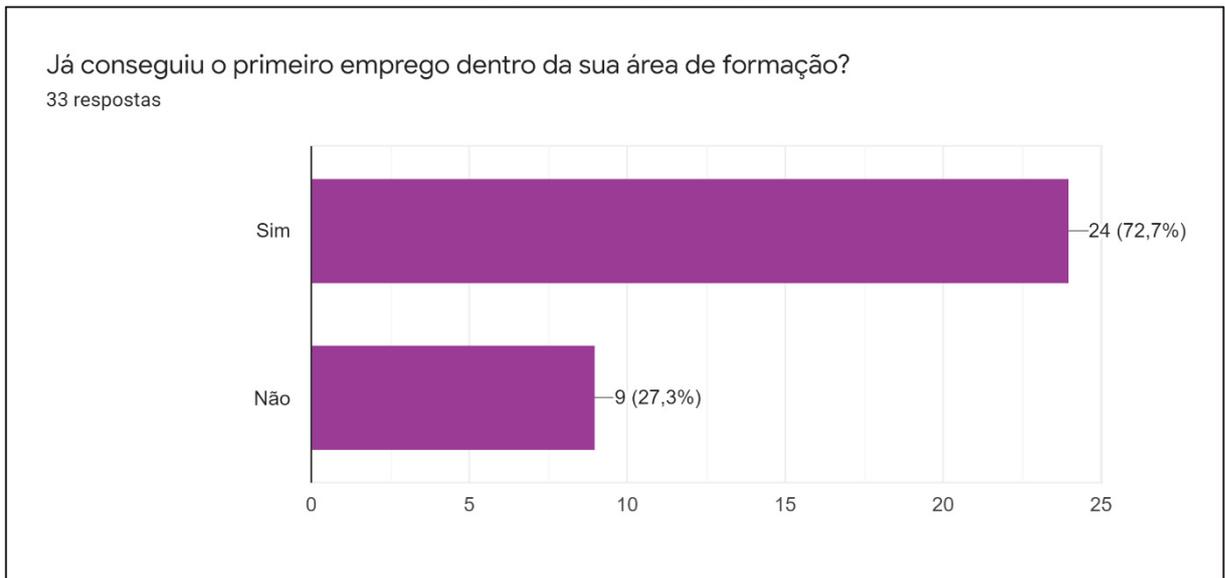
FIGURA 2 – PESSOAS QUE SE SENTIRAM DESCARTADAS



FONTE: O autor (2022).

Ao analisar os dados da pesquisa, percebemos que a maioria dos entrevistados ainda não conseguiram o primeiro emprego na área de formação conforme Figura 3.

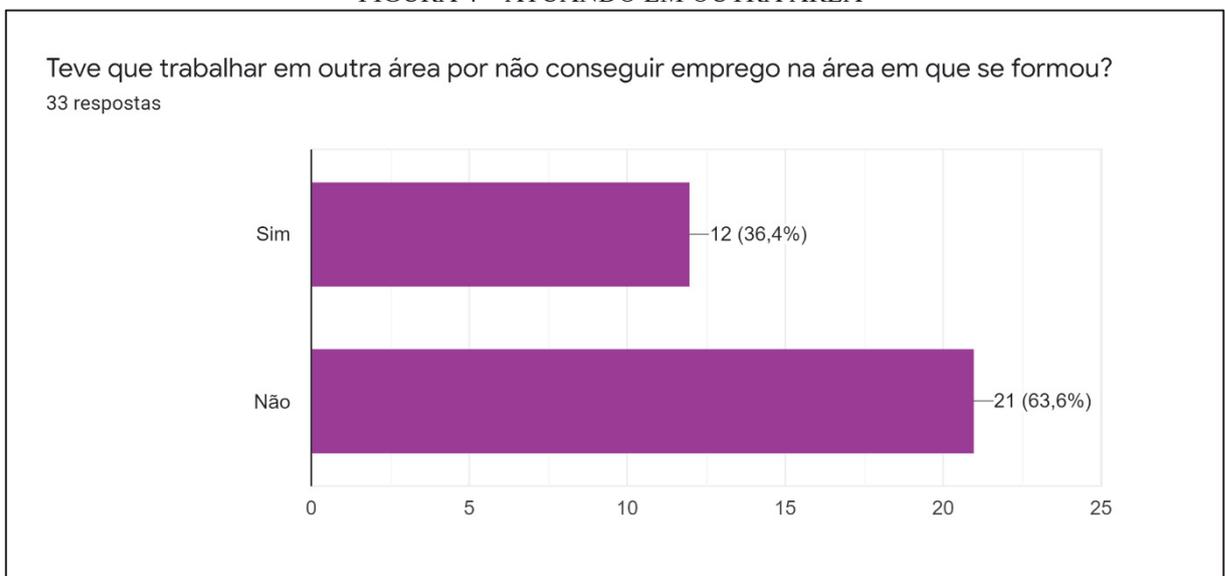
FIGURA 3 – INÍCIO DE CARREIRA



FONTE: O autor (2022).

Na Figura 4, percebemos que muitas pessoas tiveram que optar por trabalhar em outras áreas por não conseguirem ingressar em empregos da área de formação devido a inexperiência.

