

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIA VICTÓRIA CABANILLAS SANCHES

PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
SOBRE A INFLUÊNCIA DO FIT CULTURAL NO RECRUTAMENTO

CURITIBA

2024

MARIA VICTÓRIA CABANILLAS SANCHES

PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
SOBRE A INFLUÊNCIA DO FIT CULTURAL NO RECRUTAMENTO

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: Prof^o. Dr^o. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2024

RESUMO

O estudo em questão teve como objetivo geral analisar a percepção de profissionais da área de recursos humanos sobre a influência do Fit Cultural no recrutamento. Com isso, foi feita uma análise do referencial teórico sobre os pontos de cultura organizacional, Fit Cultural e recrutamento e seleção. Posteriormente a realização da análise desses referencias, foi elaborada uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo por meio de uma entrevista semiestruturada, possibilitando analisar o objetivo geral mencionado acima, sendo efetuadas sete entrevistas com profissionais de diferentes estados do Brasil. Após a realização das conversas com os recrutadores, foram exploradas e estudadas as suas experiências e visões em relação ao tema, possibilitando concluir que de forma geral a utilização do Fit Cultural no recrutamento e seleção é realizado de maneira mais superficial, sem administrar e gerenciar por completo as vantagens e enriquecimentos que o alinhamento cultural poderia agregar para o processo de atração e seleção.

Palavras-chave: fit cultural; recrutamento e seleção; cultura organizacional.

ABSTRACT

The general objective of the study in question was to analyze the perception of professionals in the area of human resources on the influence of Cultural Fit on recruitment. With this, an analysis of the theoretical framework was made on the points of organizational culture, Cultural Fit and recruitment and selection. After the analysis of these references, an exploratory research of a qualitative character was elaborated through a semi-structured interview, making it possible to analyze the general objective mentioned above, and seven interviews were carried out with professionals from different states of Brazil. After conducting the conversations with the recruiters, their experiences and visions in relation to the theme were explored and studied, making it possible to conclude that in general the use of Cultural Fit in recruitment and selection is carried out in a more superficial way, without managing and managing completely the advantages and enrichments that cultural alignment could add to the process of attraction and selection.

Key words: cultural fit; recruitment and selection; organizational culture.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	05
2. REFERENCIAL TEÓRICO	06
2.1. CULTURAL ORGANIZACIONAL	06
2.2. FIT CULTURAL	07
2.3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	09
3. METODOLOGIA	10
4. ANÁLISE DOS DADOS	13
4.1. ETAPAS E DESAFIOS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R & S)	13
4.2. O FIT CULTURAL NO PROCESSO DE R & S	15
4.3. A IMPORTÂNCIA DO FIT CULTURAL NO PROCESSO R & S	17
5. CONCLUSÃO	19
REFERÊNCIAS	

1 INTRODUÇÃO

Os profissionais da área de recursos humanos lidam com diferentes contextos, atividades e desafios na sua rotina de trabalho, esses diferentes contextos e obstáculos podem estar relacionados ao seu ambiente de trabalho, seus processos internos e administração de seus recursos e colaboradores.

Esses desafios podem estar relacionados ao processo de atração e seleção de novas pessoas para as empresas e a conexão que as empresas e as pessoas buscam ter com a organização. Nesse sentido desse laço que os colaboradores e empresas buscam, Tomei e Russo apresentam que:

Portanto, baseado na premissa de que a congruência entre os valores individuais e organizacionais é um fator-chave nos resultados empresariais e no comportamento dos empregados e que o estudo deste alinhamento é importante para a implementação da missão organizacional, [...]. (Tomei; Russo, 2014, p. 383).

O texto *Recruiting for Cultural Fit*, disponibilizado pela Harvard Business Review, aponta a relação desse encaixe de pessoa e empresa, a publicação mostra que:

A adequação à cultura é a cola que mantém uma organização unida. É por isso que é uma característica fundamental a ser observada ao recrutar. O resultado da má adequação cultural devido à rotatividade pode custar a uma organização entre 50-60% do salário anual da pessoa, de acordo com a Society for Human Resource Management (SHRM). (Katie Bouton, 2015, não paginado, tradução nossa).

Essa conexão está em parte relacionada ao encaixe que as duas partes buscam ter quando estão em processo seletivo e os candidatos na busca de uma nova oportunidade de emprego, sendo essa também estando relacionada ao Fit Cultural que buscam ter com o contato com a empresa, como exemplo pode ser citado em relação às suas ações, costumes e valores.

