

ANÁLISE DE PROCESSOS DE SELEÇÃO E ADMISSÃO DE COLABORADORES

Emanuelli do Rosario Sanches da Silva¹
Carlos Augusto Reis e Paulo Roberto Mendes da Silva²

Resumo

Este estudo teve como objetivo principal fornecer uma análise dos processos de seleção e admissão de colaboradores, especificamente, destacar a importância de critérios consistentes e estratégicos, considerar fatores legais e éticos; oferecer orientações práticas para organizações. Além disso, visou aprimorar seus métodos de seleção e construir equipes talentosas e comprometidas. Os profissionais de gestão de pessoal desempenham um papel crucial, sendo essencial que possuam um sólido conhecimento das leis trabalhistas brasileiras, em particular, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a fim de garantir a conformidade legal. Como metodologia, foi realizada uma revisão de literatura, combinada com a análise detalhada das etapas-chave do processo, permitindo aos leitores adquirir *insights* valiosos e orientações práticas para implementar processos de seleção mais justos e eficazes. O processo de recrutamento envolve diversas etapas, incluindo a análise criteriosa das necessidades de pessoal, a escolha de canais estratégicos para a divulgação de vagas, a triagem de currículos, a condução de entrevistas com preparação, empatia, estruturação, escuta ativa, objetividade e imparcialidade. Os testes e avaliações desempenham um papel relevante na seleção de candidatos, complementando outras informações, como currículo e entrevista, para tomar decisões informadas e escolher os candidatos mais adequados que atendam às necessidades da empresa.

Palavras-chave: Processos de Seleção e Admissão de Colaboradores, Gestão de Pessoal, Consolidação das Leis do Trabalho, Organizações.

Data de Aprovação: 01/07/2024 Data de Submissão: 04/07/2024

¹ Acadêmica de Estudos Independentes do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá-MG – FUPAC *e-mail*: emanuellisilva52@gmail.com

² Professores Orientadores do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá-MG – FUPAC *e-mail*: gutounipac@gmail.com / gutoreis@uai.com.br e prmenDESilva62@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A seleção e admissão de colaboradores desempenham um papel fundamental nas organizações, pois a escolha de profissionais talentosos e alinhados com os valores e objetivos da empresa é essencial para o sucesso organizacional. Diante exposto, é necessário estabelecer critérios claros e consistentes para o processo de seleção, considerando não apenas as habilidades técnicas dos candidatos, mas também suas características comportamentais e sua compatibilidade com a cultura da empresa. Além disso, é importante observar as questões legais e éticas envolvidas, garantindo práticas de seleção justas, imparciais e livres de discriminação. Com uma abordagem estratégica e criteriosa, é possível construir uma equipe talentosa e comprometida, contribuindo para o crescimento e sucesso sustentável da organização.

Este trabalho baseou-se em uma revisão de literatura, abrangendo uma variedade de fontes acadêmicas, estudos de caso e pesquisas sobre os processos de seleção e admissão de pessoal. A revisão de literatura é uma abordagem metodológica valiosa para consolidar o conhecimento existente, compreender as melhores práticas e identificar tendências emergentes neste campo crucial da gestão de recursos humanos.

O objetivo principal deste trabalho foi fornecer uma análise dos processos de seleção e admissão de colaboradores, especificamente, destacar a importância de critérios consistentes e estratégicos, considerar fatores legais e éticos; oferecer orientações práticas para organizações. Além disso, visou aprimorar seus métodos de seleção e construir equipes talentosas e comprometidas. Diante do exposto, possibilitou aos profissionais uma compreensão das práticas atuais, bem como das tendências emergentes, que podem impactar positivamente as operações de seleção de pessoal nas organizações modernas.

Com essa abordagem, este trabalho forneceu aos gestores de recursos humanos, profissionais de seleção e demais interessados um guia para otimizar a identificação, atração e escolha de candidatos que atendam às necessidades específicas de suas organizações. Como metodologia, foi realizada uma revisão de literatura, combinada com a análise detalhada das etapas-chave do processo de seleção, como recrutamento, entrevistas e avaliações, permitindo aos leitores adquirir

insights valiosos e orientações práticas para implementar processos de seleção mais justos e eficazes.

Além disso, a inclusão de informações sobre métodos de entrevista, a importância da preparação do entrevistador, o ambiente propício para a entrevista e a eliminação de vieses inconscientes durante o processo de seleção ampliará o entendimento sobre como conduzir entrevistas eficazes.

