



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA EDUARDA VARELA DE MELO

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS *SOFT*
SKILLS: COM ÊNFASE NO PERFIL AUTOGERENCIÁVEL.**

Caruaru

2024

MARIA EDUARDA VARELA DE MELO

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS *SOFT SKILLS*: COM ÊNFASE NO PERFIL AUTOGERENCIÁVEL.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Luciana Cramer.

Caruaru

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Melo, Maria Eduarda Varela de.

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS
SOFT SKILLS: COM ENFÂSE NO PERFIL AUTOGERENCIÁVEL. / Maria
Eduarda Varela de Melo. - Caruaru, 2024.

49 p. : il., tab.

Orientador(a): Luciana Cramer

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2024.

Inclui referências, apêndices.

1. Gestão de pessoas. 2. Recrutamento e seleção. 3. Recursos humanos. 4.
Soft Skills. 5. Perfil autogerenciável. I. Cramer, Luciana. (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

MARIA EDUARDA VARELA DE MELO

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS *SOFT SKILLS*: COM ENFÂSE NO PERFIL AUTOGERENCIÁVEL.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 11/03/2024

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Profa. Dra. Alane Alves da Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus, que é a fonte de toda a vida e força que me acompanhou durante essa jornada na universidade. Sem a sua graça, eu nada seria. Agradeço também aos meus amigos da universidade: Pamela, Wilson, Mayara, Victor e Elivelton, que foram além da amizade e se tornaram família.

Não poderia deixar de agradecer também ao meu noivo, Lucas, que com seu amor e cuidado me ajudou, incentivou e mostrou que eu podia mais, trazendo-me até aqui. A sua vida é um presente do céu que ilumina meus dias e me dá força para seguir. Agradeço ao primeiro fruto da nossa relação, nosso pequeno José, que dentro do meu ventre participou de todos os momentos finais de conclusão do curso e de forma colaborativa só me ajudou desde o início da gestação.

Agradeço a todos os meus familiares, em especial à minha mãe, Isailma, e à minha avó, Inês, que durante toda a minha jornada escolar foram essenciais para meu crescimento, motivando-me, patrocinando-me e provendo tudo de mais necessário para que eu chegasse onde estou.

Por fim, agradeço a todos os colaboradores amigos da empresa onde trabalho, que me ajudaram a crescer e melhorar como profissional e pessoa. De forma especial, agradeço ao meu líder direto, Thiago, e a Ascânio, que me inspiram a ser uma profissional capacitada e criativa todos os dias.

RESUMO

A presente pesquisa investigou como a empresa FBR Digital conduz seus processos de recrutamento para identificar profissionais Soft Skills e autogerenciáveis de forma eficiente. Utilizando uma pesquisa bibliográfica extensa, entrevista e questionário semiestruturado, o estudo identificou o uso de diversas ferramentas em conjunto, incluindo recursos tecnológicos como Inteligência Artificial, para aprimorar a identificação desses profissionais. Conclui-se que a seleção estruturada, o uso de diferentes metodologias e o emprego de tecnologias são fundamentais para garantir a eficiência e assertividade nos processos seletivos. O estudo ofereceu insights não apenas para empresas em busca de colaboradores qualificados, mas também para estudantes universitários interessados em aprofundar seus conhecimentos sobre recrutamento e seleção. No entanto, sugere-se a ampliação do estudo para outras empresas e setores como uma sugestão para pesquisas futuras, reconhecendo as limitações de tempo e capacidade humanas enfrentadas durante o desenvolvimento deste trabalho.

Palavras-chave: Gerenciamento Humano; Recursos Humanos; Inteligência Emocional.

ABSTRACT

The present research investigated how the company FBR Digital conducts its recruitment processes to identify Soft Skills professionals and self-manageable individuals efficiently. Using an extensive bibliographic research, interview, and semi-structured questionnaire, the study identified the use of various tools together, including technological resources like Artificial Intelligence, to enhance the identification of these professionals. It is concluded that structured selection, the use of different methodologies, and the employment of technologies are essential to ensure efficiency and accuracy in the selection processes. The study provided insights not only for companies seeking qualified employees but also for university students interested in deepening their knowledge of recruitment and selection. However, it is suggested to expand the study to other companies and sectors as a suggestion for future research, recognizing the limitations of time and human capacity faced during the development of this work.

Keywords: Human Management; Human Resources; Emotional Intelligence.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	ESTRUTURA DO ESTUDO	9
1.2	PERGUNTA DA PESQUISA	9
1.3	OBJETIVOS DO TRABALHO	10
1.3.1	<i>Geral</i>	10
1.3.2	<i>Específicos</i>	10
1.4	JUSTIFICATIVAS	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	ORGANIZAÇÕES	13
2.2	GESTÃO DE PESSOAS	15
2.2.1	<i>Práticas e Políticas de gestão de pessoas</i>	17
2.2.2	<i>Recrutamento e seleção de pessoas</i>	19
2.3	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	22
2.4	COMPETÊNCIAS <i>SOFT SKILLS</i>	24
3	METODOLOGIA	26
3.1	O LOCAL DE ESTUDO	26
3.2	TIPO DE ESTUDO	27
3.2.1	<i>Classificação metodológica</i>	27
3.2.2	<i>Técnica de levantamento e análise de dados</i>	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1	ASPECTOS GERAIS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE PROFISSIONAIS <i>SOFT SKILLS</i>	30
4.1.1	<i>O processo de identificação curricular</i>	31
4.1.2	<i>O processo de realização de entrevista comportamental</i>	32
4.1.3	<i>O uso de testes de personalidade</i>	33
4.2	AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO: ÓTICA DOS CONTRATADOS	35
4.3	AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO: ÓTICA DO RH	38
5	CONCLUSÕES	41
	REFERÊNCIAS	43
	APÊNDICE A – PARA AS PESSOAS QUE PASSARAM NO PROCESSO SELETIVO	47
	APÊNDICE B – PERGUNTAS PARA O RH	49

1 INTRODUÇÃO

O processo de procura pela excelência profissional é um dos desafios para as empresas atuais. Esta busca pode ser identificada, ainda que de forma superficial, pelos procedimentos executados por uma organização, em um processo de seleção preestabelecido, para identificar as competências necessárias para execução das atividades empresariais. Competências que podem ser entendidas como “[...] todas as características, conhecimentos, habilidades, experiência e valores relacionados ao trabalho que um funcionário usa para cumprir suas tarefas” (Bikfalvi, 2007 *et al.*, p. 235). Assim, o profissional de excelência pode ser assimilado como aquele que sabe orientar suas atividades de forma eficiente e eficaz com a utilização plena de suas competências e é este colaborador que é de interesse para as organizações.

