

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAVI FELIPE ROCHA CARNEIRO

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO SOB A ÓTICA DE SEUS
STAKEHOLDERS: O CASO DE ELECTROLUX**

CURITIBA

2021

DAVI FELIPE ROCHA CARNEIRO

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO SOB A ÓTICA DE SEUS
STAKEHOLDERS: O CASO DE ELECTROLUX**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso MBA em Gestão Estratégica em 2021, do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof(a). Dr(a) Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2021

Avaliação do processo seletivo sob a ótica de seus stakeholders: o caso de Electrolux

Davi Felipe Rocha Carneiro

RESUMO

O presente artigo visa entender como é feito o processo seletivo da Electrolux e se o mesmo atende os objetivos de selecionar o melhor candidato para a empresa na visão de seus stakeholders, ou seja, RH, gestores e os próprios selecionados. O processo seletivo estruturado é de suma importância para identificar as reais características da demanda interna e assim poder fazer uma escolha certa das opções de candidato que existem em mercado. Foi feita uma pesquisa qualitativa exploratória e a análise das respostas nos trouxe a conclusão que de fato o processo como é feito hoje traz resultados positivos para toda as partes, contudo o processo ainda pode ser melhorado.

Palavras-chave: Processo seletivo, recrutamento, seleção

1 INTRODUÇÃO

No cenário econômico e empresarial atual, um bom e efetivo processo de recrutamento e seleção tem participação direta nos resultados das empresas. De processos menos estruturados em empresas pequenas para processos robustos em empresas maiores, toda empresa deve ter pelo menos um desenho de como o processo seletivo deve funcionar.

Num panorama de constantes mudanças, o alto nível de “turnover” de funcionários entre empresas do mesmo e de diferentes ramos da indústria traz uma importância maior ao processo de recrutamento e seleção, tanto pelo ponto de vista do empregador, que precisa se certificar que está escolhendo o melhor recurso para atender sua demanda interna, quanto pelo candidato, que precisa entender o perfil da empresa e fazer a correta análise se a melhor escolha é entrar na mesma.

Diante disso, cada vez mais esses processos têm ganhado força e robustez no cenário empresarial, mas isso não significa que os mesmos estão melhores do que antigamente, as vezes apenas com mais ferramentas e divulgação estruturada. Nesta pesquisa, o objetivo geral consiste em problematizar a efetividade dos processos de R&S da Electrolux a partir da percepção de seus stakeholders (RH, recrutadores e selecionados).

2 REFERENCIALTEÓRICO

Neste tópico serão vistos itens como sobre gestão de pessoas nas empresas e a importância do recrutamento e seleção no desempenho das mesmas. Qual objetivo de ter um robusto processo de recrutamento e seleção, o que isso pode trazer de benefícios para as empresas e para o empregado e qual a percepção dos stakeholders envolvidos com relação a esse processo.

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (GRH)

Definir especificamente o que é a gestão de recursos humanos tem gerado certos conflitos, pois muito se confunde com outros dois conceitos utilizados na mesma área, que são a gestão de pessoal e a função de recursos humanos. Por isso, “nos últimos anos, a definição de GRH tem vindo a sofrer algumas alterações, em grande parte devido ao confronto com o conceito de gestão de pessoal.”(Cardoso, 2012, p. 3)

Veloso (2007, p. 15) também faz a comparação entre gestão de recursos humanos e gestão de pessoal, definindo GRH como:

Resulta essencialmente das mudanças ocorrentes na década de 70 com a introdução de maior competitividade nos mercados agora dotados de uma escala internacional, e perspectivam a gestão de pessoas como a gestão de um recurso estratégico dotado de capacidade criativa e de inovação. (VELOSO, 2007, p. 15)

Reforçando a ideia de que a mudança de termos só ocorre na década de 1980, altura em que a GRH se tornou objeto de grande atenção, para Martins (2008) a área de recursos humanos foi visualizada como grande investimento organizacional e não como custo para a companhia.

Já Storey (2007) define GRH como um método que tem como objetivo alcançar uma vantagem e desenvolvimento competitivo do trabalho que se utilizar de técnicas culturais, estruturais e pessoais.