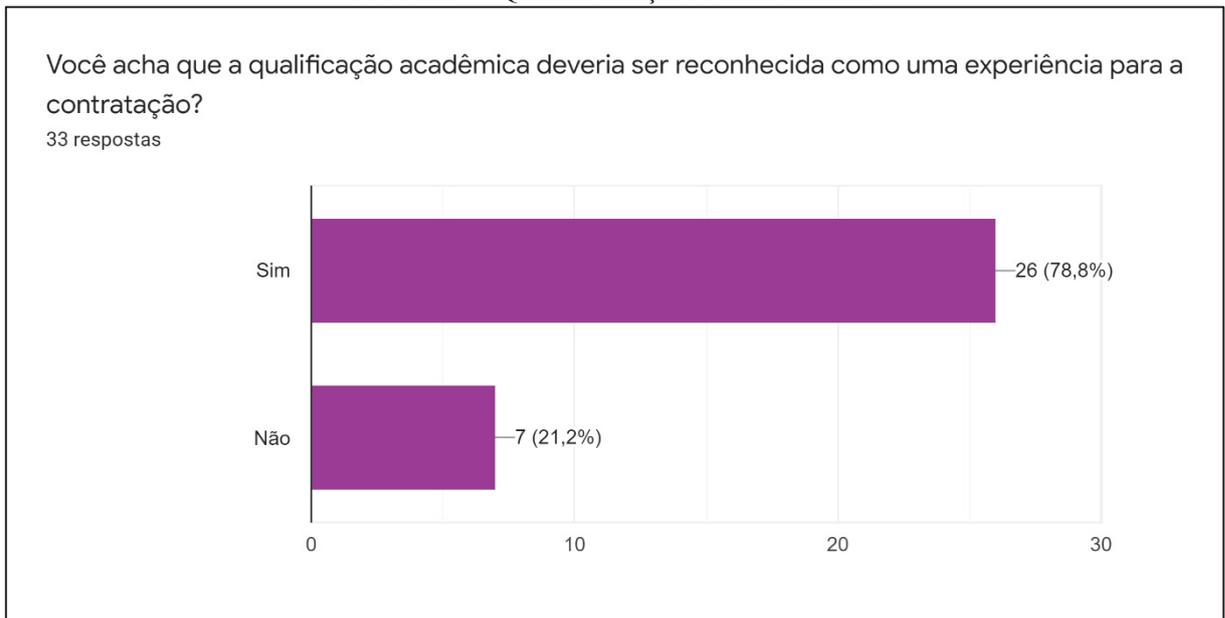
FIGURA 4 – ATUANDO EM OUTRA ÁREA



FONTE: O autor (2022).

Na pesquisa realizada, a maioria dos respondentes concordaram que a qualificação acadêmica deve ser reconhecida como uma forma de experiência para a contratação em processos seletivos conforme Figura 5.

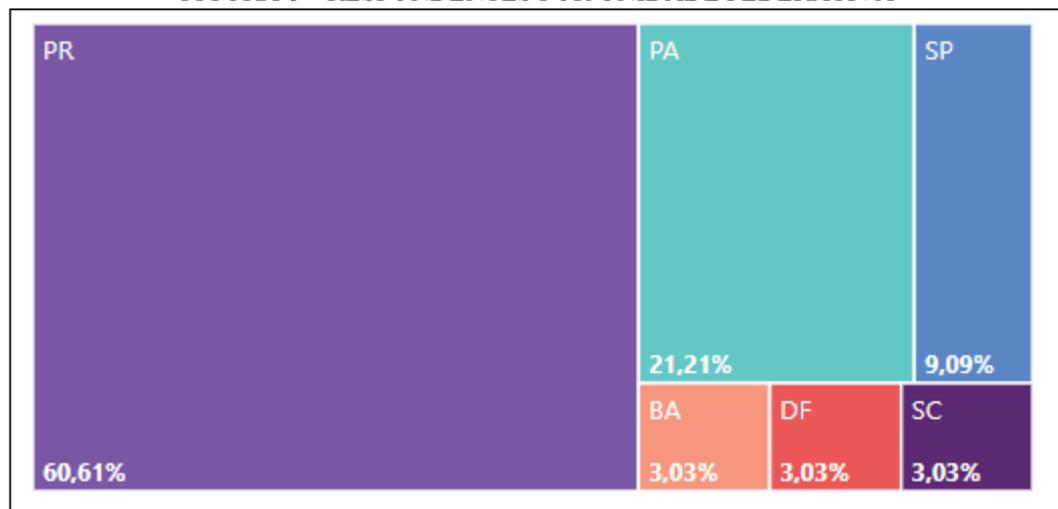
FIGURA 5 – QUALIFICAÇÃO ACADÊMICA



FONTE: O autor (2022).

A pesquisa teve participantes voluntários, também foi disponibilizado o *link* do formulário por meio de uma publicação na plataforma *LinkedIn*, a Figura 6 demonstra o percentual de participantes por estado brasileiro.

FIGURA 6 – RESPONDENTES POR UNIDADE FEDERATIVA



FONTE: O autor (2022).

Com base na avaliação dos respondentes, calculamos a média das pontuações, percebemos que o processo de *feedback* pode ser melhorado nas organizações e a qualificação

acadêmica deveria ser melhor reconhecida nos processos seletivos conforme mostra Figura 7.