Dessa forma, a discussão sobre testes e avaliações aplicados durante o processo seletivo, com ênfase na escolha e aplicação cuidadosa dessas ferramentas, fornecerá uma visão das práticas atuais e das melhores estratégias para avaliar as habilidades e a adequação dos candidatos.

2. ADMISSÃO E SELEÇÃO DE COLABORADORES

A seleção e admissão de colaboradores desempenha um papel fundamental na composição de equipes talentosas e alinhadas com os objetivos organizacionais. No âmbito empresarial contemporâneo, a excelência desses processos é essencial para a escolha dos candidatos mais adequados, capazes de contribuir de maneira significativa para o sucesso da empresa. Neste contexto, torna-se imprescindível empreender uma análise dos métodos de seleção e admissão em vigor, com o intuito de identificar possíveis desafios e deficiências e, assim, propor soluções concretas que aprimorem tais práticas e promovam a formação de equipes de alto desempenho. Nesse sentido, a gestão eficaz da seleção e admissão de pessoas torna-se um desafio a ser enfrentado pelas organizações. É necessário adotar abordagens estratégicas e criteriosas, que permitam identificar os candidatos mais adequados para cada posição e garantir a aderência aos valores e cultura da empresa (SILVA,2017).

Neste desenvolvimento, foram explorados os principais aspectos envolvidos na seleção e admissão de pessoal, abordando teorias, melhores práticas e tendências emergentes e que podem contribuir para o aprimoramento desses processos (SILVA, 2017).

A seleção e admissão de colaboradores, nas organizações, é fator determinante, uma vez que a escolha adequada de profissionais talentosos e alinhados com os valores e objetivos da empresa é fundamental para o sucesso organizacional. Nesse sentido, é necessário estabelecer critérios claros e consistentes

para o processo de seleção, considerando não apenas as habilidades técnicas dos candidatos, mas também suas características comportamentais e sua compatibilidade com a cultura da empresa. Além disso, é importante observar as questões legais e éticas envolvidas, garantindo práticas de seleção justas, imparciais e livres de discriminação. Com uma abordagem estratégica e criteriosa, é possível construir uma equipe talentosa e comprometida, contribuindo para o crescimento e sucesso sustentável da organização (FIDEL, 2020).

Um profissional de gestão de pessoal exerce função relevante no processo de seleção e admissão de colaboradores e para isso, é necessário que ele tenha um conhecimento sólido das leis trabalhistas brasileiras, pois elas estabelecem os direitos e deveres tanto dos empregadores quanto dos funcionários, e é responsabilidade do profissional de gestão pessoal compreender e aplicar corretamente essas normas (BARROS, 2019)³.

É importante que o profissional esteja familiarizado com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo esta a principal legislação que rege as relações de trabalho no Brasil. A CLT abrange uma ampla gama de aspectos, incluindo contratos de trabalho, jornada de trabalho, férias, salário, benefícios, direitos e deveres dos empregadores e empregados, entre outros. É essencial que o profissional de gestão pessoal conheça os direitos e obrigações previstos na CLT, garantindo o cumprimento adequado da legislação e evitando irregularidades que possam gerar problemas legais para a empresa (BARROS, 2019).

Além da CLT, existem outras leis e normas que também devem ser consideradas, dependendo do setor de atuação da empresa. Por exemplo, o profissional de gestão pessoal deve estar ciente das leis específicas relacionadas à segurança e saúde no trabalho, como a Norma Regulamentadora 7 (NR-7), que trata dos programas de controle médico e saúde ocupacional. Da mesma forma, é importante conhecer as leis que regulam a contratação de aprendizes, estagiários, pessoas com deficiência, entre outros, conforme se verifica a seguir.⁴

A Lei da Aprendizagem determina que todas as empresas de médio e grande porte contratem um número de aprendizes equivalente a um mínimo de 5% e um máximo de 15% do seu quadro de funcionários, cujas funções demandem formação profissional. No âmbito dessa lei, aprendizes são os jovens de 14 a

³ <https://tangerino.com.br/blog/funcoes-do-departamento-pessoal/>

⁴ <https://diversa.org.br/artigos/programa-aprendiz-legal-inclusao-jovens-deficiencia-educacao-profissional/>

24 anos incompletos que estejam cursando o ensino fundamental ou o ensino médio. Eles estudam, trabalham e recebem, ao mesmo tempo, formação na profissão para a qual estão se capacitando. Eles também devem cursar a escola regular (se ainda não concluíram o ensino médio) e estar matriculados e frequentando instituição de ensino técnico-profissional conveniada com a empresa (ALMEIDA, 2013).