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

2.2.1 Recrutamento

A etapa de recrutamento acontece quando uma empresa necessita de pessoal capacitado para dar continuidade a uma atividade ou até iniciar alguma nova. É uma etapa que requer cuidado, pois, segundo Carneiro (2011) representa o primeiro contato entre a organização e os candidatos ao posto de trabalho.

O processo de recrutamento pode ser definido como o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização, que tem por objetivo principal identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo (Cunha 2010, Borges, 2018).

Quando o recrutamento é feito dentro da empresa apenas, ele é chamado de recrutamento interno. Para França (2009), esse recrutamento é a procura de candidatos dentro da empresa para a ocupação de uma posição aberta. Já para Bohlander, Scott e Sherman (2005) o recrutamento interno irá depender das políticas internas de gestão de pessoas, disponibilidade de pessoal e requisitos mínimos para a nova vaga.

Neste tipo de recrutamento apenas os funcionários da empresa podem participar do processo. Geralmente, a primeira via de procura de candidatos para uma vaga aberta é o próprio capital humano da empresa em questão. Assim os funcionários têm essa oportunidade a mais, ou de uma promoção ou de uma troca de departamento, mas a ideia é a mesma, tentar preencher essa lacuna com alguém “de casa”.

Contudo, nem sempre é possível achar o candidato ideal para a vaga em aberto. Existem algumas vantagens e desvantagens em fazer o recrutamento caseiro.

Para Gil (1999), o recrutamento interno tem benefícios com: aumentar a qualidade dos produtos e serviços da empresa, motivar os funcionários e criar

oportunidades de desenvolvimento. Já para Chiavenato (2005), as vantagens do recrutamento interno são:

- a) melhor aproveitamento do capital humano;
- b) motiva os funcionários a se desenvolverem;
- c) reforça a fidelidade dos funcionários à organização;
- d) manutenção de perfil e estabilidade;
- e) não requer processo de integração para novos membros;
- f) maiores chances de contratação de um funcionário bom, pois o leque de opções já é conhecido;
- g) processo mais barato que o recrutamento externo.

Além das vantagens listadas acima, também podemos ter em mente que se supõe o candidato caseiro já tenha o perfil desejado pela empresa, saiba a dinâmica interna, processos, ferramentas e networking. Uma outra grande vantagem de fazer esse processo internamente é a velocidade da contratação, item muito importante caso a vaga precise de um preenchimento rápido. E como mencionado por Chiavenato (2005) o baixo custo, pois trazer alguém de mercado é muito mais caro que promover uma pessoa internamente, essa diferença de custo se dá porque a empresa precisa atrair alguém de fora a deixar seu atual emprego e aceitar um desafio novo desconhecido.

Sobre as desvantagens do recrutamento interno, de acordo com Chiavenato (2005), são:

- a) bloqueio de novas ideias e experiências.
- b) fomenta o conservadorismo;
- c) mantém o patrimônio humano estático;
- d) ideal para empresas burocráticas.

A contratação de uma pessoa de casa faz com que a empresa não tenha um input novo de ideias, coisa que aconteceria caso alguém de mercado preenchesse a vaga. Isso faz com que seja criado um vício de como se deve pensar e conduzir todo processo. Fluxo de comunicação e questionamentos tornam-se padrões dentro dessa “bolha”.

Após o “screening” dos funcionários internos ser feito e constatar que de fato nenhum deles tem os requisitos mínimos para a vaga, é aberto um processo de recrutamento externo.

Seguindo a linha de raciocínio acima, o recrutamento externo se dá na falta de capacidade da empresa em preencher a vaga com os funcionários que ela já tem em casa. Esse recrutamento é feito com candidato que podem estar sem emprego, empregados em outra empresa ou em bancos de dados de empresas especializadas em recrutamento e seleção.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 12):

Recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora da empresa. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos, extraídos pelas técnicas de recrutamento. Técnicas de recrutamento externo: consulta aos arquivos de candidatos, apresentação de candidatos por parte de funcionários já existentes da empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; anúncios em jornais e revistas e em agência de recrutamento. (CHIAVENATO, 2006, p. 12)

Lodi (1992) relata que esse tipo de recrutamento apenas deve ser feito quanto a fonte de capital humano interno não atende às necessidades da posição em aberto. E que toda empresa deve ter como prioridade fazer o recrutamento interno em vez do externo. Isso se dá em empresas com maior nível de organização.