Com a leitura e o aprofundamento teórico sobre a temática, foi realizada a pesquisa possibilitando aprofundar mais, buscar familiaridade e explorar sobre o Fit Cultural no processo de recrutamento e seleção, tema que após a leitura teórica foi identificado um tema pouco explorado.

Para essa análise de como as empresas e candidatos se conectam nesse viés de alinhamento cultural, o presente estudo teve como objetivo principal verificar a percepção de profissionais da área de recursos humanos sobre a influência do Fit Cultural no recrutamento, e foram levantados os objetivos específicos como: as etapas e desafios do processo de recrutamento e seleção (R & S), o Fit Cultural no processo de R & S, e a importância do Fit Cultural no processo de R & S. Logo, foram entrevistados profissionais de todo o Brasil da área de recursos humanos que trabalham com atração e seleção para aprofundar e enriquecer o conhecimento sobre o tema, possibilitando entender as suas realidades de trabalho, suas rotinas na área de R & S, e verificar na prática o contato que esses profissionais têm com o Fit Cultural.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura está presente em nosso dia a dia, no ambiente de trabalho, nas relações familiares e em nossa sociedade, e os componentes que são responsáveis por moldar essas culturas influenciam nas escolhas e atitudes dos indivíduos que a compõem. Nesse sentido, Chiavenato trás que:

Sob um ponto de vista mais amplo, cada sociedade ou nação tem uma cultura própria que influencia comportamentos das pessoas e das organizações. A cultura de uma sociedade compreende valores compartilhados, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são aprendidos das gerações mais velhas, impostos pelos membros atuais da sociedade e passados sucessivamente para as novas gerações. (Chiavenato, 2021, p.98).

A cultura no ambiente organizacional é composta por diferentes fatores, como valores, costumes e hábitos que são compartilhados diariamente no ambiente de trabalho e que acabam moldando as decisões e escolhas a serem realizadas nas empresas. Nesse contexto, Dias explica que:

A cultura organizacional, desse modo, é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em

comum. A cultura oferece formas definidas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes de uma organização. (Dias, 2013, p. 73).

A cultura organizacional também pode ser composta de subculturas, que conforme Dias (2013) estão relacionadas a que as empresas não são formadas por uma única cultura, mas por várias culturas que são baseadas em uma cultura predominante.

Os fatores que compõem a cultura organizacional podem ser compostos de partes que são visíveis no dia a dia organizacional e outros que são invisíveis nesse dia a dia organizacional. Segundo Chiavenato (2021) a cultura das empresas é algo intangível que pode ser perceptível pelo seu impacto na dinâmica da organizacional, como um iceberg, a parte de cima está relacionada a parte evidente como fatores concretos estruturas físicas, processos administrativos e ferramentas de trabalho, já parte inferior do iceberg está relacionada fatores ocultos e mais imersos na cultura, logo aspectos que temos uma maior dificuldade de compreensão e visualização.

A cultura organizacional é composta de diferentes aspectos conforme mencionados anteriormente, como seus valores, hábitos, costumes e são determinantes para moldar a cultura organizacional e são partilhados internamente no dia a dia da organização. Segundo Schein:

Em resumo, podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura. (Schein, 2017, p. 16).

2.2 FIT CULTURAL

O Fit cultural que também pode ser determinado como o alinhamento cultural e está presente no dia a dia das organizações em algumas decisões organizacionais, principalmente no processo de recrutamento e seleção das empresas.

O Fit cultural está relacionado ao engajamento de aspectos como valores e comportamentos individuais com os da organização e quão esses estão conectados. Conforme os escritores:

O alinhamento cultural está relacionado à forma como os membros de uma organização dão sentido ao contexto organizacional e aos fatores que influenciam esse processo de entendimento ou de compreensão do significado. (Tomei e Russo, 2014, p. 383).

Conforme citado anteriormente, existem diferentes pontos que são os modelos da cultura do colaborador e da organização, e que podem estar ou não em sincronia. Com essa linha de pensamento, Sousa (2019, p. 28), cita que, “Desta forma, na análise do Fit cultural de um candidato estão inseridos valores, ideais e objetivos que podem, ou não, estar alinhados com a cultura da empresa.”. Essa possível sincronia pode relacionar o quão engajado o colaborador está com a cultura da empresa. Assim a escritora Kristof (1996) traz que diferentes estudiosos do tema identificam o alinhamento cultural como a harmonia entre os colaboradores e as empresas. A escritora também ressalta a importância desse alinhamento para um comprometimento com a organização e suas tarefas, com isso ela mostra que: “¹Alcançar altos níveis de adequação P-O por meio da contratação e da socialização é frequentemente apontado como a chave para reter uma força de trabalho com a flexibilidade e o comprometimento organizacional necessários para enfrentar esses desafios competitivos.” (Kristof, 1996, p.1, tradução nossa).