Para Bolli e Renold (2015), as competências podem ser divididas em duas categorias: as de características pessoais (*Soft Skills*) e as com caracterização técnica (*Hard Skills*). Entende-se, portanto, que profissionais *Soft Skills* são os que se promovem a partir da capacidade de fazer algo bem com a utilização competente de suas habilidades comportamentais e de personalidade, ou seja, com o entendimento e uso coerente da inteligência emocional no âmbito laboral (Almeida, 2021). Outro ponto importante dentro da compreensão dos profissionais com competência *Soft Skills* é a capacidade de que tais profissionais necessitam incorrer em executar suas atividades de forma autônoma, competente e proativa, ou seja, na capacidade serem *autogerenciáveis*.

Compreende-se, a partir do conceito de autogerenciamento, o profissional com habilidade de autocontrole, autonomia e capacidade de definir metas e persegui-las de forma a garantir o bem maior da equipe de trabalho e da organização (Dyer, Dyer, 2011; Bendassolli, Borges-Andrade, Gondim, 2016). Assim, o profissional que estabelece uma coerência entre suas capacidades de controle emocional com a gestão das necessidades da empresa de forma autônoma e com respeito às diretrizes da equipe é capaz de desenvolver assertivamente o crescimento da organização e pessoal de forma sustentável.

Porém, é necessário entender que as competências supracitadas não podem ser percebidas de forma superficial, ou com observação técnica apenas. Faz-se necessário inserir procedimentos assertivos para identificação do perfil do colaborador que atenda às necessidades da empresa e que estejam sob a performance de *Soft Skills* e autogerenciamento (Dyer, Dyer, 2011; Rigo, Anderson Luiz, 2013; Almeida, 2021). Diante disto indaga-se quais processos de

seleção e recrutamento são assertivos em desenvolver parâmetros de seleção para adquirir o perfil desejado e se esses parâmetros são coerentes com o perfil descrito.

Estes pontos, portanto, são percebidos como o novo perfil de excelência pelo setor empresarial. Assim, para que a empresa supra essas necessidades relacionadas ao fator humano, faz-se importante promover atividades para identificação de tais profissionais já no processo de seleção e recrutamento promovido pelo setor de Recursos Humanos (RH) (Almeida, 1993). Assim, faz-se necessário compreender como gerenciar e administrar as atividades de RH para assimilar dentro do corpo de colaboradores de uma empresa profissionais que entrem no perfil do profissional de excelência supracitado.

A partir disso, o presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) visou estabelecer os caminhos para o alcance do objetivo a partir do uso de um estudo de caso sobre o desenvolvimento de uma empresa no processo de aquisição de profissionais dentro do perfil desejado.

1.1 ESTRUTURA DO ESTUDO

O capítulo primeiro identifica-se como introdutório e explana o tema proposto, além de apresentar os objetivos direcionados para a resolução da pergunta da pesquisa. O capítulo também promove a justificativa para a formulação do presente trabalho de pesquisa.

O segundo capítulo, organiza-se em atribuir os fundamentos teóricos que embasam a presente monografia.

Já o capítulo terceiro estabelece as métricas metodológicas utilizadas na monografia aqui redigida, com explanação dos objetivos, métodos, abordagem e a natureza do processo de descrição do tema.

Já o capítulo quarto fomenta a análise e as discussões relacionadas aos atuais processos de recrutamento e seleção, a partir da identificação da capacidade que tais processos implementam nas atividades que adquirem de profissionais *Soft Skills*.

Por fim, o quinto capítulo se organiza em trazer as considerações finais sobre o tema e as possibilidades de trabalhos futuros.

1.2 PERGUNTA DA PESQUISA

Para compreender como as empresas focam seus processos de recrutamento para compor, da forma mais assertiva possível, seu quadro de colaboradores, faz-se necessário adentrar no processo e nas distintas maneiras de selecionar assertivamente as competências e habilidades dos profissionais *Soft Skills*. Assim, a presente monografia se organiza responder o seguinte questionamento: **como a empresa FBR Digital foca seus processos de recrutamento para compor, da forma mais assertiva possível, seu quadro de colaboradores?**

1.3. OBJETIVOS DO TRABALHO

Nesta seção serão apresentados os objetivos que ditaram todo o processo de elaboração do presente trabalho de conclusão de curso.

1.3.1. Geral

Identificar como a empresa FBR Digital foca seus processos de recrutamento para compor, da forma mais assertiva possível, seu quadro de colaboradores.

1.3.2. Específicos

- Entender a evolução do processo de recrutamento e seleção;
- Relatar o perfil dos profissionais *Soft Skills*
- Identificar as vantagens dos profissionais autogerenciáveis para a organização;
- Avaliar um processo real a partir de uma entrevista semiestruturada entre profissionais candidatos e o RH de uma empresa.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Não é mais desconhecida a pressão do mercado por empresas cada vez mais competitivas e assertivas em suas ações diante das novas necessidades impostas pelos clientes. As organizações são impulsionadas em desenvolverem processos cada vez melhores para oferecer também os melhores produtos e/ou serviços. Assim, dentro desse processo de desenvolvimento dos melhores modelos de gestão e produção, encontram-se os profissionais

da empresa (Marras, 2017). Compelidos na implementação das atividades para se obter da melhor possível os resultados empresariais esperados.

Para isto, as organizações não podem ser prejudicadas com a inserção, na equipe de trabalho, de colaboradores que não se adequem às exigências esperadas pela empresa (Bikfalvi *et al*, 2007). Por isso, surge o papel da administração dos recursos humanos, ao que cerne o processo de recrutamento e seleção assertiva de profissionais de excelência. Não somente com competência técnicas, mas com desenvolturas comportamentais (*Soft Skills*), além da capacidade de autogerência de suas atividades cotidianas na empresa.

Para que estes profissionais sejam ativos dentro das atividades organizacionais, faz-se necessário identificá-los no mercado para, assim, incorporá-los no ambiente laboral. Portanto, cabe se utilizar de ferramentas assertivas para selecionar e recrutar profissionais com habilidades *Soft Skills*. Assim, o estudo que aqui se desenvolve, oferece uma análise da capacidade que os processos de recrutamento e seleção desenvolvidos têm em adquirir, para composição da equipe de trabalho de uma organização.

Portanto, a presente monografia fornecerá, a partir de embasamento teórico científico, uma composição da assertividade da capacidade que os processos supracitados têm em requisitar do mercado os profissionais com as competências já identificadas dentro de uma empresa focada em desenvolvimento digital.

Assim, o referido estudo beneficiará as empresas com uma análise teórico-prática para que elas possam identificar falhas, acertos, erros nos seus sistemas desenvolvidos pelo setor de seleção e recrutamento de talentos e profissionais de excelência. Além disso, o setor acadêmico terá, para os seus canais de pesquisas, uma compilação, dentro do recorte de tempo analisado, e respeitando as limitações de abrangência da pesquisa, dos processos assertivos de recrutamento e seleção de profissionais *Soft Skills*.