Wanous (1980, apud Oliveira 1996) o processo de entrada na nova organização deve ser de mútuo acordo entre o novo empregado e empregador. O empregado deseja produzir no novo ambiente e a empresa deseja um indivíduo com valores e perfil que se adequem à empresa.

Já Dutra (2004) salienta a necessidade de pessoas realmente comprometidas com o novo emprego/empresa, abertas à encarar mudanças constantes que temos no mercado empresarial, como globalização, tecnologias e alta dinâmica de mudança do mercado e das relações comerciais.

Como o recrutamento interno, o externo também tem suas vantagens, para Chiavenato (2006, p. 116) “contratações externas injetam novidade, ideias, habilidades. Isso faz com que o capital intelectual cresça e a cultura organizacional enriqueça”. Para Carvalho e Nascimento (1997), o recrutamento externo oferece as seguintes vantagens:

- a) variedade de perfis para seleção
- b) agilidade na captação de pessoas de diferentes perfis;
- c) possibilidade de novas pessoas para a organização;
- d) promove a criatividade e ideias;
- e) muda a estrutura da organização, a composição das equipes trazendo a diversidade no trabalho.

Já as desvantagens são:

- a) alto custo;
- b) desmotivação do quadro atual de funcionários por não serem participantes do processo;
- c) processo demora bem mais que o de recrutamento interno;
- d) requer cuidado por se tratar de pessoas de fora da organização;
- e) barra a carreira de colaboradores internos;
- f) afeta a política salarial da empresa. O colaborador recém-contratado pode ter seu salário diferenciado em relação a um colaborador mais antigo

2.2.2 Seleção

Após a etapa de recrutamento, inicia-se o processo de seleção, que à partida pode parecer o mais simples, mas é a etapa na qual é necessária a maior atenção, pois “nesta, torna-se imperativo avaliar em que medida é que os candidatos possuem as competências necessárias para ocupar o lugar disponível” (Brito, 2019).

De acordo com Orlickas (2001, p. 22)

(...) a seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal. A seleção é parte de um sistema mais amplo, na maioria das empresas subordinado a área de recursos humanos, sempre com foco na atração dos melhores profissionais do mercado. (ORLICKAS, 2001, p. 22)

No que diz respeito a esta avaliação, Moreira (2017) destaca que para uma seleção surtir efeito, “deve dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem

adquiridos por meio de treinamento”, ressaltando que características como “a habilidade de lidar com as pessoas, a capacidade de ouvir o interlocutor, de não perder o controle de si, o conhecimento de si próprio, das suas limitações e dos seus pontos fortes” são fatores a serem considerados mas que também não são fáceis de avaliar com precisão no momento do processo de seleção.

Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente. (Gil, 2001, p. 91, cit. In Moreira, 2017)

Guimarães e Arieira (2005) compartilham da mesma ideia anteriormente levantada por Gil, e ressaltam que o objetivo maior da seleção é contratar os melhores de entre os candidatos, numa busca pela escolha dos candidatos que possuam o perfil necessário para ocupar o cargo. Feito desta forma, com qualidade e dedicação, a empresa conseguirá garantir a entrada de pessoas de alto potencial na organização, que é o objetivo de qualquer empresa.