Com isso temos que o Fit Cultural é composto por diferentes variáveis e equilíbrio de ajuste desses fatores do indivíduo e da empresa. Com essa linha de pensamento, a escritora apresenta que:

O mecanismo através do qual se chega ao entendimento compartilhado é chamado de concordância cultural ou *cultural agreement*. Com raízes na Antropologia, a concordância cultural pode ser definida como até que ponto os membros de uma organização compartilham crenças similares sobre as práticas formais e informais da sua cultura organizacional. (Hilal, 2004, 12).

2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

No dia a dia das organizações a rotação de colaboradores é parte da dinâmica do mercado de trabalho, com isso as empresas estão em constante contato com os processos de atração e seleção de novos talentos para administrar o seu quadro de funcionários.

Conforme Mahler² (1979 citado por Chiavenato, 2010), o recrutamento é uma atividade realizada para recrutar candidatos capacitados às necessidades da organização. E de acordo com Ferreira (2014, p. 40), “Recrutamento ou atração é o processo de atrair candidatos com potencial para ocupar as vagas da empresa.”

A etapa do recrutamento pode ser realizada de forma interna, externa ou mista. A atração de talentos internamente conforme Lotz e Burda (2015, p. 81), “O recrutamento interno é definido como a busca de potenciais candidatos que possam ocupar vagas dentro da própria organização. Com isso, abre-se oportunidade de movimentação dos colaboradores por meio de transferências e promoções”. Já o recrutamento de forma externa, para Chiavenato (2010, p. 114), “O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção pessoal.” O recrutamento misto para Lotz e Burda (2015, p. 89) está relacionado com a utilização de ambos os recrutamentos interno e externo para atração de novos talentos para as vagas abertas na organização.

Já o processo da seleção segundo Lotz e Burda (2015, p. 123) é a etapa em que para que ocorra uma certa combinação entre as variáveis de valores do candidato, características da vaga e a cultura da organização, é a grande importância que essa conformidade apresenta para a estabilidade e ambientação do funcionário na empresa.

Esse processo é o momento de determinar o candidato a ser selecionado, conforme Ferreira (2014, p. 107), “A seleção é uma atividade de comparação, escolha e decisão.”.

O processo de recrutamento e seleção deve ser administrado com qualidade e de forma tática para a empresa. Chiavenato afirma que:

O recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. Como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se imprescindível contar com pessoas flexíveis, capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes. O desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. (Chiavenato, 2010, p. 124).

A seguir temos um quadro comparativo com as definições dos termos utilizados referente ao processo de recrutamento e seleção nas organizações:

TABELA 1 - RESUMO DOS CONCEITOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento <ul style="list-style-type: none"> Atrair candidatos para novas oportunidades na organização. 	Interno: A vaga é aberta apenas para os colaboradores da organização se candidatarem.
	Externo: O recrutamento é realizado com pessoas disponíveis no mercado de trabalho fora da organização.
	Misto: Utiliza de ambas as abordagens, interna e externa.
Seleção <ul style="list-style-type: none"> O processo de avaliação e escolha do candidato(s) a preencher a oportunidade em aberto. 	

FONTE: A Autora (2024)

3 METODOLOGIA

Para analisar o tema foi realizada uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, por meio de uma entrevista semiestruturada, possibilitando explorar mais detalhadamente o tópico em estudo, conforme mencionado pelas autoras Lozada e Nunes (2018, p.138) “O objetivo de uma pesquisa exploratória é estudar um assunto ainda pouco explorado para proporcionar uma visão geral do fato.”.

Assim, foram feitas entrevistas de profundidade com um roteiro semiestruturado, de forma anônima, sem identificar o nome do profissional na entrevista e análise, possibilitando aprofundar mais sobre o tema em estudo e proporcionando a possibilidade de modificação das perguntas ao decorrer das entrevistas de acordo com o seu andamento.

O perfil selecionado foi com foco em profissionais com experiência na área de recrutamento e seleção. Foram selecionados especialistas de forma aleatória de diferentes cidades do Brasil, sendo o seu contato realizado utilizando a plataforma do LinkedIn e o aplicativo do WhatsApp. Após agendadas as conversas, foi utilizado o software Skype para executar as entrevistas, foi realizada a gravação dessas, e posteriormente foi feita a transcrição para uma análise detalhada das respostas.