Além disso, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de preencher os modos mais claros de identificação desses profissionais encontrados na literatura científica, apresentando metodologias consistentes e validadas para a identificação *de Soft Skills* em profissionais. A proposta aqui desenvolvida pode contribuir significativamente para o avanço do conhecimento nessa área, ao permitir identificar os modos de avaliação mais precisos e objetivos das habilidades socioemocionais em diferentes contextos e segmentos do mercado de trabalho.

Ademais, a contribuição prática dessa pesquisa é relevante para o desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos, bem como para a melhoria da produtividade e do

desempenho das organizações. A identificação e o desenvolvimento de *Soft Skills* podem impactar positivamente na satisfação dos colaboradores, na gestão de conflitos, no trabalho em equipe, na comunicação eficaz e em diversas outras dimensões relevantes para o sucesso das empresas.

Portanto, a importância desse trabalho está em fornecer uma contribuição relevante para o campo do desenvolvimento humano, ao apresentar as metodologias sólidas e validadas para a identificação de *Soft Skills* em profissionais. Isso pode impactar positivamente na prática profissional e nas dinâmicas de trabalho, gerando benefícios para indivíduos, organizações e para a sociedade em geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Aqui serão apresentadas as contribuições da literatura acerca do tema em estudo. A primeira seção apresenta uma discussão sobre a história e a definição sobre as organizações e como elas se estruturam no tempo histórico; em sequência, o capítulo apresenta uma seção para discussão sobre o gerenciamento de pessoas e seus desdobramentos. Com explicação da evolução histórica e fomentação das ferramentas mais usuais. E, por fim, as seções terceira e quarta, dão lastro sobre as definições de competências e competências focadas em *Soft Skills*, respectivamente.

2.1 ORGANIZAÇÕES

O primeiro ponto a ser observado para que a definição do conceito de organização seja assertiva é que não se pode considerá-la um fim em si mesma, ou seja, a organização é um instrumento utilizado para o alcance de um objetivo. Este objetivo deve ser claro, para que a organização se torne uma ferramenta efetiva para este fim (Bernardes; Marcondes, 2005).

As organizações podem ser encontradas em todos os pontos do globo terrestre. O princípio básico de uma organização, pelo menos para a sociedade atual, sustenta-se em ser o meio pelo qual as pessoas se organizam para realizarem projetos em comum, com metas bem definidas, recursos alocados para este fim e principalmente, a composição de diversas habilidades para que o objetivo perseguido seja alcançado da forma mais eficiente possível (Bernardes; Marcondes, 2005). Ainda para os autores supracitados todo e qualquer pessoa existente fez/faz parte de uma estrutura organizacional, seja com qualquer tipo de objetivo.

Esta percepção da relação social entre as organizações e os indivíduos pode ser exemplificada na observação estruturalista de que uma organização pode ser uma escola, igreja, hospitais, clubes, supermercados. Ou seja, todo e qualquer pessoa possui, em algum grau, relação com as organizações e fazem parte do corpo organizacional de alguma entidade, seja indiretamente (suporte organizacional), seja de forma efetiva (Participação organizacional) (Prevê, 2006).

Outra observação que pode entrar nessa percepção é a de que a história também relata que as organizações estavam dentro do ambiente social. Isto pode ser exemplificado a partir da observação de que as pessoas se reuniam em torno de formular meios para manutenção e subsistência do grupo, e isto era as bases para a formulação primitiva da organização, e até

mesmo a definição e divisão do trabalho. Para Chiavenato (2004, p. 264), as organizações podem ser compreendidas por:

1. do **ponto de vista das ciências comportamentais** – representa um sistema de comportamento de todos os participantes, todas as relações formais e informais; 2. A organização no **sentido de empresa** – seria um empreendimento moldado para atingir um objetivo; 3. A organização **como função administrativa** – representa a organização como parte do processo administrativo. É o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada agrupamento a um executivo com a devida autoridade para atingir tais atividades.

Assim, as organizações, do ponto de vista empresarial, surgem como forma de alcançar metas em comum, ou, a partir da reunião de pessoas em torno de objetivos comuns propostos por uma equipe de gestão, aqui compreendida como os responsáveis gerais pelo funcionamento assertivo empresarial, estabelecer metas para que possam ser alcançadas conjuntamente por uma seleção de pessoas (Maximiano, 2000).

Outro ponto de interesse dentro da caracterização das organizações empresariais é observado a partir de seu sistema burocrático – normas e relações rígidas de convivência para melhor dinâmica laboral:

- **Formalidade:** que se apresenta como as normas da empresa e que devem ser seguidas rigidamente, pois podem estar sendo direcionadas a segurança do trabalhador;
- **Profissionalidade:** é compreensão de que todos os funcionários da empresa estão interessados em organizar um plano de carreira dentro da organização;
- **Impessoalidade:** a autoridade tem a ver com os cargos (Maximiano, 2000)

Tais pontos supracitados são responsáveis por criar aspectos peculiares às organizações. Estes aspectos podem ser observados como a cultura organizacional (que é única para cada empresa, mas segue direcionamentos comuns a todas), além de políticas e práticas das organizações que podem ser consideradas responsáveis em manter os seus sistemas relacionais (interna e externamente funcionando) (Ribeiro, 2017).

A cultura organizacional, particularmente, segundo Chiavenato (2008), deve ser pensada a partir do modo em que a empresa organiza, direciona e realiza suas atividades cotidianas e em como essas atividades são compartilhadas e relatadas por todos os entes de interesse dentro do ambiente interno organizacional.

A Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (Fleury; Sampaio, 2002, p. 293)

Ou seja, são o modo informal, pelo qual a empresa lida com suas atividades corriqueiras e, para que essas atividades sejam realizadas da forma mais assertiva possível, a organização deve dispor de um ambiente interno propício para tal. Com profissionais aptos para compreender esta cultura é um ambiente harmônico para realizar as diretrizes dessa cultura organizacional (Chiavenato, 2008).

Tanto isto, que uma das exemplificações de estão relacionadas a uma cultura organizacional forte, é compreendida a partir da baixa rotatividade de colaboradores dentro do ambiente laboral da empresa.

Um resultado específico da cultura forte é um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho. Uma cultura forte demonstra um elevado grau de concordância entre seus membros sobre os pontos de vista da organização. Essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Tais qualidades, por sua vez, reduzem a propensão dos funcionários a deixar a organização (Leite, 2013, p. 56).

Assim, Leite (2013) direciona o pensamento de que é necessário, para dentro de uma organização que tenha interesse em se manter ativa e organizada para enfrentar a dinâmica competitiva do mercado, seu interesse de manter uma cultura organizacional coesa e compreensível para todos dentro da empresa. Isto se alcança a partir do dever que é direcionar esforço para compor a força de trabalho que seja apta a absorver as expectativas da organização, além de assimilar as necessidades da empresa de formar a entrar no conjunto de colaboradores interessados pelo desenvolvimento organizacional.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

O desenvolvimento da relação empresarial com os métodos e regulamentos do trabalho, principalmente durante da Segunda Revolução Industrial, podem ser considerados a motivação para que a gestão de pessoas, que anteriormente era compreendida como o setor de Recursos Humanos (RH), se tornasse uma realidade para que a relação entre empresa e colaborador deixasse de ser um controle baseado no bom senso e se organizasse como um processo de aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal (Chiavenato, 2008; Ribeiro, 2017).