Saber para que se quer alguém para trabalhar numa determinada área, implica conhecer qual a contribuição que deverá ser oferecida para que seja agregado valor ao produto final. São as pessoas com o seu trabalho que geram e sustentam a vantagem competitiva das empresas. (HANASHIRO 2007, p. 116)

Em outras palavras, a citação acima traz a ideia de que um processo seletivo é criado para suprir a demanda de uma área específica, ou seja, seria necessário um recurso com um perfil determinado, conhecimentos e experiência específicos para esta área. O que nos faz pensar que o perfil para essa vaga pode ser diferente do perfil de uma outra vaga dentro da mesma empresa. Diante dessa pequena análise e verificando o mercado atual de recrutamento e seleção, conseguimos perceber que a maioria dos processos são generalistas, pelo menos na triagem prévia de RH antes do afunilamento que provém uma lista reduzida de candidatos ao gestor.

Quando falamos de processo seletivo não podemos deixar de lembrar que o processo de indicação ainda é muito forte dentro das empresas, o que na maioria das vezes encurta o percurso do candidato até a vaga em questão.

Algumas empresas preferem escolher pessoas a partir da indicação de seus empregados ou até mesmo de amigos, e as indicações podem pesar mais na escolha do candidato do que o resultado de outros processos seletivos. Esse procedimento deriva da crença de que um empregado, ou um amigo, não indica uma pessoa que não seja confiável e que não considere competente, ou que não esteja alinhada com os valores que permeiam a cultura organizacional. (HANASHIRO 2007, p. 117)

2.3 REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

As redes sociais nos tempos atuais, além de ter a sua funcionalidade tradicional, também são utilizadas no processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta adicional ao processo em si. Tal ferramenta não exclui as análises e entrevistas tradicionais, ela apenas traz mais recursos para uma análise mais profunda do candidato. Através dela é possível verificar gostos, costumes, perfil, posicionamento sobre alguns assuntos críticos e mais.

Num panorama em que há discussões contínuas de muitos assuntos delicados, como aborto, racismo, machismo e afins, a exposição desnecessária ou equivocada de um candidato pode tirá-lo completamente de um processo seletivo.

Todo conteúdo postado por um potencial candidato é analisado pelo time de RS, a forma que dizem quem são, como defendem suas ideias ou de terceiros e se tem domínio da língua portuguesa, tanto escrita como vocabulário.

De uma maneira geral os recrutadores gostam de perfis reservados, onde não há muita exposição e que tenha um viés de abertura à aprendizagem e desejo de crescimento profissional.

As principais plataformas de análise são: Facebook e Instagram para análise comportamental e social, LinkedIn para análise profissional/curricular. O maior benefício das redes sociais como o LinkedIn é o vasto leque de candidatos em potencial tanto para o recrutador quanto para o empregador (FRAGOSO, 2017)

À medida que a linha entre a vida pública e a vida privada se torna mais desfocada, os empregadores começam a examinar a informação disponível nas RS, que podem não ser idealizadas através da análise do CV (Curriculum Vitae) ou na realização. (FRAGOSO, 2017, p. 23)

Para Lemos (2005) na era da conexão relacionada à tecnologia digital e comunicação em massa as tecnologias sem fio, celulares, WIFI tem criado práticas de mobilização social em massa nas cidades contemporâneas.

Além do aspecto de análise do candidato, as redes sócias também são utilizadas pelas empresas para divulgação do perfil da mesma, cultura organizacional, trabalhos, relação com a sociedade e com o consumidor, atividades sustentáveis e claro, divulgação de vagas em aberto.

Hoje, o LinkedIn virou uma das principais, senão a principal, plataforma de recrutamento e seleção de candidatos. Postagens e divulgações em sites de emprego têm ficado cada vez mais escassas pelo crescimento dessa rede social corporativa.

3 METODOLOGIA

Esse artigo se baseou em uma estratégia de pesquisa qualitativa exploratória através de uma pesquisa de campo feita com funcionários da empresa em questão. Foram selecionados seis funcionários da Electrolux divididos em três públicos de pergunta, resposta e análise: gestores, RH, selecionados. Os gestores são pessoas que ocupam cargos de gestão e tem certa participação no processo seletivo. O setor de Recursos Humanos que planeja e atua em todo o processo seletivo e os selecionados que são os candidatos que conseguiram a posição referida no processo seletivo.

Tais entrevistas foram feitas de forma exploratória com perguntas gerais e perguntas direcionadas para cada categoria de entrevistado com objetivo de entender a perspectiva de cada um sobre o processo seletivo da Electrolux e seus resultados.