Com o decorrer das conversas, as respostas começaram a mostrar conclusões semelhantes, com isso foram encerradas as suas realizações e iniciada a sua análise após a sua transcrição. Foi realizado o contato com cerca de 25 profissionais, e concretizadas 7 entrevistas com os recrutadores, com os seguintes perfis:

TABELA 2 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado	Gênero	Idade	Tempo de experiência na área de Recrutamento e Seleção	Área de formação	Cidade de residência
E1	Feminino	24 anos	5 anos	Música	Curitiba - PR
E2	Feminino	45 anos	15 anos	Psicologia	Brasília - DF
E3	Masculino	36 anos	7 anos	Música	São José dos Pinhais - PR
E4	Feminino	30 anos	6 anos	Psicologia	Itajaí - SC
E5	Feminino	26 anos	3 anos	Psicologia	Mandaguari - PR
E6	Feminino	31 anos	2 anos e 6 meses	Recursos Humanos	Osasco - SP
E7	Feminino	39 anos	10 anos	Gestão em RH	Niterói - RJ

FONTE: A Autora (2024)

O roteiro da entrevista semiestruturada foi formulado com as seguintes perguntas:

TABELA 3 – ROTEIRO DE PERGUNTAS

Perguntas iniciais:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conte um pouco sobre o seu trabalho e a sua experiência na área de recrutamento e seleção. 2. Quais os principais desafios que você percebe no processo de recrutamento e seleção?
Perguntas introdutórias:	<p>De acordo com as suas experiências:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Como funciona o processo de recrutamento e seleção na sua experiência? 4. É utilizado alguma forma de analisar se o candidato está alinhado à cultura da organização no processo seletivo?
Se “sim” para a questão 4:	<ol style="list-style-type: none"> 5. É usada alguma ferramenta? 6. Quais etapas estão presentes essa análise de alinhamento cultural? 7. Existe alguma forma após entrada do candidato na organização de continuidade de análise de alinhamento cultural de empresa - colaborador? 8. Você considera a análise do Fit cultural do candidato no processo seletivo uma etapa importante nesse processo? 9. Na sua visão, quais são as vantagens na utilização do Fit Cultural no processo de recrutamento e seleção para a empresa? 10. É utilizada alguma forma de medir a efetividade da utilização do Fit Cultural no processo de recrutamento e seleção?
Se “não” para a questão 4:	<ol style="list-style-type: none"> 11. Por que você acredita que não é utilizado a análise do Fit Cultural no processo de recrutamento e seleção? 12. Existe alguma forma após a entrada do candidato na organização de análise de alinhamento cultural empresa-colaborador? 13. Na sua visão, quais as possíveis vantagens ou desvantagens que traria a utilização ou não utilização do Fit Cultural no recrutamento e seleção?
Perguntas de perfil:	<ol style="list-style-type: none"> 14. Gênero. 15. Idade. 16. Tempo de experiência na área de recrutamento e seleção. 17. Área de formação. 18. Cidade de residência.

FONTE: A Autora (2024)

4 ANÁLISE DE DADOS

Para realizar a análise dos resultados obtidos, os dados foram divididos nos objetivos específicos do estudo: Etapas e desafios do processo de recrutamento e seleção (R & S), o Fit Cultural no processo de R & S, e a importância do Fit Cultural no processo de R & S. Como todos os entrevistados responderam que de certa forma existe uma análise do Fit Cultural do candidato no processo seletivo, as perguntas 11, 12 e 13 não foram utilizadas.

O processo de atração e seleção está presente no dia a dia dos profissionais da área, sendo assim, todos apresentaram seus desafios e etapas do processo conforme suas empresas de atuação. Para entender melhor a situação atual de atuação dos profissionais entrevistados eles contaram um pouco sobre as suas experiências. Os entrevistados atuam em diferentes tipos de empresas, mas todos trabalham com o recrutamento e seleção. Os profissionais 1, 2, 4 e 5 atualmente trabalham na área de RH da empresa e realizam o recrutamento e seleção nas suas atividades. Os demais entrevistados hoje trabalham prestando serviço de recrutadores, como é o caso do entrevistado 6, o terceiro trabalha com a consultoria em RH e R & S e mentoria na área, e o profissional 7 atua em uma assessoria de pessoas na área.