Porém, somente a partir dos primeiros pressupostos da Teoria Clássica da Administração é que houve uma organização dos padrões de trabalhos que definiam as atividades de gerenciamento de pessoal. “Nessa fase as organizações passaram a estruturar o departamento de pessoal, onde o mesmo passou a ser um regulador e implementador de normas garantindo assim o bom funcionamento das organizações” (Paula; Nogueira, 2016, p. 04)

Contudo, logo nos primeiros anos após Segunda Guerra Mundial, as empresas foram pressionadas a se tornarem mais dinâmicas e ofertarem uma estrutura mais funcional para lidar com as novidades empresariais da época. Por conta dessas novas perspectivas do ambiente organizacional (Melo *et al.*, 2012). Fez-se necessário reestruturar a funcionalidade da relação laboral dentro da empresa, exigia-se uma maior interação entre os setores, conjuntamente com maior relação interpessoais, isto reformulou a dinâmica da gestão de pessoas.

Mesmo com as remodelações da advindas das nossas necessidades do pós-guerra, os processos e a gestão de pessoal ainda eram observados de forma lenta, inflexível e rígido, baseando-se, principalmente, na Teoria da Burocracia, o que causava problemas nos processos gerenciais e dificultava o alcance dos objetivos empresariais (Ribeiro, 2017). As empresas, portanto, passaram a promover uma adequação do gerenciamento de pessoal para que os profissionais passassem a ser observados pelas suas qualificações e isto demandou um novo corpo de colaboradores, que se baseava na busca pela excelência do trabalho e da produtividade empresarial.

A partir dos anos de 1980 houve uma nova revolução das relações empresariais, as organizações passaram a se deparar com o início dos processos globais de desafios econômicos e de estruturação empresarial. Foi nesse período que houve a inserção de novas tecnologias, da globalização da comunicação e informação, maior aumento de competitividade e abertura expressiva de mercado. Diante desses desafios, as organizações necessitavam de maior integração do trabalho para assertividade de execução das metas, o que deu maior responsabilidades para o gerenciamento de pessoas – do qual passou observar as qualificações não somente para execução das tarefas, mas para o desenvolvimento de soluções dos problemas empresariais (Bianchi *et al.*, 2017)

Assim, a gestão de pessoas passa a ser caracterizada e entendida como um ramo de desenvolvimento e valorização do ser humano dentro de seus postos de trabalho, isto abarcado com ações das empresas no desenvolvimento de melhorias na condição do trabalho e maior suporte para crescimento pessoal (Ribeiro, 2017).

Nesta concepção, a gestão de pessoas passa a ser compreendida como:

[...] um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico. (Martin *et al.*, 2013, p.651)

Outra definição que surgiu a partir desta evolução histórica de gestão de pessoas, é defendida por Armstrong (2011, p. 48): “[...] abordagem para gerenciar pessoas que lida com

as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH".

Assim, o que se espera do setor de gerenciamento de pessoas é que desempenhe a funcionalidade da capacidade de cooperação entre todos os colaboradores dentro do ambiente empresarial, isto para que o objetivo comum seja não só alcançado, mas institucionalizado como uma meta global interpessoal de cada trabalhador dentro da empresa, inserindo assim, não somente as expectativas gerais da organização, mas os objetivos pessoais também (Bianchi *et al.*, 2017).

Assim, esta evolução torna-se clara quando comparada a concepção histórica de como observar o colaborador dentro do ambiente organizacional, com a atual concepção de relação, como descrita no quadro 01:

Quadro 1 – comparação histórica da Gestão de Pessoas

Gestão de RH (recursos) – visão histórica	Gestão de pessoas (parceiras) – visão atual
<ul style="list-style-type: none"> • Atividades rígidas e definidas; • Horários rígidos; • Normalização e regras; • Hierarquia rígida; • Ênfase à especialização; • Executores de tarefas; • Dependência de chefia; • Visão na mão de obra; • Diretrizes focadas em manuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades agrupadas para equipes; • Metas compartilhadas e negociadas; • Foco nos resultados e na equipe; • Foco nos clientes; • Foco na visão e missão; • Participação e autonomia; • Foco no compromisso; • Ênfase na ética e responsabilidade; • Foco na inteligência coletiva e no talento.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2008)

Isto deixa claro em como a Gestão deixou de utilizar-se da ideia de que os colaboradores deveriam ser vistos como recursos para uma empresa, e tornaram-se participantes do grupo organizacional e dos focos de missão e metas preestabelecidos. Além disso, a gestão passa a focar no desenvolvimento profissional pessoal do colaborador, fazendo-o inserir suas expectativas nos processos de gerenciamento organizacional.

2.2.1 Práticas e Políticas de gestão de pessoas

As políticas e práticas desenvolvidas pelo setor de gerenciamento de pessoas são focadas, como já relatado, no desenvolvimento pessoal do colaborador para que se possa inseri-lo na execução assertiva dos processos direcionados a alcançar os objetivos propostos pela organização (Bianchi *et al.*, 2017; Rodrigues; Andrade, 2021). Essas práticas e políticas gerenciais da Gestão Pessoas podem ser compreendidas por práticas que são executadas para se ter maior assertividade no desenvolvimento pessoal e no alcance das metas propostas, como disserta Lima (2016):

- Movimentação – foca-se nos processos de captação e agregação de talentos para a empresa; integralização do colaborador dentro da visão e missão organizacional; a promoção ou readequação de talentos para outros setores; recolocação de talentos (ou corte de pessoal);
- Desenvolvimento – tem-se por definição estimular a criação das condições básicas para o desenvolvimento pessoal; compor as diretrizes para treinamento e cultura de aprendizado; medição do desempenho do colaborador; fomentar indicadores de desempenho para ação de melhoria da performance do cliente interno; proporcionalizar melhor condições de convívio e qualidade de vida;
- Valorização – promove-se na organização de métricas para remuneração e recompensas pelo desempenho; desenvolve premiações por alcance ótimo de resultados; políticas de benefícios; incentivo contínuo para que o colaborador busque crescimento profissional e pessoal.

Estas sequências de atividades são parte da prática do gerenciamento assertivo de pessoas dentro de uma organização. Além destas supracitadas, outros subprocessos podem ser elencados para o arcabouço das práticas desenvolvidas pela Gestão de Pessoas, tais: formulação de programas para retenção de talentos; formulação de treinamentos de equipe; capacitação de líderes; avaliação do período probatório; descrição de cargos executados dentro da empresa; desenvolvimento da cultura organizacional; desenvolvimento do clima organizacional (Lima, 2016).