FIGURA 7- RESULTADOS DA PESQUISA

Você acha que a qualificação acadêmica deveria ser reconhecida como uma experiência para a contratação?	Média de 0 a 10, como você classifica os feedbacks recebidos em processos seletivos?	Média de 0 a 10, como você avalia as empresas que não retornam com um feedback ao menos?	Quantidade de Respondentes
Não	6,86	3,14	7
Sim	5,96	1,19	26
Total	6,15	1,61	33

FONTE: O autor (2022).

4.1 FOMENTANDO AS OPORTUNIDADES

Já presenciamos processos seletivos que exigiram experiência, porém sem formação superior, sendo assim candidatos com ensino superior e sem experiência CLT acabam sendo descartados e não conseguindo a primeira oportunidade de emprego na área de formação, isso eleva o número de desempregados em nosso Brasil de pessoas com ensino superior.

Pessoas que possuem uma vivência interna em corporações acabam gerando experiência profissional na CLT, mesmo sem terem se preparado por formação acadêmica superior e com isso acabam tirando a oportunidade daqueles que se formaram e se prepararam para tal área específica, no entanto, ainda não conseguiram a oportunidade de colocar em prática no primeiro ou novo emprego.

Mas afinal, como ter experiência se não há oportunidades para se obter experiência? Como o departamento de RH ou a equipe de Recrutamento e Seleção podem ajudar esses talentos que possuem formação acadêmica, mas não têm histórico na carteira de trabalho sobre a área de formação?

No mercado de trabalho brasileiro, as vagas de emprego são bem raras e concorridas, isso faz com que candidatos inexperientes fiquem no final da fila de seleção mesmo que tenham formação acadêmica. E como conseguir furar a fila?

É importante que o setor de recursos humanos promova maneiras de propiciar a priorização desses candidatos, cumprindo a missão de promover oportunidades e de engajar novos talentos ao universo corporativo.

A diretoria de uma empresa até pode adiantar um candidato, passando-para o início da

fila, mas o poder da palavra final é da equipe de recrutamento e seleção de uma organização após as avaliações dos resultados. Sendo assim, por que não proporcionar mudanças nesses processos seletivos?

Um candidato com formação de ensino superior, passa por muito tempo de aperfeiçoamento e de práticas, entretanto são exercícios sem remuneração e em ambiente acadêmico. Por que não valorizar estes esforços como uma forma de experiência?

Em toda trajetória de um formando há muito investimento em atividades laborais no ambiente estudantil sendo que estas vivências acadêmicas fazem de nossos candidatos, talentos experientes, ou seja, categorizá-los como recursos humanos inexperientes não seria um rótulo muito coerente. Que tal mudarmos esse quadro?

Muitas das atividades para não dizer todas, são executadas de maneira voluntária, por paixão pela formação, seja ela uma graduação ou uma pós-graduação, e isto para nós profissionais de RH nos faz compreender que estes talentos poderão executar as atividades empregatícias de maneira eficaz e com muita força de vontade, ofertando um bom desempenho nas organizações.

No cenário corporativo às vezes muitas empresas pecam por contratar pessoas rotuladas como experientes, porém sem garra, sem habilidades comportamentais desenvolvidas que seriam muito bem vindas no seio empresarial, dentre elas: comunicação, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.

Ao procurar alguém para contratar, você procura três qualidades: integridade, inteligência e energia. Mas a mais importante é a integridade, porque sem ela as duas outras qualidades, inteligência e energia, acabarão com você (BUFFETT; CLARK, 2020).

Dizemos isso, pois um candidato recém-formado só precisaria de uma oportunidade de emprego na área em que se formou para iniciar sua carreira de trabalho, gerando um histórico trabalhista na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

Realizando a valorização da formação acadêmica como uma forma de experiência, o departamento de recrutamento e seleção (R&S) acabará evoluindo o processo seletivo, gerando maiores probabilidades de ingressos para aqueles que são formados, porém sem experiência comprovada em funções da área de formação.

Como solução, apresentamos neste artigo, algumas estratégias catalogadas destinadas aos profissionais de RH que atuam nas rotinas de atração e seleção de talentos a fim de contribuir na geração de oportunidades para os candidatos com formação superior, mas sem experiência formal registrada na CLT, conforme Figura 8.

FIGURA 8 – PROMOVENDO OPORTUNIDADES



FONTE: O autor (2022).