4.1 DESAFIOS E ETAPAS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para iniciar a conversa e entender um pouco dos obstáculos da atração de talentos, conversando com entrevistados, foi apontado que o RH nas organizações é composto por diferentes realidades e processos empresariais. Os profissionais conforme os seus cotidianos trouxeram diferentes desafios no R & S. Os entrevistados 1 e 2 relataram a falta de comprometimento e responsabilidade por parte de alguns candidatos nos processos seletivos. A falta de mão de obra qualificada foi um dos tópicos de comum acordo entre os profissionais 1, 2, 3, 6 e 7. O empecilho em relação à remuneração também foi mencionado pelos entrevistados 3, 5 e 6. A questão dos benefícios foi considerada um desafio enfrentado pelos recrutadores 5 e 6. A falta de recursos e ferramentas para o recrutamento também foi

citado pelos profissionais 5 e 6.

Para finalizar, os recrutadores trouxeram outros obstáculos específicos que encontram nas suas rotinas. O entrevistado 1 relatou sobre aceitar o horário de trabalho de trabalho da organização. O profissional 2 comentou sobre a dificuldade de alinhamento do perfil com o gestor. A permanência do candidato na organização após a sua entrada na empresa e o tempo para realizar o processo seletivo foi citado pelo recrutador três. A atração do interesse dos candidatos e a sua retenção no processo seletivo são desafios enfrentados pelo quarto entrevistado. O quinto entrevistado comentou que em sua realidade presencia o desafio de os candidatos estarem optando mais por vagas home office no lugar das presenciais. O sexto recrutador apontou o encaixe no clima e na cultura da empresa e o alinhamento de expectativa empresa versus candidato como outros obstáculos que confronta na sua rotina.

Esses obstáculos citados em partes coincidem com as escritoras citadas anteriormente, conforme citados pelos profissionais e trazido por Lotz e Burda (2015) é necessário determinado ponto estarem em sinergia (valores, expectativas, cultura) para ocorrer essa conexão e podendo diminuir esses desafios.

Com o mesmo objetivo de realizar perguntas iniciais para entender mais a realidade dos profissionais, foram questionados sobre as etapas do processo seletivo nas suas organizações. No dia a dia dos entrevistados eles apresentaram os seguintes passos em comum para todos, como o alinhamento de detalhes da vaga (descrição do cargo, horários de trabalho, salário, benefícios, sobre a empresa) de acordo com a dinâmica de cada realidade de empresa, divulgação da vaga nas plataformas e ferramentas que consideram viáveis para o tipo da vaga, triagem/ análise dos currículos, primeiro contato com o candidato, após é realizada uma entrevista com o RH/ consultor de RH (alguns presencial e outros online). Na etapa seguinte os entrevistados 1, 2, 3, 4, 5 e 7, comentaram que são aplicados testes mais práticos e/ou teóricos se houver necessidade de acordo com a vaga. O teste de personalidade ou comportamental (como o Disc) são utilizados também. O profissional 3 utiliza um teste de personalidade para ver se faz Fit, dependendo da vaga aplica teste de perfil no gestor também para podermos fazer uma análise mais aprofundada do Fit do gestor e candidato. Os entrevistados 4, 6 e 7 utilizam o teste do Disc e/ou outros testes comportamentais. A utilização desses testes proporciona a possibilidade de atrair talentos qualificados para a organização.

Conforme os conhecimentos citados anteriormente no referencial pelos autores Chiavenato (2010) e Ferreira (2014), relacionados a captação de pessoas capacitadas e com potencial às necessidades organizacionais. Já na finalização desse processo ocorre uma entrevista presencial com o responsável da organização pela vaga com os candidatos, e posteriormente é escolhido o candidato a ser aprovado para a vaga. Conforme mencionado anteriormente a escritora Ferreira (2014), nos leva a escolher e decidir o candidato final.

Em relação a processos seletivos internos e externos nas empresas é uma realidade de acordo com a necessidade e cenário de momento e da vaga dos profissionais entrevistados 1, 2, 4 e 5, coincidindo com a referência de Lotz e Burda (2015), relacionado a utilização do recrutamento misto pelas organizações.