Assim, as políticas organizacionais desenvolvidas pela gestão de pessoas devem seguir os destaques que formulam práticas e funções que deem valor para todos os interessados, diretos ou indiretos, da organização. Portanto, a gestão de pessoas é observada como uma vantagem competitiva para a organização, já que o arcabouço de talentos e a capacidade de gerenciar o desenvolvimento pessoal é definido como um diferenciador com alto grau de agregação de valor (Fiuza, 2010). Neste sentido, é de responsabilidade das políticas gestão de pessoas criar organizações com capacidade de executar estratégias assertivamente, envolver os clientes internos, e gerenciar as mudanças necessárias advindas não somente das imposições externas, mas do ambiente interno também.

Sobretudo, as políticas e práticas de gestão de pessoas precisam contribuir para um maior bem-estar dos membros organizacionais, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional. Na verdade, esse deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização (Fiuza, 2010, p. 64).

Isto sustenta a ideia de que: sem a real gestão assertiva do trabalho das pessoas que compõem o corpo organizacional, não se pode obter altos ganhos de desempenho produtivo e, conseqüentemente, não se terá maximização dos lucros (Fiuza, 2010). Portanto, essa composição de práticas e políticas da gestão de pessoas, torna-se uma obrigatoriedade para toda a empresa focada em crescimento.

Dito isto, é necessário definir bem sobre quais políticas e práticas de gestão de pessoas dissertando, além das supracitadas. Assim, dentro do ambiente de estudos das políticas pode-se observar que podem ser encontrados estudos relacionados a políticas e práticas da gestão de pessoas. Assim, Fiuza (2010) e Bezerra (2016), relatam sobre o crescente desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas para alcançar as mudanças da realidade mercadológica. Nisto podem ser exemplificados estudos de políticas e práticas para a área de educação (Rodrigues., 2017; Lima; Rowe, 2019), envolvimento (Monteiro; Mourão, 2019).

2.2.2 Recrutamento e seleção de pessoas

Dentro dos aspectos relacionados ao gerenciamento de pessoas, tem-se o recrutamento, que deve ser observado como um processo em que se tem a perspectiva de atrair talentos para compor o quadro de colaboradores de determinada organização (Chiavenato, 2008). Ou seja, o fundamento do recrutamento é atrair pessoas com qualificações claras para executar os requisitos exigidos por determinado cargo (que é essencial para a empresa).

Este recrutamento se dá a partir de uma seleção que se caracteriza como um filtro do qual apenas os perfis mais desejados possam ser inseridos no arcabouço humano da organização (Chiavenato, 2008). Isto indica, portanto, que a ferramenta de seleção se torna essencial para as atividades de gestão de pessoas e põe-se com a finalidade de identificação do indivíduo com as características mais completas para executar determinado cargo.

Isto é posto, pois, as maiores dificuldades encontradas pelas organizações atuais estão relacionadas à composição do corpo de trabalho (Deist; Winterton, 2005). Direcionar um perfil assertivo para executar determinadas atividades dentro da empresa, torna-se um desafio cada vez mais complexo, principalmente se forem observados:

- Inserção de novos aparatos tecnológicos – embora ainda se tenha a discussão sobre a substituição do trabalho humano pelo tecnológico, tem-se que levar em conta que o atual mercado de trabalho exige perfis com conhecimento

tecnológico elevado para assumir determinados papéis dentro da organização;

- Surgimento da necessidade de novas especialidades – o dinamismo do mercado de trabalho impõe novas exigências de excelência laboral, o que sustenta a necessidade de formar novas especialidades ou até mesmo profissões para executar as imposições do mercado (Pereira, 2012);
- A necessidade de maior tecnicidade - com os novos conhecimentos e as novas atividades, o perfil de colaboradores passou a ser observado a partir de suas habilidades técnicas para a execução das atividades da empresa;
- Maior relação intersectorial – o novo método de trabalho do mercado está relacionado com a maior integração entre diversos setores da empresa. Isto é observado a partir do entendimento de que a organização não pode ser vista fragmentada, mas em um conjunto intrínseco de atividades que irão chegar aos objetivos impostos, isto exige que a organização insira dentro das suas atividades perfis que tenham capacidade de compreender a abrangência da relação que o seu cargo tem com os diversos setores da empresa (Campos, 2019);

Há diversos outros fatores que devem ser colocados em xeque no processo de seleção e recrutamento, mas isto deve estar no atento das necessidades específicas de cada organização e de cada cargo (Elgenneni, 2009). Compreende-se, portanto, que o que é esperado na execução dos processos de recrutamento e seleção são o preenchimento de vagas e a manipulação assertiva interna de profissionais.

Existem duas tipologias de recrutamento que são executadas pelas empresas – interna e externa. Atenta-se de antemão que, independentemente de qual tipo de ferramenta será usada e para qual objetivo, ambas exigem que se tenha o maior número de candidatos recrutados possíveis, para que a avaliação e seleção possa se dar de forma assertiva para a organização.

- Recrutamento interno – França (2007, p.31) disserta que: “[...] é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga”. Isto deixa aberta a possibilidade de que os colaboradores possam galgar cargos mais expressivos dentro da intuição. Isto garante, então, profissionais motivados e preocupados em se manterem ativos e em constante aperfeiçoamento. Além disso, esta ferramenta de seleção e recrutamento é menos custosa, pois demanda menor esforço técnico para execução. Em

contrapartida, uma das desvantagens estar relacionado a possibilidade de aumento de conflitos internos e jogos de interesse – prejudiciais para a harmonia do trabalho organizacional;

- Recrutamento Externo – define-se como o processo de aquisição de pessoal em ambiente externo. Aqui é o processo mais complexo e custo, já que é necessário demandar maior compromisso técnico e ter a ciência de que as etapas definidas pelo setor de seleção devem ser executadas assertivamente. Como vantagem esse processo dar a possibilidade de inserir perfis de excelência e com capacidade de agregação de valor para o ambiente empresarial. Já na perspectiva da desvantagem, além dos altos custos, a inabilidade de execução do processo pode inserir perfis não adequados para o cargo oferecido e trazer maior nocividade para o ambiente de trabalho ou mesmo para saúde financeira da organização (França, 2007).

Além da necessidade conhecer as tipologias de recrutamento para que se possa usar o tipo mais assertivo da ferramenta, deve-se estar atento as ferramentas e atividades do processo de seleção – que se define como a etapa que acontece logo após o recrutamento e se caracteriza como o refinamento dos perfis selecionados, com avaliação de competências, potencialidades e o conhecimento técnico e emocional de cada candidato (Elgenneni, 2009).