4.2 FEEDBACK

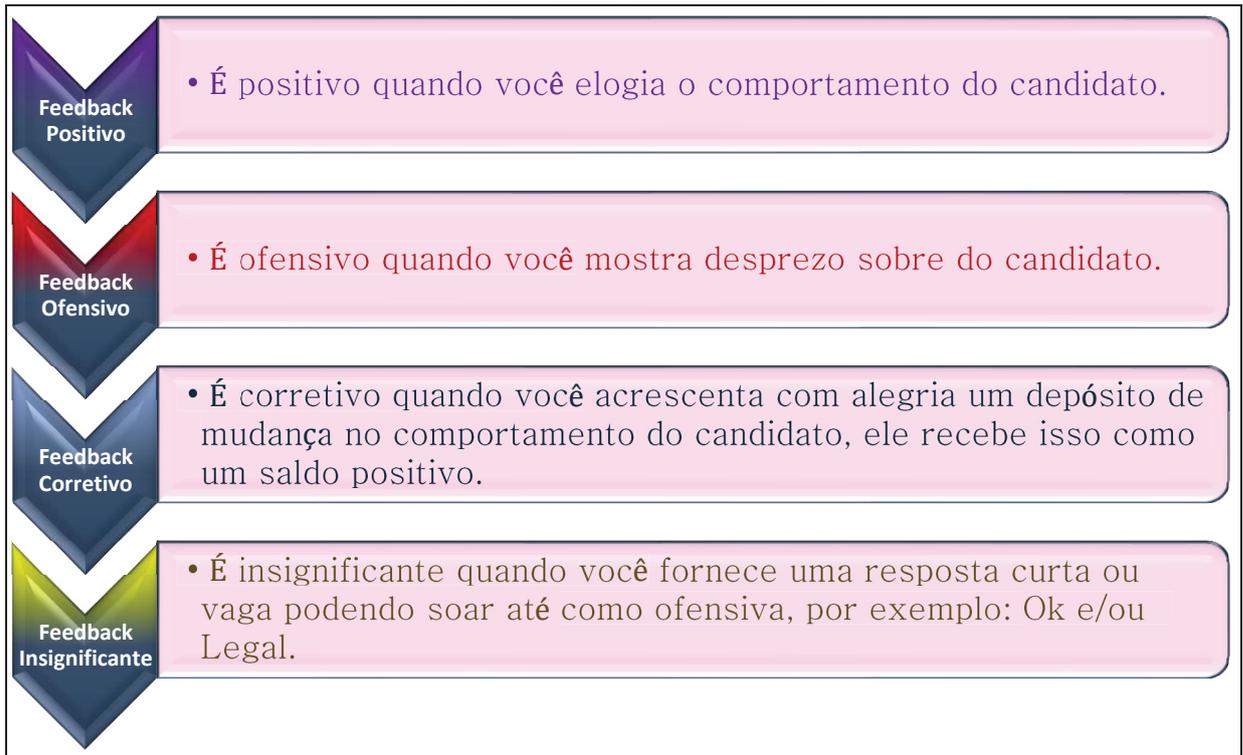
Todas as competências desenvolvidas são inerentes ao processo evolutivo do ser humano e há de se considerar que sempre haverá algum aspecto subjetivo na decisão final, sobre qual candidato será escolhido para uma determinada oportunidade (RIZZI; et al., 2020).

Todavia, é importante considerar que a missão de lidar com os seres humanos é uma tarefa em que recrutadores e selecionadores devem demonstrar empatia e respeito para com os candidatos, a humanização deve estar presente no processo.

Ao receber um *feedback* sobre uma questão que precisa ser aprimorada, o candidato não deve esmorecer-se, mas sim buscar estar preparado para enfrentar as exigências do mercado de trabalho, bem como as dificuldades de oportunidades de emprego, sendo assim, esse talento se protege contra o risco de obsolescência profissional e se faz empregável.

Para reunir competências que somam para se alcançar um objetivo comum é necessário escutar, agir empaticamente e compartilhar conhecimento. Pensando nisso, apresentamos na Figura 9, os quatro tipos de *feedbacks* que podem existir em processos seletivos nas organizações.

FIGURA 9 – TIPOS DE FEEDBACK



FONTE: Adaptado de Rizzi e Cipriano (2020).

4.3 OS CONHECIMENTOS, AS HABILIDADES E ATITUDES

Ao avaliar um candidato, se faz importante definir uma forma de estudá-lo para melhor conhecê-lo, sendo que as vezes o funcionário não apresenta um bom comportamento esperado, mas se trata de um bom executor técnico, por isso a importância de se aplicar a técnica CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).

O mundo está em constante evolução e o candidato que ainda não possui experiência ou encontra-se desempregado pode-se atualizar através de cursos complementares e assim aumentar o seu conhecimento, pois a mudança faz parte da vida.

Assim sendo, o candidato empregável é aquele se atualiza e se alinha às exigências do mercado de trabalho brasileiro, pois esse profissional que adota como estratégia a atualização constante de suas competências não atinge apenas um emprego vitalício, mas a empregabilidade vitalícia (OLIVEIRA; et al., 2006).

Dizemos isso, pois muitos recrutadores se atentam apenas nos conhecimentos técnicos que o candidato possui, mas se esquecem de avaliar outros quesitos, dentre eles os

comportamentais, ocasionando em desligamentos futuros. No Brasil, “as empresas desligam profissionais muito mais por motivos comportamentais do que técnicos” (DARWICHE, 2021).

Uma forma de se coletar conhecimentos e habilidades é por meio da prova de conhecimentos técnicos e específicos aplicada na fase posterior à triagem de candidatos. Mas se já são descartados candidatos não experientes profissionais na triagem como eles terão a oportunidade de demonstrar que possuem a capacidade de execução das atividades?

Profissionais de RH deveriam contribuir para a extinção dessa espécie de preconceito que existe no mercado de trabalho brasileiro presente nos processos seletivos empresariais, de que um talento que somente possui formação acadêmica não é capaz de trazer boas contribuições para a empresa requisitante.

O que complica mais a falta de oportunidades para os candidatos com ensino superior sem experiência formal, é o fato de existirem contratações de pessoas sem ensino superior, porém com vivência empresarial na área requisitada na vaga, por exemplo: um programador de sistema que nunca frequentou uma faculdade, porém aprendeu a trabalhar em cenário corporativo ou como autodidata, acaba furando a fila daquele que apresentou programar em faculdade, mas não exerceu prática profissional.