Os entrevistados da equipe de RH foram escolhidos por serem os dois que trabalham com recrutamento e seleção da planta de Curitiba/Administrativo, os gestores foram escolhidos um do setor de Compras e um de Produto, já os entrevistados que foram selecionados em processos seletivos e não tem cargo de gestão são um do setor de Compras e um do Jurídico. Todos eles escolhidos por ter algum tipo de proximidade com o entrevistador. As entrevistas foram feitas através de questionário escrito e enviado por e-mail corporativo.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte do trabalho serão apresentados os resultados da pesquisa qualitativa proveniente de entrevistas feitas com funcionários da empresa Electrolux.

4.1 Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Gênero	Grupo	Idade	Formação	Tempo de casa	Posição de Liderança?
Francelize Fabianowicz	Feminino	RH	37	Pós graduação	3 anos e 2 meses	Não
Rodrigo Tramunt	Masculino	RH	38	Pós graduação	3 anos e 6 meses	Não
Paulo Bettega	Masculino	GESTOR	29	Pós graduação	7 anos	Sim
Adriana Frazão	Feminino	GESTOR	38	Pós graduação	2 anos e 5 meses	Sim
Leonardo Klas	Masculino	SELECIONADO	28	Pós graduação	4 anos	Não
Tiago Tortato	Masculino	SELECIONADO	27	Graduação	2 anos e 8 meses	Não

FONTE: O autor, 2021.

4.2 Planejamento

Nesta sessão, os entrevistados foram funcionários de RH e gestores. As perguntas analisadas foram referentes ao planejamento do processo seletivo, etapas e participação do gestor e RH no processo.

O planejamento do processo seletivo é um trabalho feito entre os inputs do gestor e a lapidação das informações pelo RH na construção do processo. Quando abre uma vaga o gestor fica responsável em alinhar com o RH toda necessidade em relação ao desejado futuro candidato.

Os inputs enviados pelo gestor, de acordo com um deles funciona da seguinte maneira: “Passo ao RH as expectativas quanto ao perfil geral do candidato, mais que formação, e levo ao RH a requisição formal de abertura de PS.”

De acordo com um dos funcionários de RH o planejamento se dá pelo seguinte modo: escolher o recrutador responsável, fazer o briefing meeting, divulgar

a vaga, fazer a análise dos inscritos, escolher pré-selecionados, fazer as entrevistas, escolher candidato, fazer a job offer (feita entre gestor e HRBP) e processo de onboarding/admissão.

Nesta etapa também é decidido se o processo será interno ou externo De acordo com o Gestor 1: “Geralmente só busco abrir externo se não encontro nenhum perfil adequado internamente” e o Gestor 2: “Para um PS interno, quando buscamos agilidade e rapidez, muitas vezes para vagas urgentes, ter alguém com Know How de processo, muitas vezes já temos ideia de um Strong candidate para a vaga. PS externo, é um processo mais longo e demorado, quando queremos buscar novos conhecimentos de mercado ou alguém com habilidades específicas que não identificamos internamente”.

4.3 Análise

Nesta etapa da pesquisa o objetivo foi analisar as características principais do processo seletivo, como ferramentas, duração, vantagens e desvantagens de fazer o processo externo e interno, se há uso de redes sociais e afins.

Na entrevista do gestor ao fim do último tópico já foi possível identificar algumas vantagens e desvantagens do processo seletivo interno e externo, para complementar essa citação temos o complemento de um dos entrevistados do RH: “Interno porque privilegia os talentos internos e potenciais... Externo porque abre o leque de opções, especialmente quando não temos internamente candidatos com potencial para a vaga”.