Outro aspecto relevante é a necessidade de estar atualizado sobre as alterações e atualizações na legislação trabalhista, tendo em vista que estas estão sujeitas a mudanças ao longo do tempo, seja por meio de reformas, novas leis ou decisões judiciais. Portanto, é importante que o profissional de gestão pessoal acompanhe as atualizações e se mantenha informado sobre as mudanças que possam impactar as práticas de seleção e admissão de pessoal. O conhecimento das leis trabalhistas brasileiras permite que o profissional de gestão pessoal tome decisões embasadas, evite práticas discriminatórias ou ilegais e promova um ambiente de trabalho justo e equitativo. Além disso, esse conhecimento contribui para a prevenção de conflitos e litígios trabalhistas, protegendo a empresa de potenciais processos judiciais e sanções legais (FERNANDES, 2018)⁵.

Ainda com referência à legislação trabalhista, quanto aos aspectos individuais e coletivos, a autora assim se manifesta:

As leis trabalhistas apresentam todos os pontos referentes às relações individuais e coletivas entre colaboradores e empregadores. Portanto, estabelece os deveres das empresas e os direitos que os profissionais possuem, e é obrigação do RH ter esse conhecimento. Ao longo das décadas, passou por diversas alterações, com o objetivo de adaptar a lei à realidade do país. (FLÔRES, 2022)⁶.

Assim sendo, o profissional de gestão pessoal precisa ter um bom entendimento das leis trabalhistas brasileiras para desempenhar suas funções com eficiência e coerência. Isso inclui conhecer a CLT, estar atualizado sobre as leis específicas do setor, acompanhar as alterações na legislação e aplicar as normas de forma correta e imparcial. Ao agir em consonância com os aspectos legais vigentes, o profissional de gestão pessoal contribui para a criação de um ambiente de trabalho seguro. (FERNANDES, 2018).

⁵ <https://www.treasy.com.br/blog/encargos-trabalhistas/>

⁶ <https://blog.ahgora.com/leis-trabalhistas/>

Desta forma, o profissional de gestão pessoal está preparado para lidar com diversos aspectos do ambiente de trabalho, desde a seleção e admissão de funcionários até a aplicação de políticas e práticas que promovam um ambiente laboral justo e legal. Nesse contexto, o recrutamento desempenha um papel crucial, pois é por meio dele que novos talentos são identificados e incorporados à organização. Portanto, é fundamental compreender as melhores práticas de recrutamento, as técnicas de seleção mais eficazes e as estratégias para atrair candidatos qualificados. (FERNANDES, 2018).

2.1 Recrutamento

O recrutamento desempenha um papel fundamental na gestão de pessoas, uma vez que tem como objetivo atrair, identificar e selecionar candidatos qualificados para preencher as vagas disponíveis na organização. Para garantir a eficiência e a adequação desse processo, são adotadas diversas etapas que abrangem desde a análise das necessidades de pessoal até a escolha do candidato mais adequado. Inicialmente, é realizada uma análise cuidadosa das demandas de pessoal da organização, considerando fatores como o crescimento da empresa, mudanças na estrutura organizacional e as especificidades de cada cargo. Nessa fase, é essencial identificar as competências, habilidades e qualificações necessárias para cada função, estabelecendo critérios claros para a seleção dos candidatos (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

Após a análise das necessidades, ocorre a divulgação das vagas por meio de canais apropriados, como anúncios em *sites* especializados, redes sociais profissionais, grupos de interesse, além de parcerias com instituições de ensino e empresas de recrutamento. A escolha dos canais de divulgação é estratégica, visando alcançar o público-alvo desejado e atrair candidatos com o perfil adequado para as vagas em aberto (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

Com a divulgação, inicia-se o recebimento de currículos e candidaturas dos interessados. Nessa fase, realiza-se uma triagem criteriosa para identificar aqueles que atendem aos requisitos estabelecidos. A triagem pode incluir a análise de experiências anteriores, formação acadêmica, habilidades técnicas e competências comportamentais. O uso de sistemas de recrutamento e seleção auxilia na análise e filtragem dos currículos, agilizando o processo seletivo (LUCENA, 2017).