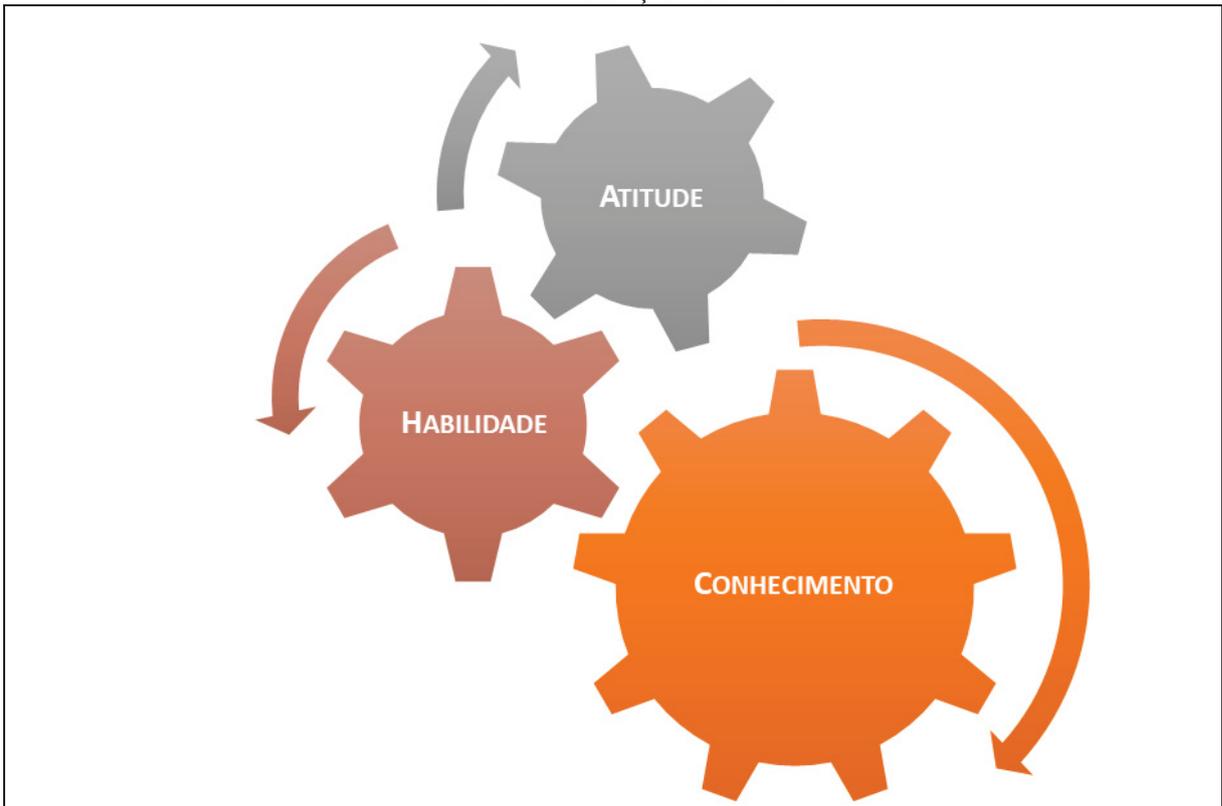
Isto se for observar, acaba gerando um descaso para aqueles que passaram anos se aperfeiçoando em cursos universitários ou até para os professores que os preparam, de modo que, as pessoas ficarão desempregadas sem colocação no mercado de trabalho devido se priorizar a experiência em carteira de trabalho muito mais do que a experiência acadêmica nos processos seletivos.

Ou seja, se ninguém oferecer oportunidade para esses candidatos, como um dia obterão a primeira experiência de emprego em carteira assinada na área de formação? Como ter experiência se não há emprego? Devemos nos colocar no lugar deles pois um dia todos nós já passamos por este trajeto, trabalhar na profissão em que nos preparamos.

Nossa sugestão neste trabalho é que os profissionais de atração de talentos, apliquem o modelo de CHA na etapa de triagem a fim de proporcionar que talentos com ensino superior sem experiência em carteira assinada, possam ser avaliados em seus conhecimentos, habilidades e atitudes, e com isso terem a chance de uma oportunidade de ingresso no mercado de trabalho brasileiro.

A metodologia CHA é a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte de um trabalho, que estão relacionadas com o desempenho no trabalho, que podem ser mensuradas através de padrões bem aceitos, e que podem ser melhorados através de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996).

FIGURA 10 – RELAÇÃO DE C.H.A.



FONTE: O autor (2022).

Cada talento agrega valor para uma organização, cada indivíduo possui uma história, carregando bagagens de experiências aprendidas ou vividas em toda a sua trajetória de vida, um recurso humano passa por muitos pilares até se tornar este bem valioso para as organizações.

Embasado na Figura 10 e no que diz Chiavenato (2010) e Parry (1996), podemos dizer que atitude, habilidade e conhecimento formam uma tríade de engrenagens que agem em conjunto para a composição do talento humano, essa junção desses elementos transmite força para a análise de competências.