4.2 O FIT CULTURAL NO PROCESSO DE R & S

Quando questionados em relação a se é utilizada alguma forma de analisar se o candidato está alinhado à cultura da organização durante o processo seletivo, os profissionais citaram que a forma de realizar essa análise é utilizando a entrevista com o candidato. Os entrevistados 2 e 3 realizam a entrevista por competências e fazem essa análise a partir dessa conversa, o profissional 2 trouxe que a análise é realizada desde o início de acordo com o comportamento, ações e falas do candidato. O entrevistado três comentou também que em vagas com faixa salarial mais altas, realizam uma última etapa (uma sabatina) com o candidato e o gestor para conversar mais a fundo sobre a cultura da organização, o profissional comentou também que no momento que faz as perguntas iniciais com os responsáveis de empresa para entender a cultura da empresa, ele consegue extrair os valores e outras informações, e colocar na sua entrevista por competências com os candidatos. Os demais profissionais (1, 4, 5, 6 e 7) trouxeram que realizam essa análise através de uma entrevista com perguntas específicas para estudar pontos específicos levantados por eles e que consideram relevantes para serem investigados. O entrevistado 4 trouxe que a partir de perguntas comportamentais, relacionadas à ética, transparência, ao contato com gestão de acordo com cargo, através das perguntas por competência é direcionando para o Fit da empresa.

O entrevistado 5 mostrou que a partir das questões de habilidades do candidato, acompanhar as experiências anteriores, e nessa conversa consegue captar mais sobre a temática.

O profissional 6 citou que dentro da entrevista pergunta o que almeja e o que espera da empresa, do seu dia a dia, o que te agrada, o que faz querer ficar na empresa, o que te oferece para que queira ter uma ascensão na organização, possibilitando realizar essa análise, a entrevistada comentou também que percebe que essa preocupação com o Fit empresa-colaborador vem de mais interesse por parte dos próprios candidatos (principalmente em sua maioria de candidatos mais jovens). Já o profissional 7 faz perguntas estratégicas ao candidato para ver se tem Fit Cultural com a empresa, procura extrair perguntas específicas a partir da história da empresa.

Os pontos levantados referindo-se a partir da entrevista em retirar informações relacionadas a comportamentos, forma de comunicação, valores, ao que almeja de crescimento e de dia a dia na empresa, conversando com o proposto por Chiavenato (2021), quando relata que cada um tem sua cultura com pontos específicos que moldam seus comportamentos, decisões e escolhas.

Em relação a utilização de uma ferramenta específica para analisar se o candidato está alinhado à cultura da organização no processo seletivo, todos os entrevistados afirmaram que não possuem um teste ou ferramenta específica de Fit Cultural.

Conforme citado acima, a entrevista com o profissional de RH é a forma que os recrutadores utilizam para analisar este alinhamento à cultura da organização no processo de R & S, os entrevistados também citaram outras etapas que está presente a realização da análise do alinhamento cultural. O entrevistado 1 citou que utiliza a avaliação de experiência dos 90 dias para esse acompanhamento. Os profissionais 2 e 6 trouxeram que também utilizam os testes comportamentais e o teste DISC. O profissional 5 comentou que em outra empresa que trabalhou eram utilizados testes sobre habilidades e comportamentos auxiliando na questão de análise do Fit Cultural. Para finalizar, o entrevistado 7 também aplica testes, como um teste de inteligência emocional. Esses testes e avaliações utilizados para realizar essa análise de alinhamento cultura organizações e candidato, mostra a compatibilidade com a fala de Schein (2017), pois mostra a tentativa de acordo com esse possível padrão de comportamento e ações, que leva esse Fit Cultural a partir das ferramentas citadas.

4.3 A IMPORTÂNCIA DO FIT CULTURAL NO PROCESSO DE R & S

Após a utilização desse alinhamento cultural empresa-candidato no processo de R & S, foi realizada a análise da existência de uma verificação após a entrada do candidato na organização de uma continuidade de análise de Fit Cultural, assim os entrevistados trouxeram pontos distintos. O ponto com maior peso foi a utilização da avaliação de período de experiência e/ou a realização de uma conversa com o respectivo gestor como uma possível forma de análise do alinhamento cultural de empresa-colaborador, forma citada pelos profissionais 1, 2, 5 e 7. Foi observado que não existem necessariamente perguntas específicas sobre a cultura, mas analisam a partir das perguntas realizadas na avaliação. O entrevistado 3 comenta que na maior parte das suas experiências não é utilizada nenhuma forma, apenas quando ele presta seu serviço de business partner, um acontecimento mais pontual, realiza uma conversa semanal, como um PDI (Programa de Desenvolvimento Individual), para essa verificação se está dentro do Fit. O entrevistado 4 relatou que de forma estruturada não é utilizado, apenas de forma subjetiva, tentou implantar a avaliação de período de experiência, mas não foi dada continuidade e acabou se perdendo, o profissional trouxe que em sua antiga organização ocorria um encontro em grupo, possibilitando trocar experiências, investigar e entender o processo de adaptação, e se encontrava dificuldades. O profissional 6 citou que nas suas experiências percebeu que existem testes de rendimento, mas em relação à cultura não identificou. O entrevistado 7 também relatou que identificou com as empresas que trabalhou a realização dessa análise na integração dos novos colaboradores.