Adicionalmente, podem ser adotadas outras abordagens, como a análise de redes sociais e perfis *on-line* dos candidatos para avaliar sua imagem na internet e possíveis comportamentos inadequados. Além disso, a verificação de referências profissionais e acadêmicas é realizada para garantir a veracidade das informações apresentadas pelos candidatos (BOHLANDER; SNELL, 2015).

As entrevistas com os candidatos selecionados são etapas cruciais do processo de recrutamento. Durante essas entrevistas, são feitas perguntas pertinentes e utilizadas técnicas de avaliação adequadas para obter informações relevantes. Além das entrevistas individuais, podem ser realizadas entrevistas em grupo, dinâmicas ou simulações de situações práticas, conforme as características do cargo e as competências desejadas (BARBIERI, 2013).

Outros métodos de avaliação também podem ser aplicados, como testes psicológicos que auxiliam na análise de habilidades cognitivas, personalidade e estilo de trabalho dos candidatos. Além disso, avaliações práticas, como a resolução de problemas ou a execução de tarefas relacionadas ao cargo, são utilizadas para obter uma visão mais abrangente dos candidatos (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2016).

Ao concluir o processo de recrutamento, realiza-se a etapa de seleção, na qual é feita a escolha do candidato mais adequado para a vaga. Essa seleção é embasada em critérios objetivos e alinhados com os valores e objetivos da organização, considerando as habilidades, competências e experiências dos candidatos em relação às necessidades do cargo e da empresa. Fatores como cultura organizacional, valores, potencial de desenvolvimento e integração à equipe de trabalho também são levados em consideração nessa decisão (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2016).

2.2 Entrevista

A entrevista é uma das etapas essenciais do processo de recrutamento e seleção e contribui com o profissional de gestão de pessoas ao desempenhar a função que é conduzir esse processo de forma eficaz. A literatura acadêmica sobre o assunto oferece valiosas orientações sobre as melhores práticas e estratégias adotadas por profissionais de destaque na área (BARBIERI, 2013).

Um aspecto relevante abordado pelos autores é a importância da preparação prévia do entrevistador. Antes da entrevista, é crucial revisar cuidadosamente o currículo do candidato e estabelecer critérios claros de avaliação. Essa preparação

inclui identificar as competências e habilidades específicas necessárias para o cargo, a fim de elaborar perguntas pertinentes e bem direcionadas (SILVA, 2017).

Outro ponto a ser destacado é a criação de um ambiente propício para a entrevista. É fundamental estabelecer uma atmosfera acolhedora e empática, que permita ao candidato sentir-se confortável e à vontade para compartilhar informações relevantes sobre suas experiências e competências. A empatia demonstrada pelo entrevistador contribui para uma interação mais autêntica e genuína, fomentando um ambiente de confiança (BOHLANDER; SNELL, 2015).

A adoção de uma abordagem estruturada durante a entrevista também é enfatizada pelos especialistas. Isso implica ter um roteiro de perguntas previamente definido, que permita ao entrevistador explorar, de forma sistemática, as competências e habilidades necessárias para o cargo. Além das perguntas tradicionais, são utilizadas técnicas como a entrevista comportamental, na qual o candidato é solicitado a relatar situações passadas e desafios enfrentados, permitindo uma avaliação mais precisa de suas capacidades (BOHLANDER; SNELL, 2015).

A escuta ativa é outro aspecto relevante durante a entrevista. Essa habilidade envolve prestar atenção não apenas às respostas do candidato, mas também às expressões faciais, linguagem corporal e tom de voz. Através da escuta ativa, o entrevistador é capaz de captar nuances, obter informações adicionais e entender o contexto por trás das respostas, enriquecendo a avaliação do candidato (ESTEVES, 2020)⁷.

A objetividade e imparcialidade são características fundamentais durante a entrevista. Os autores ressaltam a importância de evitar pré-julgamentos e vieses ao avaliar as respostas do candidato. (FIDEL,2020).

Ao manter uma postura neutra e focar nas informações relevantes, o profissional de gestão de pessoas pode realizar uma análise mais justa e imparcial dos candidatos, baseada em critérios objetivos. Nesse sentido, destaca a importância de evitar vieses inconscientes que possam influenciar negativamente a tomada de decisão durante as entrevistas (CHIAVENATO, 2020).