Assim, a seleção deve seguir uma série de procedimentos que irão auxiliar no processo decisório sobre qual candidato tem o perfil mais coerente com o cargo oferecido. Estes procedimentos são baseados em um trabalho comparativo de qualificados e avaliativos, no que se refere a compatibilidade entre o candidato e atividades a serem desenvolvidas dentro do cargo especificado. Engenneni (2009) sustenta uma sequência de passos relacionados ao processo de seleção:

- Formulário – serve para fazer uma macro triagem, já que se espera ter uma quantidade expressiva de candidatos. Assim, o formulário fará uma eliminação prévia daqueles perfis que não garantem os requisitos mínimos para exercícios do cargo em questão;
- Teste – são vários exercícios que tem por objetivo avaliar se o candidato tem aptidão para exercer as atividades do cargo oferecido. Os testes também podem avaliar a personalidade, inteligência, valores, trabalho em equipe, entre outros;

- Entrevista – aqui há um contato direto com o candidato, do qual se poderá obter uma avaliação mais assertiva sobre o perfil dele. Dentro da entrevista pode ser avaliado a capacidade de percepção psicológica do candidato, a velocidade, a criatividade, o conhecimento da área, pontualidade (chegar no horário certo da entrevista), habilidades interpessoais, comunicação, entre vários outros fatores que devem ser observados pelo olho técnico do entrevistador.

Assim, o que se espera dentro de um processo de recrutamento e seleção é que as atividades desenvolvidas por esses processos tenham a capacidade de inserir perfis coerentes com as especificações exigidas do cargo e isto deve levar em conta, também, a compreensão de como a empresa se posiciona na percepção do perfil desejado e em como o mercado é capaz de oferecer tal perfil.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Como dito, os métodos direcionados para o gerenciamento de pessoas tiveram modificações nos últimos anos. Boa parte dessa mudança se deu pela forma como as empresas passaram a se relacionar dentro de um ambiente cada vez mais dinâmico, global e competitivo (Parente, 2017).

Primeiro, vale novamente a ressalva corroborada por Gil (2001), pelo disserta que a gestão de pessoas se estabelece no lugar dos recursos humanos na forma de como organiza e gerencia pessoas dentro das organizações. Isto deve ficar claro, pois a gestão de pessoas vem para ser fundamental no processo de organização entre os colaboradores (que disponibilizarão tempo e recursos físicos em pró da empresa) e a organização (que irá esperar do colaborador excelência na execução de suas atividades).

Isto, portanto, entra na compreensão de Dutra (2012) que indica que o gerenciamento de pessoas deve ter seu papel principal no foco e no desenvolvimento de competências, já que é necessário organizar, estrategicamente, a forma como a organização da empresa e as especificidades de cada colaborador para alcançar os objetivos ditados por esta organização.

Porém, primeiramente, faz-se necessário compreender a conceptualização dada para competência. “Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta” (Zarifian, 2003, p. 137). No cerne, é necessário fazer ressalvas de que competências não podem

ser consideradas uma área de conhecimento ou um estado o qual alguém possa possuir ou manter para si.

Além disso, não se pode obter competência a partir de treinamento ou desenvolvimento de habilidades. Na realidade, a competência está focada em nível direto com desempenho, o comportamento de um colaborador em sua capacidade de realizar algo, no uso de certos atributos, de forma a seguir os padrões e exigências específicas (Dutra, 2012).

“Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (Zarifian, 2003, p. 139). Assim, competência pode ser compreendida como um conceito que é direcionado para indicar um indivíduo qualificado para realizar algo, ou a habilidade que este indivíduo detém para executar a atividade a ele designada a partir da utilização, de forma assertiva, de ferramentas específicas e recursos necessários (Fleury; Fleury, 2011).

Assim, para além do pensamento individual sobre o conceito de competência, pode-se ater ao que disserta Parente (2017), que direciona competência para a sua concepção organizacional e a conceitualiza como a capacidade de executar de forma eficaz os processos para alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Portanto o que se compreende, dentro do processo de gerenciamento de pessoas a partir das competências, é a capacidade de orientar, planejar, assimilar, desenvolver e avaliar essas habilidades com o objetivo de direcioná-las para execução assertiva das metas da empresa, de forma a contribuir em diferentes níveis esperados – individual, equipe e organizacional (Dutra, 2012).

Para se chegar na contribuição nivelada supracitada, pode-se construir uma noção de gestão de competências com base em dimensões que irão auxiliar no processo de condicionamento do gerenciamento das competências individuais, por exemplo. Que aqui serão base para o alcance do direcionamento dos demais níveis esperados (Cavalcante, Renault, 2018). Assim, constrói-se a noção de gestão de competência, com o foco individual, baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes (Quadro 2):

Quadro 2 – Dimensões das competências individuais

Dimensão	Conceito
Conhecimento	Caracteriza-se por uma dimensão que abarca informações que são utilizadas pelo indivíduo para fomentar a compreensão do mundo. Essas informações podem vir a partir de dados que são reconhecidos e interpretados para serem utilizados nos pontos certos e necessários da empresa
Habilidades	Funda-se como a capacidade de agir assertivamente e de acordo com os objetivos esperados e definidos previamente. Nesta dimensão o indivíduo

	se utiliza das ferramentas empíricas, não se utilizando necessariamente de conhecimentos complexos para desenvolver as atividades
Atitudes	Aqui se funda nos aspectos relacionais e comportamentais do indivíduo. Como ele lida para realizar o que tem que ser feito e na hora que precisa ser feito. Além de se utilizar e se relacionar com as pessoas para realizar o que deve fazer.

Fonte: adaptado de Durand (1998) apud Cavalcante e Renault (2018)

Já ao que se define como gestão de competências organizacionais, está-se utilizando da compreensão de que há um aprendizado coletivo para realização dos processos para alcançar determinadas metas e objetivos (Cavalcante, Renault, 2018). Isto é alcançado a partir do envolvimento de todos os colaboradores de forma individual e com uso de suas competências, com comunicação assertiva entre todos os envolvidos nos processos gerenciais e a compreensão de que se deve fomentar o trabalho para além dos níveis organizacionais. Salienta-se, porém, que o gerenciamento focado na competência deve ser capaz de agregar valor econômico, além de ser estrategicamente viável para potencializar competitividade (Fleury; Fleury, 2011).

2.4 COMPETÊNCIAS *SOFT SKILLS*

A discussão sobre o termo *Soft Skills* ainda é assunto recorrente dentro do ambiente acadêmico. Primeiramente, devido às diferenças da língua que requer cuidado no processo de identificação terminológica (Campos, 2019). A palavra *Soft* tem por significado, em português, de suave. Com os seus sinônimos – fofo e delicado. Já com relação ao significado da palavra *Skills*, a definição comum é habilidade, mas também pode ser comumente traduzida em competências.

Ressalta-se, porém, que as palavras “habilidade” e “competência” possuem significados diferentes dentro da língua portuguesa – competência é a composição de um conjunto de habilidades (Campos, 2019). Este conjunto de habilidades não possui, porém, tradução própria em língua inglesa.