As formas mencionadas acima referentes ao uso de avaliações de experiência, conversas e interações desses novos colaboradores, demonstra a conexão com o escritor Dias (2013), pois conforme citado, a cultura empresarial proporciona aspectos que servem de guia para decisões e aspectos de formação dessa cultura, logo esses pontos levantados nas avaliações, conversas e observações podem ou não coincidir com o que a cultura espera.

Após o estudo em relação aos aspectos de desafios, etapas, ferramentas, e formas de análise em relação ao alinhamento cultural, foi questionado em relação à importância da utilização do Fit Cultural no processo de recrutamento e seleção. E na visão dos recrutadores, todos afirmaram a considerar de grande importância, citando

expressões como: “mil por cento”, “primordial”, “muito importante” e “muito relevante”. Essa grande importância relatada pelos profissionais, ressaltam os aspectos de relevância do alinhamento da cultura, pois conforme mencionado no referencial, Kristof (1996) traz com esse elevado grau de alinhamento, a estabilidade organizacional e comprometimento com a empresa e suas tarefas é maior.

Em suas justificativas e observações foram relatadas as seguintes particularidades:

TABELA 4 – JUSTIFICATIVAS E OBSERVAÇÕES DA IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DO FIT CULTURAL NO PROCESSO DE R & S

Entrevistado	Justificativas e Observações
E1	O entrevistado citou que em relação às habilidades e conhecimentos, os candidatos podem aprender, mas as atitudes referentes aos seus valores e aos da empresa tem que estar bem conectados. Algo enraizado ao candidato, como valores em comum entre colaborador/candidato e a organização.
E2	Em sua visão não tem como trabalhar e não pensar nesse aspecto do encaixe cultural pessoal e organizacional.
E3	Acredita que as pessoas não acham um tópico de tanta relevância, poucas empresas se preocupam efetivamente com esse aspecto. Empresas não querem investir nesse assunto.
E4	O entrevistado expõe que considera difícil e muito subjetivo. O ideal seria no período de experiência realizar o acompanhamento após os 90 dias na empresa, pois já estaria convivendo com o ambiente, e se consegue ou não se enxergar dentro da cultura empresarial.
E5	Cita que é onde ocorre a retenção de talentos.
E6	Relatou os aspectos de poder verificar se as expectativas do candidato e da empresa estão sendo cumpridas. É mais do que ter expectativa do que tem a oferecer, é se sentir confortável no ambiente de trabalho. Sentir-se dentro da empresa e se no seu dia a dia é o que se esperava. Relatou que acredita que as empresas não estão preparadas e não sabem como fazer esse processo, como inserir e definir seus valores e sua missão. As empresas deveriam escutar o que faz as pessoas ficarem e se sentirem acolhidos na organização, e deixar seus colaboradores confortáveis para responder a essas questões.
E7	Comentou que atualmente é importante. Anteriormente iria mais pela parte técnica, mas hoje não é visto apenas o aspecto técnico, mas outros pontos também, como, saber lidar com pessoas, à parte emocional e comportamental. A cultura da empresa atrelada ao comportamento atualmente é a principal no recrutamento e seleção.

FONTE: A Autora (2024)

Com a grande importância da utilização do alinhamento, foi relatado as vantagens da utilização do Fit Cultural no processo de R & S, sendo estas compostas de diversos fatores trazidos pelos recrutadores.

A retenção de talentos foi um dos pontos citados pelos entrevistados 3, 5 e 6. A melhor e mais fácil adaptação também foi mencionada pelos profissionais 1, 2 e 4. A produtividade foi trazida pelos recrutadores 1, 5 e 6. O engajamento, a motivação e desenvolvimento, e sinergia, foram aspectos mencionados respectivamente pelos entrevistados 2, 5 e 6. Os profissionais 4 e 7 trouxeram os temas de transparência e assertividade no processo, possibilitando verificar se alinha as expectativas e filtragem dos candidatos. Para finalizar, o recrutador 3 citou que traz um bem-estar ao candidato e futuro colaborador, e o profissional 6 também relatou que a utilização do Fit mostra os pontos fracos e de melhoria no processo de recrutamento e seleção.