Um dos aspectos fundamentais é a estruturação da entrevista. A adoção de uma abordagem estruturada permite ao entrevistador fazer perguntas consistentes e comparar as respostas dos candidatos de maneira mais objetiva. Essa abordagem é

⁷ <https://exame.com/carreira/sabe-o-que-e-escuta-ativa-a-tecnica-vai-melhorar-sua-vida-profissional>

baseada em competências, ou seja, são identificados os conjuntos de habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para o desempenho eficaz da função e, posteriormente, são elaboradas perguntas que avaliam a presença dessas competências nos candidatos (FRANÇA, 2007).

Além disso, destaca a importância da escuta ativa durante as entrevistas. Segundo Esteves (2020) “A escuta ativa é uma técnica que traz eficiência para o diálogo, baseada na compreensão e no cuidado ao ouvir o outro.”⁸ O profissional de gestão de pessoas deve manter-se atento não apenas às respostas dadas pelos candidatos, mas também às nuances da comunicação não verbal, como expressões faciais, linguagem corporal e tom de voz. Esses elementos podem fornecer *insights* adicionais sobre as características dos candidatos e auxiliar na tomada de decisão.

Outro aspecto crucial é a busca por informações consistentes e confiáveis durante a entrevista. Isso pode ser alcançado por meio do uso de perguntas comportamentais, que solicitam exemplos específicos de situações vivenciadas pelos candidatos no passado. Essas perguntas permitem avaliar como os candidatos lidaram com desafios, resolveram problemas e aplicaram suas habilidades em contextos reais de trabalho. A legislação trabalhista e os princípios éticos são referências importantes nesse sentido, garantindo que todos os candidatos sejam tratados de maneira justa e igualitária, independentemente de sua origem étnica, gênero, idade ou qualquer outra característica pessoal (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Ainda com referência aos métodos de entrevista, os autores assim se manifestam:

Os métodos de entrevista diferem de várias maneiras, mais significativamente em termos da quantidade de estrutura, ou controle, exercida pelo entrevistador. Em entrevistas muito estruturadas, o entrevistador determina, por meio das perguntas, o encaminhamento que a entrevista terá. Em entrevistas menos estruturadas, o candidato desempenha papel mais amplo na determinação do curso da discussão ao fazer cada pergunta (BOHLANDER; SNELL, 2015, p. 227).

Dessa forma, é essencial ressaltar que a prática das entrevistas em gestão de pessoas está em constante evolução. Novas abordagens, técnicas e tecnologias são constantemente desenvolvidas e discutidas. Portanto, é fundamental que o profissional de gestão de pessoas mantenha-se atualizado com as tendências e as

⁸ <https://exame.com/carreira/sabe-o-que-e-escuta-ativa-a-tecnica-vai-melhorar-sua-vida-profissional>

melhores práticas, buscando o desenvolvimento contínuo de suas habilidades e conhecimentos nessa área (CHIAVENATO, 2020).

2.3 Testes e Avaliações

A contratação de profissionais é uma das principais atividades do gestor pessoal, pois envolve a escolha dos talentos que irão compor a equipe da organização. Para fazer uma seleção mais assertiva, é preciso conhecer as competências técnicas e comportamentais dos candidatos, bem como o seu alinhamento com a cultura e os valores da empresa. Para isso, existem diversos tipos de testes e avaliações que podem ser aplicados durante o processo seletivo (CHIAVENATO, 2020).

Tais testes e avaliações têm como objetivo analisar diferentes aspectos dos candidatos, tais como: inteligência, personalidade, motivação, estresse, criatividade, raciocínio lógico, atenção, comunicação, liderança, trabalho em equipe, entre outros. Cada teste tem uma metodologia específica e pode ser classificado de acordo com a sua finalidade, como: testes psicológicos, testes situacionais, testes de conhecimento, testes de habilidades, testes de personalidade e testes comportamentais (LEME, 2008)⁹.

Ainda sobre o teste, verifica-se que:

O teste pré-admissional é uma medida padronizada e objetiva de uma amostra comportamental usada para medir conhecimentos, habilidades, aptidões (CHA) e outros fatores de uma pessoa em relação a outros indivíduos. Como os Estados Unidos se mobilizaram para a Primeira Guerra Mundial no verão de 1917, alguns dos psicólogos mais talentosos no país trabalharam juntos para desenvolver o que posteriormente seria conhecido como testes de inteligência alpha e beta do exército. (O teste alfa foi elaborado para a população em geral e o beta, para estrangeiros e indivíduos com poucas habilidades de leitura.) Os testes foram usados para identificar os candidatos a oficiais e para selecionar e alocar outros recrutas em potencial (CHIAVENATO, 2020, p. 238).