Assim, para Cabral-Cardoso, Estêvão e Silva (2006) e Swiatkiewicz (2014), podem ser organizados diferentes conceitos, dentro do arcabouço linguístico do português, para abranger o significado terminológico de *Soft Skills*, dos quais se destacam: Competências transversais - Habilidades críticas - Competências chaves - Habilidades humanas - Habilidades não acadêmicas – Competências globais

Ainda dentro do conceito de competências, Suleman (2007) exemplifica em três diferentes fatores, que podem ser caracterizadas em:

- Competência enquanto recurso – aqui se organiza em diretrizes que vão englobar a qualificação de determinado colaborador que é adquirido a partir de sua experiência de vida;
- Competência enquanto habilidades aplicadas – dos quais se relacionam as habilidades técnicas profissionais que podem/devem ser usadas no exercício das atividades atribuídas ao colaborador;
- Competência enquanto julgamento social – que é a capacidade de percepção interpessoal acerca do mundo em sua volta e das relações com as pessoas.

Ao se destacar a competência, dentro da identificação de *Soft Skills*, como habilidades de compreensão total do mundo e da capacidade de uso dos recursos disponíveis, podem ser observados que, dentro do sentido de *Soft Skills*:

[...] dizem respeito a habilidades e disposições tais como a autoconsciência, a autorregulação e as habilidades sociais; enquanto algumas delas podem ser encontradas em taxonomias de personalidade, as competências são principalmente comportamentais e, ao contrário da personalidade e da inteligência, podem ser aprendidas através de formação e desenvolvimento (DEIST e WINTERTON, 2005, p. 31).

No geral, o termo *Soft Skills* é direcionado para descrever as características de um colaborador que se assegura na capacidade de um relacionamento interpessoal assertivo, não somente com as pessoas dos quais mantém convivência direta, mas com todo o ambiente circunvizinho. Estas características são intrínsecas ao indivíduo e podem ser usadas em qualquer ambiente de convívio do mesmo (Pereira, 2012).

Assim, para Maturro (2013) *apud* França e Mellet (2016, p. 3), “*Soft Skills* ou habilidades não técnicas são conjuntos vastos de componentes como habilidades, atitudes, hábitos, boas práticas que quando corretamente combinadas tendem a maximizar o trabalho de uma pessoa”.

Isto reflete que as habilidades *Soft Skills* são compreendidas como características da personalidade, de objetivos pessoais e das preferências e motivações que incentivam a ação do indivíduo. Além disso, não podem ser direcionadas a aprendizagem técnica ou de formação de uma área de saber, mas se aglutinam em competências genéricas e específicas que são utilizadas para auxiliar o colaborador em seu processo de plena utilização de potencial (Mitchell, Skinner, White, 2010; Heckman; Kautz, 2012).

3 METODOLOGIA

Aqui serão apresentadas, em seções, as ferramentas metodológicas utilizadas para realização da referida monografia. Do qual se terá conhecimento sobre o tipo de estudo apresentado, a instrumentalização e as técnicas abordadas para selecionar e coletar os dados para análise e discussão. Além disso, o presente capítulo sustenta as delimitações do referido trabalho.

3.1 O LOCAL DE ESTUDO

A FBR Digital nasceu no ano de 2015, ainda intitulada como FIRELINK empresa da cidade de Caruaru, no estado de Pernambuco, que atendia outras empresas oferecendo soluções tecnológicas como link de internet, suporte de TI e soluções em plataformas de gerenciamento de redes. Percebendo um movimento de mudança no mercado em 2018 a empresa muda sua operação para tornar-se uma integradora de última milha através do serviço terceirizado e a empresa passa a ser a FBR Digital focando seu escopo de trabalho apenas no gerenciamento de rede e oferecendo soluções tecnológicas para empresas do Brasil inteiro como pague menos, Localiza, CEA e muitas outras.

Como cresceu muito rápido e em pouco tempo, o time de RH foi criado a partir da necessidade. Anteriormente dentro do time financeiro existiam algumas pessoas que integravam o administrativo, foi-se percebendo que tanto as atividades do financeiro quanto as atividades importantes dentro do RH e DP não estavam sendo abraçadas da maneira correta, então por decisão dos gestores se desmembra essas pessoas do financeiro para que cuidem integralmente do RH e DP somado as necessidades de COMPLIANCE e de infraestrutura. A esse setor deu-se o nome Gestão e Cultura.

Os profissionais da Gestão e Cultura começaram então a mapear os processos internos e as melhorias necessárias tanto para otimizar o time diminuindo erros, tempo de espera para clientes quanto aprimorar o processo seletivo, a porta de entrada da FBR buscando os profissionais que possuíssem valores, perfis e desejos compatíveis com os desafios e dia a dia da empresa.

Atualmente a empresa possui 6 times que são: Financeiro, Gestão e Cultura, Plataforma, Suporte, Comercial e um laboratório interno para criação de novos produtos somando um total de 45 colaboradores de grande maioria caruaruense, mas que por causa do modelo de trabalho

presencial e home office também possui colaboradores de SP, RJ, Recife e cidades do interior de Pernambuco.

3.2 TIPO DE ESTUDO

Com base nessa revisão do trabalho, são definidos os âmbitos de intervenção que surgem alinhados ao modelo de avaliação das competências profissionais. Para que as *Soft Skills* tenham um impacto positivo no nível de autogerenciamento com a gestão, competências e alinhamento na cultura organizacional foi utilizada a metodologia qualitativa.

3.2.1 Classificação metodológica

Atenta-se que a abordagem metodológica utilizada pelo referido trabalho se classifica em exploratório descritivo. Um trabalho descritivo exploratório é um tipo de pesquisa que busca descrever e explorar um fenômeno ou objeto de estudo. Esse tipo de pesquisa geralmente é utilizado em estágios iniciais de investigação, quando se deseja obter informações preliminares sobre o tema em questão. No trabalho descritivo exploratório, o pesquisador busca coletar e analisar informações de diversas fontes, como entrevistas, questionários, observação, análise documental, entre outras (Severino, 2017). O objetivo é obter uma compreensão mais ampla e abrangente sobre o fenômeno estudado, identificando suas principais características, tendências e padrões.

Dessa forma, o trabalho descritivo exploratório pode ser utilizado para gerar hipóteses, identificar lacunas no conhecimento sobre o tema, e definir o foco de pesquisas posteriores. Além disso, esse tipo de pesquisa pode ser útil para identificar questões relevantes a serem abordadas em pesquisas mais aprofundadas, e para estabelecer as bases teóricas para a análise mais detalhada do objeto de estudo (Severino, 2017).