Apesar de hoje a Electrolux usar de teste de perfil/comportamental, ou seja, um teste com uma lista de perguntas em que o candidato responde baseado nas suas prioridades e perfil, ainda a melhor maneira de realmente identificar as habilidades do candidato, de acordo com os 3 grupos de entrevistados é na entrevista com o gestor, onde de acordo com um dos candidatos: “foi quando consegui expressar melhor meu valor para a companhia. Pude trazer informações mais técnicas, ligadas às hard skills que, se mostradas apenas para o RH, teriam pouco valor. Acho válido comentar, no entanto, que as conversas com a Business Partner de RH foram válidas para demonstrar questões ligadas a soft skills, as quais são determinantes para trabalhar em um ambiente corporativo” e ainda um dos profissionais de RH complementa: “na etapa de entrevista, onde durante após uma

conversa profunda e longa é possível verificar todo perfil do candidato, seus objetivos, principais habilidades e etc.

As opiniões coletadas nas entrevistas conversa com o que foi apresentado no referencial teórico (sessão 2.2.1) sobre as características do processo interno e externo, onde Chiavenato (2005) lista uma série de vantagens e desvantagens do processo interno e externo, pontos em comum nessa questão são: agilidade do processo interno, demora do processo externo e a possibilidade de trazer alguém de fora com uma nova carga, novas ideias que podem agregar à companhia e sair de alguns vícios dos funcionários da mesma.

Continuando em linha com o que foi apresentado no referencial teórico, mais precisamente na sessão 2.3, a Electrolux usa das redes sociais como ferramenta de auxílio ao processo de recrutamento e seleção, a empresa usa o LinkedIn como ferramenta de divulgação de vagas e busca de candidatos e o Instagram para uma prévia análise de perfil.

4.4 Conclusões do PS

Nessa sessão temos uma participação mais relevante dos selecionados no que diz respeito à visualização de como o processo foi conduzido e concluído de maneira geral.

Aqui será feito a análise se o processo seletivo da Electrolux teve sucesso dentro dos moldes que é feito, se é eficiente e se foi possível fazer a real verificação das competências do candidato para o processo em questão.

Após a seleção do novo candidato ele é tratado e avaliado como um funcionário regular da empresa, ou seja, está submetido à feedbacks formais semestrais, onde são colocados metas e objetivos em grupo e individuais, e ao final do não é atribuída uma nota de avaliação que pode ir de insatisfatório até acima do esperado. Esta é a maneira mais formal em mensurar se tal candidato teve sucesso na posição ou não, caso o mesmo tenha ido bem podemos concluir que o processo de recrutamento e seleção funcionou. Complementando ainda, de acordo com um dos gestores é possível mensurar se o processo teve sucesso ou não da seguinte maneira: “Avaliar o candidato selecionado, em constante follow up, conseguimos medir se o objetivo foi alcançado, se as atividades estão sendo realizadas de acordo

e com todas as expectativas criadas na seleção pelo candidato, assim como saber se o candidato está adaptado e se sentindo confortável em sua posição.

Já sobre a eficiência do processo de recrutamento e seleção da Electrolux, um dos entrevistados do RH diz: “sim, mas sempre pode ser melhor otimizado (exemplo, às vezes demora no retorno por parte do gestor ou quando a vaga é muito complexa, sem flexibilizar nada para encontrar bons candidatos)”, nesta resposta fica evidente que a eficiência do processo em termos de eficácia e velocidade se dá pela fluída comunicação do gestor com o RH.

Por outro lado, um dos gestores não concorda com a eficiência do atual processo: “Não. Não temos uma política clara e um plano robusto de sucessão, o que ocasiona processos longos”.

Seguindo a linha de raciocínio desse gestor, o outro entrevistado também comenta sobre possíveis mudanças necessárias no processo e salienta: “Trabalharia incessantemente para ter uma cultura e política de sucessão e aprimoramento robusta e assertiva”.

De acordo com as respostas de ambos gestores, percebemos que ambos estão insatisfeitos com a política de sucessão dentro da empresa, ou seja, não há um plano de sucessão dentro da mesma área para funcionários que já estejam ali, isso causa de certo modo uma falha na transferência de conhecimento e assertividade na escolha do melhor candidato.

Os dois entrevistados da área de RH acreditam que o processo tenha que melhorar sob o viés de ter mais ferramentas tecnológicas de auxílio, como inteligência artificial de análise prévia de currículos e afins. Para um dos gestores o processo ainda é lento demais, uma boa melhoria seria acelerar o mesmo nos intervalos entre as etapas. Contudo essa é a visão da empresa (RH + Gestores).