Os testes psicológicos têm como propósito a avaliação das características psicológicas dos candidatos, incluindo traços de personalidade, interesses, valores, motivações e aptidões. Eles são conduzidos por profissionais especializados e devem

⁹ . <https://www.lemeconsultoria.com.br/noticias/selecao-por-competencias-nao-funciona-mais-calma-2/>

aderir aos critérios éticos e científicos estabelecidos na área. Exemplos de testes psicológicos incluem (BFP) Bateria Fatorial de Personalidade, (16PF) 16 Fatores de Personalidade, (MBTI) Indicador de Tipo Myers-Briggs, (DISC) Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade e (ISST) Inventário de Sintomas de Estresse (NORONHA; REPPOLD, 2010).

Por outro lado, os testes situacionais são empregados para simular situações reais ou hipotéticas do ambiente de trabalho, visando avaliar as reações e os comportamentos dos candidatos diante de desafios, problemas ou conflitos. Entrevistas situacionais, simulações de atividades e dinâmicas de grupo são exemplos de métodos utilizados nesse tipo de teste (LEME, 2008).

Os testes de conhecimento, por sua vez, têm como objetivo verificar o nível de domínio dos candidatos em áreas específicas relacionadas à vaga. Essas avaliações podem ser realizadas por meio de provas escritas ou orais, com questões objetivas ou discursivas. Exemplos de testes de conhecimento incluem provas específicas (idiomas, informática, legislação), provas gerais (cultura geral, atualidades) e provas técnicas (contabilidade, engenharia) (SILVA, 2017).

No que diz respeito aos testes de habilidades, percebeu-se que eles são empregados para medir a capacidade dos candidatos em realizar tarefas ou operações práticas requeridas pela posição. Esses testes podem envolver demonstrações ou execuções das atividades propostas. Exemplos de testes de habilidades incluem testes práticos (digitação, soldagem), testes físicos (resistência, força) e testes artísticos (desenho, música) (SILVA, 2017).

Os testes de personalidade são aplicados para avaliar os traços distintivos dos candidatos que influenciam seu modo de pensar, sentir e agir. Por meio de questionários ou inventários contendo afirmações ou situações, os candidatos são solicitados a responder ou fazer escolhas. Exemplos de testes de personalidade incluem (Big Five) Cinco Grandes Fatores, Enneagrama, Tipos Vocacionais de Holland e Papéis de Equipe de Belbin (GUIMARÃES, 2023)¹⁰.

Já os testes comportamentais são utilizados para analisar o estilo de trabalho dos candidatos, ou seja, como eles se comportam em diferentes situações profissionais. Questionários ou inventários que apresentam cenários ou dilemas são aplicados para que os candidatos respondam ou façam escolhas. Alguns exemplos

¹⁰ <https://www.gupy.io/blog/teste-personalidade-profissional>

de testes comportamentais são (PPA) Perfil Pessoal e Profissional, (STAR) Situação, Tarefa, Ação e Resultado e (SWOT) Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (GUIMARÃES, 2023)¹¹.

Os testes e avaliações são ferramentas valiosas para o gestor de pessoas, permitindo uma melhor compreensão dos candidatos e auxiliando na seleção daqueles que melhor se adequam ao perfil da vaga e da empresa. Contudo, é fundamental ter cautela ao escolher e aplicar os testes, pois eles não são infalíveis e não devem substituir outras etapas do processo seletivo. É essencial considerar também informações como currículo, entrevista, referências e *feedback* dos candidatos (FIDEL, 2020).

3. Considerações Finais

A seleção e admissão de colaboradores, objeto de estudo no âmbito acadêmico, requer métodos eficazes para impactar diretamente o desempenho e sucesso das organizações. A definição de critérios de seleção alinhados às competências e valores necessários e ao uso estratégico da tecnologia, como automação e entrevistas virtuais, a adoção de entrevistas estruturadas, testes e avaliações pertinentes, a promoção da diversidade e inclusão, e a implementação de programas de integração eficazes, são práticas recomendadas para otimizar esse processo. A constante avaliação, busca por *feedback* e ajustes contribuem para atrair e reter os melhores talentos, impulsionando o sucesso organizacional.