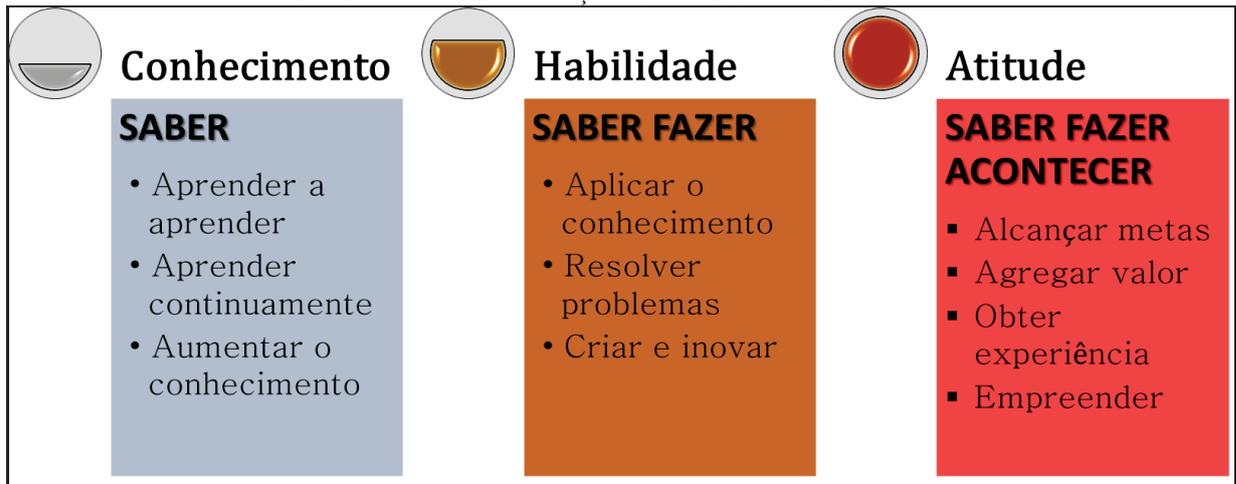
O profissional de recrutamento e seleção deve adotar uma postura isenta de preconceitos pois cada candidato tem um valor e uma vocação, os profissionais de recursos humanos têm a tarefa desafiadora de saber onde melhor encaixar cada talento.

Para Chiavenato (2010, p.53), os talentos são indivíduos dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados.

Oliveira e col. (2013), dizem que o termo empregabilidade surge como uma necessidade de qualificação profissional que resulta no desenvolvimento de competências e que é considerado o principal vetor para assegurar e garantir a permanência ou a flexibilidade empregatícia no momento atual.

Diante disso, compreendemos que quanto mais adaptado o candidato se fazer, maior será sua empregabilidade, estar preparado significa estar disponível para as vagas de emprego, de modo que se formar academicamente ou continuar se especializando são formas de se manter aprimorado e atualizado para o enfrentamento dos desafios do mercado de trabalho.

FIGURA 11 – COMPOSIÇÃO DO TALENTO HUMANO



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2010).

A técnica CHA (conhecimento, habilidade e atitude) ilustrada na Figura 11, representa uma forma de avaliar o candidato, sendo que as três dimensões se complementam.

É de suma importância que as empresas compreendam o perfil de cada um dos candidatos que almejam serem inseridos nos quadros de profissionais, valendo lembrar que as características são próprias dos seres humanos, mas com o longo da vida acabam se aprimorando.

As organizações que entendem que cada indivíduo é detentor de um saber e possuidor de virtudes especiais, são empresas que sabem o poder que a inteligência coletiva tem a oferecer no seio empresarial, trazendo bons resultados corporativos que são frutos desta sinergia entre pessoas.

Se os empregadores brasileiros quiserem prosperar ou até mesmo sobreviver com fluidez deverão compreender que a capacidade de gerar novos conhecimentos e agregá-los ao processo produtivo é que se torna a grande vantagem competitiva (GIL, 2011, p.39).

Para Almeida (2009), as pessoas talentosas somente colocarão suas competências ao dispor da organização, se esta as motivarem e permitir que manifestem seus talentos. E como alguém pode demonstrar seu talento se não há oportunidade de emprego?

Como alguém que se preparou no meio acadêmico pode ter um emprego se as portas se fecham para aqueles inexperientes na carteira de trabalho? Não seria também uma espécie de ofensa para as instituições acadêmicas? Parece que é a mesma coisa de dizer que não precisa se formar para atuar em uma determinada área, mas somente ter tido uma experiência profissional na área mesmo sem ter ensino superior.

4.3.1 Promovendo a Seleção Humanizada

No processo de seleção de pessoal, acreditamos ser importante que o selecionador execute um processo de seleção humanizada, valorizando as competências de cada candidato e adotando uma postura empática.

Respeitar e colocar-se no lugar daquele que está sendo observado e avaliado é fundamental para um bom andamento do processo seletivo, adotando essa conduta faz com que o selecionador conduza o processo de maneira profissional, digna e ética, além de não deixar um entrevistado sair triste de uma entrevista.

E como é difícil para alguém que preencheu a candidatura para uma vaga, aguardar para participar da entrevista, e sair de lá, se sentindo desencorajado e angustiado após o contato com a tão aguardada entrevista pois recebeu descaso e interrogatório incômodo por parte do entrevistador, para não dizer que se sentiu menosprezado.

A humanização do processo de seleção exige que a postura do recrutador não fabrique questionários enfadonhos, mas sim crie um ambiente tranquilo e agradável para os candidatos, trocando ideias saudáveis e humanas nas avaliações, ofertando uma melhoria contínua na atração de talentos.