De acordo com os selecionados, existem mais alguns pontos a serem adicionados, como a seguinte citação: “Acho que se houvesse maior clareza sobre o tempo e a quantidade de etapas que eu teria que passar para ser contratado daria maior tranquilidade. Ainda, uma atualização mais frequente e um feedback sobre as conversas (inclusive em caso negativo, algo mais personalizado do que uma mensagem genérica) seriam muito interessantes”.

Na reta final da entrevista, apenas os selecionados foram abordados com perguntas como: “Você acha o PS conseguiu extrair suas principais qualidades para

o trabalho em questão? Como?” e “O que foi “vendido” no PS e o que foi “entregue” pela empresa posição condizem?”.

Nesta sessão conseguimos entender de ambos candidatos selecionados que o processo seletivo da maneira que é feita hoje consegue sim extrair as principais skills de cada candidato, porém de maneira superficial, um deles diz que: “Entendo que de forma superficial, sim. Questões técnicas não foram abordadas, exceto por alguns itens pontuais. Sendo assim, foi avaliado mais o que constava em meu currículo do que um teste propriamente dito. Também não foram solicitadas referências, o que pode ser um gap. De modo geral, a entrevista final durou menos de 10 minutos, o que me pareceu pouco tempo e, portanto, desnecessária”.

Para complementar a resposta acima o outro candidato responde em linha e diz que foi possível mostrar as skills comportamentais mais do que as hard skills, pois não houveram testes específicos para as mesmas.

Entendo que para vagas com maior dependência de skills comportamentais a Electrolux consiga extrair as principais informações de cada candidato como foi mostrado em toda essa sessão. Ambos selecionados complementam e completam que as vagas conquistadas entregaram o que foi de fato prometido em todo o processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho em questão consiste em problematizar a efetividade dos processos de R&S da Electrolux a partir da percepção de seus stakeholders (RH, recrutadores e selecionados). Para chegarmos na conclusão que vem a seguir foi utilizado uma pesquisa qualitativa exploratória com 2 funcionários de cada grupo de stakeholders listados acima.

A equipe de RH defendeu com vigor o processo seletivo atual e os apontamentos que poderiam criar algum tipo de discussão vieram dos gestores e candidatos selecionados

Tal fenômeno aconteceu porque a equipe de RH vê que temos um processo robusto e que de fato traz os melhores resultados para a empresa. Algumas ressalvas e sugestões foram feitas pelo time com intuito de otimização do processo, mas de maneira geral foi possível ver que de fato a empresa tem um processo estruturado.

Como salientado acima, resposta que podem criar um pouco mais de discussão vieram dos gestores abordados, de modo geral, para eles o processo demora e acontece por uma falha no plano de sucessão de seus funcionários, mas isso pode ser visto como uma causa raiz, não uma falha do recrutamento e seleção.

A questão da demora do processo é um problema bem comum em várias empresas hoje e de fato precisa ser otimizado dentro da Electrolux. Foram verificadas divergências de informação com relação à velocidade do mesmo, no ponto de vista do RH acontece de maneira geral em até 45 dias, e pela experiência dos candidatos varia bastante, sendo de apenas um mês até mais de 2 meses. Tal defeito é comum no mercado e não descredibiliza nem tira os frutos positivos do processo atual da Electrolux.

Hoje, o perfil comportamental é o principal ponto de análise no processo de recrutamento e seleção, e vendo por este viés, as entrevistas conseguem amarrar bem esse ponto, tanto com o RH, quanto com os gestores. Todas as partes concordam que as entrevistas conduzidas da maneira atual conseguem verificar e analisar suficientemente os candidatos, então é um processo que funciona.

Por fim, ao analisar todo esse cenário com pequenas diferenças de opiniões, mas considerando os pontos que tem mais valor, o processo de recrutamento e seleção da Electrolux traz de fato os frutos esperados para a companhia, que são funcionários com os perfis adequados e que trazem bons retornos à empresa, da mesma maneira o processo funciona bem para o selecionado, que também de acordo com as entrevistas recebe da empresa o que lhe é prometido em todo processo de seleção.