Para possibilitar que todos esses pontos levantados anteriormente os conhecimentos levantados pelos autores a seguir corroboram para esse atingimento. Tomei e Russo (2014) trazem essa combinação de sentido pessoal e organização influenciam no alinhamento da cultura, com isso também nos aspectos citados acima, como engajamento e adaptação. O Fit com os valores, ideias e objetivos que podem estar em conexão, conectam com a retenção de talentos, produtividade e outros aspectos citados. A sinergia também é citada pela escritora Kristof (1996) quando comenta sobre a harmonia pessoal e empresarial, e sua influência no alinhamento cultural.

Após o estudo de como é utilizado e as vantagens de seu uso, os profissionais foram questionados em relação se é usada alguma forma de medir a efetividade da utilização do Fit Cultural no processo de R & S. Em sua totalidade os entrevistados afirmaram que não existe uma forma específica de medir o alinhamento cultural entre empresa e candidato. Uma observação realizada pelo recrutador 2 foi em relação que utiliza mensalmente alguns indicadores na área de RH, como para medir a eficácia da seleção, tempo de seleção e turnover.

5 CONCLUSÃO

Do recrutamento ao alinhamento cultural e seus desafios e aplicabilidades, os principais aspectos levantados no estudo, possibilitou ter contato com diferentes profissionais da área, que compartilharam suas experiências e conhecimentos sobre a temática, possibilitando aprofundar e enriquecer mais sobre o Fit Cultural nas organizações nos seus processos seletivos.

Com o estudo foi possível identificar a percepção de profissionais da área de RH sobre a influência do alinhamento cultural no recrutamento, conforme abordado no objetivo geral do artigo, e em conjunto com os objetivos específicos levantados, sendo esses, identificar as etapas e desafios do processo de recrutamento e seleção (R & S), analisar a utilização do Fit Cultural no processo de R & S, e analisar a importância do Fit Cultural no processo de R & S.

Quando explorado os resultados como um todo, foi concluído que a temática em estudo no processo de recrutamento e seleção é considerada na visão dos entrevistados de suma importância, mas em suas experiências as empresas não utilizam esse alinhamento de forma estruturada e completa, com todo o seu potencial que poderiam trazer para as organizações na atração de talentos, e, como também possivelmente para outros aspectos das organizações, acabando sendo utilizado de forma mais superficial.

Com isso os seguintes pontos específicos valem ser comentados sobre essa conclusão. Para realizar essa análise do Fit Cultural baseiam-se mais na entrevista realizada com o recrutador onde buscam fazer essa pesquisa, não é uma etapa concreta e estruturada do processo de recrutamento, acabam baseando-se em outros fatores e formas para explorar o tema. Com essa forma menos estruturada de utilização do Fit, acabam não apresentando um teste ou outra ferramenta específica de medir esse alinhamento cultural no R & S. Assim, não existe uma forma ou indicador de medir essa efetividade de utilização, mesmo que não tão estruturada, do alinhamento e suas vantagens e ganhos da organização no recrutamento, como também citado pelos entrevistados nas vantagens, na retenção e no crescimento de novos colaboradores nas organizações.

Com uma possível maior abertura das empresas para um estudo, estruturação e desenvolvimento do Fit Cultural como algo concreto e parte do processo de recrutamento e seleção, poderia ser alcançada a importância que foi citada pelos profissionais da área de recrutamento e seleção.

REFERÊNCIAS

BOUTON, K. **Recruiting for Cultural Fit**. Disponível em: <https://hbr.org/2015/07/recruiting-for-cultural-fit>. Acesso em: 26 de março de 2024

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9788597027778. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>. Acesso em: 31 mar. 2024.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. São Paulo: Atlas, 2013. E-book. ISBN 9788522484485. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>. Acesso em: 26 mar. 2024.

Ferreira, P. I. **Atração e seleção de talentos** / Patricia Itala Ferreira; organização Andrea Ramal. 1. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2014.

Hilal, A. V. G. de. **Dimensões e clusters de cultura organizacional: um caso brasileiro** / Adriana Victoria Garibaldi de Hilal. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004.

KRISTOF, A. L. Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. **Personnel Psychology**, v. 49, p. 1–49, 1996.

LOTZ, E. G; BURDA, J. A. **Recrutamento e Seleção de Talentos**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.

LOZADA, G.; NUNES, K. S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: Sagah, 2018. E-book. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 26 mar. 2024.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança** / Edgar H. Schein; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. – São Paulo: Atlas, 2017.

SOUSA, N. F. **Aplicações de inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção**. 73f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Centro Universitário Christus – Unichristus, Curso de Administração, Fortaleza, 2019.

TOMEI, P. A.; RUSSO, G. M. Análise do alinhamento cultural de uma organização: um estudo de caso da ARFCO. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 382-409, 2014.