Para isso, o agente de recursos humanos no processo de recrutamento e seleção, deve buscar avaliar além do conhecimento técnico, aplicando provas e testes e a análise de perfil comportamental, onde um candidato pode ser identificado como: analista, planejador, executor e comunicador.

Abaixo segue Quadro 2 com algumas características para entendimento dos perfis comportamentais que podem existir nas empresas:

QUADRO 2 – MAPEAMENTO COMPORTAMENTAL

Perfil Comportamental	Descrição
EXECUTOR	Pessoa otimista, ativa e dinâmica. Líder nato, não tem medo de assumir riscos e de enfrentar desafios.
COMUNICADOR	Extrovertido, falante e ativo, tem facilidade com a comunicação e passa de um assunto a outro com rapidez.
PLANEJADOR	Diferente dos demais perfis, o planejador tende a ser mais calmo, prudente e controlado. Atua com rotinas mais facilmente e é mais introvertido.
ANALISTA	Demonstra ser mais inteligente, verdadeiro gênio, concentrado, porém preocupado e sistemático.

FONTE: Adaptado de Grinberg e Zandona (2020).

Com uso de uma ferramenta de ATS (*Applicant Tracking System*), é possível deixar o processo de R&S muito mais estruturado, ao coletar fraquezas e habilidades dos candidatos no processo seletivo aumenta a probabilidade da permanência do colaborador na organização por maior tempo, pois foram identificados seus pontos fracos e fortes antes da contratação, sendo que os pontos fracos podem ser melhorados através de programas de desenvolvimento corporativo e os pontos fracos podem ser explorados no seio empresarial para o bem organizacional.

A adoção de um sistema de rastreamento de candidatos (ATS) facilita a contratação dos talentos de que a empresa precisa, além de ajudar sua equipe a colaborar melhor e gerenciar todo o processo de recrutamento em um só lugar. E não é apenas a equipe de contratação que sentirá a diferença: um ATS também ajuda a aprimorar a experiência do candidato e a solidificar a reputação da sua empresa como uma das melhores para se trabalhar (LINKEDIN, 2022).

Mais do que se possuir expertises técnicas, o profissional de recursos humanos deve observar se há coerência do candidato com os interesses do negócio, observando as *soft skills*, pois do que adianta ser um belo *expert* e ter perdido a garra de ser humano comprometido com a empresa? Ou ainda, ser contratado por ser um super talento, mas depois abandonar de qualquer jeito a empresa por receber ofertas mais atrativas financeiras?

Por isso, defendemos que mesmo que o candidato não seja tachado como um expert pelos registros na carteira de trabalho, mas, no entanto, tem a qualificação acadêmica e a vontade de aprender e de exercer algo contribuidor para o negócio, vale a pena receber um voto de confiança e conseguir o primeiro emprego na tão sonhada área de formação.

Portanto, a atitude é o principal componente da competência, estando relacionada ao querer ser e ao querer agir, sendo determinada pelo conjunto de valores, crenças e princípios

adquiridos ao longo da vida. Assim sendo, um candidato pode ser o que a organização precisa se suas crenças e valores estão de forma alinhada a ela (GRAMIGNA, 2002).

Percebemos que as vezes que esses candidatos são descartados já na fase de análise de currículos, por não ter experiência na carteira de trabalho, nem chegando a chegar na entrevista, o recrutador deve estar livre desse tipo de preconceito e buscar ampliar as oportunidades de emprego para esses formados inexperientes, sendo um disseminador da ideia de considerar a qualificação acadêmica como uma forma de estar preparado para exercer a função empregatícia.

Cabe ao profissional de recrutamento de seleção, promover estas oportunidades de engajamento para esses candidatos, facilitando a ingressão desses talentos nas corporações, disseminando aos empresários a ideia de que um talento não necessariamente precisa ser detentor de uma vasta gama de experiências profissionais na carteira de trabalho, mas alguém que está disponível pois buscou se preparar através de qualificações acadêmicas e complementares para enfrentar as exigências do mercado de trabalho.

E frisamos de acordo com Gil (2010, p.66), que cabe ao selecionador de pessoal “[...] propor critérios e elaborar instrumentos para recrutamento, seleção e adaptação das pessoas na empresa”.

Um selecionador deve tratar cada candidato com respeito e empatia, se isentando de preconceitos e evitando os erros listados por Lodi (1993) de:

- a) basear-se em opiniões particulares;
- b) preferenciar certos tipos humanos;
- c) pensar que há somente um estereótipo para cada função;
- d) tomar as características da pessoa ideal de modo isolado e não em conjunto;
- e) pensar que a experiência anterior é a melhor garantia de habilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caça-talentos ao se preocupar com um talento, proporcionando oportunidades, fomentando as chances de ingresso para o candidato, acaba trocando de lugar com ele, sentindo a sua dor e o desafio desta busca da conquista de emprego no mercado de trabalho que parece incessante.

O presente trabalho apresentou diretrizes aos profissionais de recursos humanos, enfatizando a importância de se promover oportunidades para que talentos com ensino superior que ainda não conseguiram o primeiro emprego com carteira assinada na área de formação, possam ser valorizados pelo empenho acadêmico e sejam de alguma forma mais bem selecionados nos processos seletivos para obterem a primeira tão desejada experiência formal na área em que se preparou e não sofrerem descasos pela rotulada inexperiência.