Após ouvir todas as partes e verificar principalmente as falhas no processo, é possível pensar em algumas sugestões de melhoria no processo atual. Um ponto chave levantado por um dos gestores foi o problema atual de falta de sucessão clara. Como existe esse problema faz-se necessário sempre a abertura de processo seletivo para a vaga em aberto que seria possível já ter um pré-selecionado.

Neste ponto poderia ser criado um programa ou algum tipo de acompanhamento especial com os talentos de cada área preparando-os para uma futura posição acima dentro da mesma área. Com esse novo processo estruturado a quantidade de processos seletivos para vagas de liderança iam diminuir.

Sobre o processo em si, outro ponto levantado como possível ponto de atenção foi a comunicação entre gestor e RH no que diz respeito à todas

informações sobre a vaga em aberto, pré-requisitos, orçamento, demora na troca de informações e etc. Isso pode-se resolver com um processo formal de troca de informação, com prazos de entrega para cada atividade, seja ela do envio de informação do gestor ao RH ou devolução dos possíveis candidatos do RH ao gestor. Isso agilizaria o processo e conseqüentemente a vaga em aberto seria preenchida mais rapidamente.

Sob o viés dos entrevistados, o principal ponto negativo à ser corrigido seria o problema de comunicação do processo de recrutamento e seleção, ou seja, falta comprometimento e organização da equipe de RH em informar o candidato potencial sobre o andamento das etapas, com feedbacks personalizados em caso de sucesso ou insucesso no processo para que o candidato veja realmente onde foi a sua falha técnica ou discrepância de perfil com a empresa em questão.

Caso os pontos levantados acima fossem solucionados teríamos um processo de recrutamento e seleção ainda mais robusto e completo pela empresa.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SCOTT, Snell; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORGES, R. F. E. **Características das práticas de recrutamento e seleção - estudo de caso numa PME**. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal, 2018. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.26/31006>>. Acesso em 21 jun. 2021.

CARDEIRA, D. **Práticas de recrutamento e seleção em Portugal**. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, 2011. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/45111/1/DM-DALC-2011.pdf>>. Acesso em 19 jun. 2021.

CARDOSO, L. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e desempenho organizacionais**. Lisboa: ISPA, 2012. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/70654577.pdf>> Acesso em 21 jun. 2021.

CARVALHO, A. V; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos (Vol. 1)**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2016.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Gente, 2004.

FRAGOSO, Alexandra Isabel Monteiro. **A influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção**. Porto: Universidade do Porto, 2017. Disponível em: < <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108443/2/226762.pdf>> Acesso em 30 jun. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4.^a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. de O. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais Da UNIPAR**, 6(2), 203–214, 2005.

HANASHIRO, D. M. et al. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, D. C. M. **Práticas de recursos humanos em pequenas e médias empresas**. Porto: Instituto Politécnico do Porto, 2008. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/6696/4/COM_DoraMartins_2008_2.pdf> Acesso em 20 jun. 2021.

MOREIRA, F. G. A Importância Da Gestão Estratégica No Recrutamento E Seleção De Pessoal Nas Organizações. **Práticas de Administração Pública**, 1(2), 57–70, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.5902/2526629226482>> Acesso em 05 jul. 2021.

OLIVEIRA, A. R. de. **Início de Carreira Organizacional: Um Estudo dos Programas de “Trainees” das Empresas Privadas Brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

SILVA, T.; VELOSO, A.; SOARES SILVA, I. Idade, emprego e Gestão de Recursos Humanos: Um estudo em PME portuguesa. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 17(4), 218–225, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.17652/rpot/2017.4.13894>> Acesso em 01 jul. 2021.

VELOSO, A. d. **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**. Braga: Universidade do Minho, 2017. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7703/1/Tese%20de%20Ana%20Luisa%20Velo.pdf>> Acesso em 03 jul. 2021.