Portanto, configura-se como fator de relevância para as organizações o aprimoramento dos métodos de seleção e admissão de colaboradores no âmbito acadêmico. Ao definir critérios, utilizar a tecnologia de forma estratégica, adotar entrevistas estruturadas, testes relevantes e promover a diversidade, as empresas podem atrair e reter os melhores talentos, impulsionando o sucesso organizacional. Além disso, a implementação de programas de integração eficazes proporciona uma transição suave dos novos colaboradores, garantindo sua adaptação e produtividade.

A constante avaliação e busca por melhorias nesse processo são essenciais para criar um ambiente de trabalho inclusivo, diversificado e produtivo. Assim, as

¹¹ <https://www.gupy.io/blog/teste-de-perfil>

organizações acadêmicas podem maximizar seu potencial e alcançar o sucesso sustentável no mercado atual.

Referências

ALMEIDA, Maria Aparecida Lacerda. **Programa aprendiz legal: a inclusão de jovens com deficiência por meio da educação profissional**. 2013. Disponível em: <https://diversa.org.br/artigos/programa-aprendiz-legal-inclusao-jovens-deficiencia-educacao-profissional/> Acesso em: 10 maio 2024.

BARBIERI, Ugo F. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013. E-book. ISBN 9788522477593. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477593/>. Acesso em: 10 maio 2024.

BARROS, Leonardo. **Funções do departamento pessoal: 9 rotinas essenciais do setor**. 2019. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/funcoes-do-departamento-pessoal/> Acesso em: 03 maio 2024.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. Tradução da 16 edição norte-americana. 16 ed. São Paulo: Cengage Learning Edições LTDA, 2015. E-book. ISBN 9788522122691. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122691/>. Acesso em: 02 maio 2024.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen G. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning Edições LTDA, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5 ed. [4ª Reimp.] São Paulo: Atlas, 2024. E-book. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 30 abr.2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 9 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771196/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771196/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4). Acesso em:30 abr. 2024

ESTEVEES, Sofia. **Sabe o que é escuta ativa?** A técnica vai melhorar sua vida profissional. 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/sabe-o-que-e-escuta-ativa-a-tecnica-vai-melhorar-sua-vida-profissional> Acesso em: 30 abr.2024.

FERNANDES, Daniela Pereira. **Quanto custa um funcionário e todos os encargos trabalhistas envolvidos?** 2018. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/encargos-trabalhistas/> Acesso em: 30 abr.2024.

FIDEL, Gilson J. **Gestão de pessoas: rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento pessoal.** 6 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788536533513. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536533513/>. Acesso em: 02 maio 2024.

FLÔRES, Gisele. **Leis trabalhistas para rh: tudo o que você precisa saber.** 2023. Disponível em: <https://blog.ahgora.com/leis-trabalhistas/> Acesso em: 02 maio 2024.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

FURTADO, Marcelo. **Departamento pessoal: o que é, qual a sua importância, estrutura e processos.** 2024. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/o-que-e-departamento-pessoal/#:~:text=S%C3%A3o%20atribui%C3%A7%C3%B5es%20do%20Departamento%20Pessoal,trabalhistas%20que%20est%C3%A3o%20em%20vigor.> Acesso em: 02 maio 2024.

GUIMARÃES, Bruna. **Teste de personalidade profissional: saiba tudo sobre.** 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/teste-personalidade-profissional> Acesso em: 02 maio 2024.

GUIMARÃES, Bruna. **Teste de perfil comportamental: 5 tipos e como você pode usar.** 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/teste-de-perfil> Acesso em: 02 maio 2024.

LEME, Rogerio. **Seleção por Competências ajuda a identificar as *soft skills*.** Rogerio Leme. 2008. Disponível em: <https://www.lemeconsultoria.com.br/noticias/selecao-por-competencias-nao-funciona-mais-calma-2/> Acesso em: 02 maio 2024.

LUCENA, Maria Diva da S. **Planejamento estratégico de recursos humanos.** 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2017. E-book. ISBN 9788597011593. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011593/>. Acesso em: 01 maio 2024.

NORONHA, Ana Paula Porto; REPPOLD, Caroline Tozzi. **Considerações sobre a avaliação Psicológica no Brasil.** 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/xP9Jv6j9x3TfskxgcXm4XqH/> Acesso em: 02 maio 2024.

SILVA, Marlene Luiza da. **Administração de departamento pessoal**. 15 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788539529967 Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536529967/>. Acesso em: 02 maio 2024.