Todos aqueles que estão empregados atualmente com contratos CLT, tiveram uma oportunidade e contaram com um voto de confiança algum dia em suas vidas para alcançarem o tão desejado início de carreira, sejam como recém-formados ou como talentos que fizeram transição de carreira.

Esperamos ter deixado a reflexão aos profissionais de recursos humanos, recrutadores e selecionadores assessores ou alocados em empresas, oferecendo subsídios e ideias para contribuírem com a disseminação de vagas e de uma cultura em processos seletivos, sem preconceitos para com talentos sem experiência em carteira assinada, mas que concluíram e possuem títulos acadêmicos.

Não há nada melhor do que fazer o que amamos, não acham? E como é bom fazer aquilo de que se gosta, saímos de manhã bem cedo para nossos postos de trabalho de maneira radiante, saltando de alegria da cama por exercer nossas tão almejadas profissões dos sonhos, felizes por colaborar nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Capacitação e seleção de talentos: com foco em competências**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BUFFETT, Mary; CLARK, David. **O Tao de Warren Buffett**. Sextante. 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CORRAL, Janaina Azevedo. **Como conquistar o seu emprego**. São Paulo: Universo dos Livros, 2010.
- DARWICHE, Nádia. **Alguém furou a fila: coletânea de casos sobre os bastidores de recursos humanos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2021.
- DIAS, Graziany Penna. **Competência, empregabilidade e empreendedorismo: noções ideológicas no campo da formação humana**. Buenos Aires: EFDE Portes, 2008. Disponível em: <<https://www.efdeportes.com/efd127/competencia-empregabilidade-e-emprendedorismo.htm/>>. Acesso em: 3 fev. 2022.
- GABRIELA, Alana. **As barreiras para o primeiro emprego após a formação**. Diário da Região, 2018. Disponível em: <https://www.diariodaregiao.com.br/_conteudo/2018/12/secoes/classificados/empregos/1134744-as-barreiras-para-o-primeiro-emprego-apos-a-formacao.html/>. Acesso em: 18 dez. 2021.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GRINBERG, J.; ZANDONA, R.; **Mapeamento comportamental – volume 2: métodos e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Literare Books International, 2020.
- IBGE. **Desemprego**, c2022. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php/>>. Acesso em: 14 jan. 2022.
- LIMA, V. **O drama do mercado de trabalho para recém-formados**. políticos. NUBE, 2021. Disponível em: <<https://www.nube.com.br/blog/2021/04/14/o-drama-do-mercado-de-trabalho-para-recem-formados/>>. Acesso em: 20 set. de 2021.
- LINKEDIN. **Como usar um ATS para aprimorar a experiência dos candidatos**, c2022. Disponível em: <<https://business.linkedin.com/pt-br/talent-solutions/resources/talent-engagement/using-an-ats-to-improve-candidate-experience/>>. Acesso em: 15 jan. 2022.

LODI, João Bosco. **A entrevista: teoria e pratica.** São Paulo: Pioneira, 1993.

MARTINS, Rodrigo Perla; et al. **Identidades, Movimentos e Conceitos.** 2ª edição, Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

OLIVEIRA, F.; VASCONCELOS, A.; VENÂNCIO, A. **Empregabilidade e espírito empreendedor como novo modelo de comportamento em organizações através da capacitação desafiando a instabilidade do atual mercado de trabalho.** UNIFOR – Universidade de Fortaleza, 2006. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/522_Empregabilidade.pdf/>. Acesso em: 12 jan. 2022.

OLIVEIRA, Keila Pires; ALVES, Paloma Isa Almeida; LOPES, Paloma de Lavor; MOURA, Renan Gomes; BARBOSA, Marcus Vinicius. **Inserção dos jovens no mercado de trabalho: o primeiro emprego após a graduação,** 2020. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/28730362.pdf/>>. Acesso em: 18 dez. 2021.
OLIVEIRA, Sidnei. **Profissões do futuro: você está no jogo?** São Paulo: Integrare Editora, 2013

PARRY, Scott B. **The quest for competencies.** Training. Jul. 1996.

PAULO, Francivone da Costa; ALMEIDA, Ilda Neta Silva; CARVALHO, Valter Domingos Rezende. **Os obstáculos encontrados pelos recém-formados de pedagogia na busca do seu primeiro emprego: a formação inicial não é o suficiente,** 2020. Disponível em: <<https://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/238/178/>>. Acesso em: 18 dez. 2021.

PERETTI, J. **Recursos Humanos.** 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

RIZZI, Márcia; CIPRIANO, Zuldene. **Feedback: crescendo com a visão do outro!** Motivação, engajamento e direcionamento para equipes. 2. ed. São Paulo: Literare Books International, 2020.

SILVA, P. N. Santos; et al. **Quem me dará uma oportunidade?** As dificuldades de inclusão do profissional de recursos humanos e a responsabilidade social como forma de atuação pós ensino superior, 2017. Disponível em: <<http://www.enactusza.org/wp-content/uploads/sites/2/2017/02/QUEM-DAR%C3%81-UMA-OPORTUNIDADE.pdf/>>. Acesso em: 09 jul. 2021.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas.** Revista científica de Administração, 2008.