Em relação ao procedimento, usou-se um estudo de caso em conjunto com uma pesquisa bibliográfica. Uma pesquisa bibliográfica é um conjunto de etapas que visa realizar uma pesquisa em fontes bibliográficas, como livros, artigos científicos, teses, dissertações, entre outros materiais. Esse tipo de pesquisa é fundamental em diversas áreas do conhecimento, já que permite obter informações teóricas e conceituais sobre um tema ou problema de pesquisa (Severino, 2017). O procedimento de pesquisa bibliográfica envolve as seguintes etapas:

- Definição do tema: a primeira etapa consiste em definir o tema a ser pesquisado, delimitando o problema de pesquisa e as questões que serão investigadas.
- Identificação das fontes: em seguida, é preciso identificar as fontes bibliográficas que serão utilizadas na pesquisa. Essas fontes podem incluir livros, artigos, teses, dissertações, relatórios, entre outros materiais.
- Seleção das fontes: após a identificação das fontes, é preciso selecionar aquelas que são relevantes para o tema de pesquisa. É importante avaliar a qualidade e a relevância de cada fonte, considerando critérios como a data de publicação, o autor, a editora, entre outros aspectos.
- Leitura e análise das fontes: uma vez selecionadas as fontes, é preciso realizar a leitura e análise de cada uma delas. Essa análise pode envolver a identificação das principais ideias e conceitos, a avaliação das contribuições de cada fonte para o tema de pesquisa, entre outras questões relevantes.
- Síntese e organização dos resultados: por fim, é preciso sintetizar e organizar os resultados da pesquisa, apresentando as principais ideias e conceitos identificados, bem como as contribuições de cada fonte para o tema de pesquisa. Esses resultados podem ser apresentados em forma de resumo, síntese, quadros ou outros formatos que facilitem a compreensão dos leitores.

A abordagem do tema é qualitativa, pois possibilita uma visão mais profunda e completa relativas às perspectivas dos projetos em estudo, permitindo uma maior flexibilidade em relação à interpretação subjetiva (JOHSON, 2015). [...] envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes. (Bogdan; Biklen, 1982, p. 13).

Por fim, o trabalho se caracteriza como estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p.32): “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Yin (2001) destaca que a abordagem estratégica é preferencialmente adotada quando se busca responder a perguntas do tipo "como" e "por quê", especialmente em situações em que o pesquisador tem limitado controle sobre os eventos investigados.

3.2.2 Técnica de levantamento e análise de dados

Para a elaboração do presente trabalho de conclusão de curso foi utilizada a ferramenta de busca documental para obtenção de dados. Considerando que documentos são todas as produções realizadas pela humanidade com o intuito de afirmar ideias, formas de atuação, opiniões ou mesmo maneiras de viver ou conduzir a vida (BRAVO, 1991). Sobre esta definição, portanto, é possível estabelecer um arcabouço com diversos tipos de documentos: numéricos, estatísticos, sonoros, visuais e documentos-objetos.

A pesquisa documental permite a investigação de determinada problemática não em sua interação imediata, mas de forma indireta, por meio do estudo dos documentos que são produzidos pelo homem e por isso revelam o seu modo de ser, viver e compreender um fato social. Estudar documentos implica fazê-lo a partir do ponto de vista de quem os produziu, isso requer cuidado e perícia por parte do pesquisador para não comprometer a validade do seu estudo (SILVA et al. 2009, p. 4557)

Deste ponto, entende-se que os documentos são fontes brutas de informação e de aquisição de dados e deve ser visto como método capaz de assegurar conhecimento pleno sobre determinado assunto em questão. Silva (2009) considera que existem dois momentos diferentes do uso do método documental: o primeiro é a coleta, que se caracteriza como a busca investigativa e bruta de todo possível documento passivo de uso; e, o segundo, é a análise propriamente dita sobre os dados obtidos a partir da mineração dos documentos brutos.

O processo de coleta de dados se deu a partir da aplicação de um questionário e entrevista semiestruturados; o questionário direcionado aos colaboradores (APÊNDICE I) e a entrevista para representantes do setor de RH (APÊNDICE II); e por via digital (Google *Forms*). Dentre a seleção de participação dos colaboradores para a presente pesquisa, foi estabelecido a participação apenas de trabalhadores que participaram do processo seletivo nos últimos 12 meses.

De amostra, foi obtida 25 pessoas, que se refere à quantidade de contratados nos últimos 12 meses que participaram desse processo. O referido processo é conduzido por uma equipe composta por três membros do departamento de Recursos Humanos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ASPECTOS GERAIS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE PROFISSIONAIS *SOFT SKILLS*

Anteriormente aos resultados dos questionários, levantou-se a construção do entendimento das bases mais comuns para a aquisição de profissionais *Soft Skills*. O alcance desse entendimento se deu por uma extensa pesquisa bibliográfica de periódicos apresentados nos últimos 15 anos, utilizando-se para obtenção desses periódicos, plataformas de pesquisa como *Scielo*, Google Acadêmico e o Sucupira.

Primeiramente, tem-se a percepção que as habilidades interpessoais e a capacidade de autogerenciamento são cada vez mais valorizadas pelas empresas, e muitas organizações buscam identificar essas habilidades em seus processos seletivos. Na FBR Digital, conforme documentação, essa busca acontece em algumas etapas comuns que as empresas podem usar para identificar profissionais com *Soft Skills* e capacidade de autogerenciamento são:

- **Análise de currículo:** as empresas podem avaliar o histórico profissional dos candidatos em busca de evidências de habilidades interpessoais e capacidade de autogerenciamento. Por exemplo, experiência em liderança, trabalho em equipe, solução de problemas e gestão do tempo podem ser indicativos dessas habilidades.
- **Entrevista comportamental:** a entrevista comportamental se concentra nas experiências passadas dos candidatos e como eles lidaram com situações específicas. Essa técnica de entrevista pode ajudar a avaliar a capacidade do candidato de lidar com conflitos, adaptar-se a mudanças e trabalhar em equipe, por exemplo.
- **Testes de personalidade:** muitas empresas usam testes psicométricos para avaliar a personalidade dos candidatos e identificar características como extroversão, empatia e resiliência. Esses testes podem ajudar a avaliar a adequação do candidato à cultura da empresa e sua capacidade de lidar com desafios.
- **Dinâmica de grupo:** as empresas podem usar dinâmicas de grupo para avaliar a capacidade dos candidatos de trabalhar em equipe, se comunicar efetivamente e tomar decisões em grupo. As dinâmicas de grupo podem envolver atividades práticas ou discussões em grupo, por exemplo.

- Referências profissionais: as empresas também podem entrar em contato com as referências profissionais dos candidatos para avaliar suas habilidades interpessoais e capacidade de autogerenciamento. As referências podem fornecer informações valiosas sobre como o candidato se comporta no ambiente de trabalho e como ele lida com situações desafiadoras.

4.1.1 O processo de identificação curricular

Com relação a avaliação de currículos, algumas das coisas que as empresas podem procurar incluem: experiência em liderança: a experiência anterior em liderança pode ser um indicativo de habilidades interpessoais, como a capacidade de motivar e influenciar outras pessoas, bem como de autogerenciamento, como a capacidade de gerenciar equipes e delegar tarefas. Somado a experiência em liderança, há a observação sobre o trabalho em equipe, que pode indicar habilidades interpessoais, como a capacidade de colaborar efetivamente com outras pessoas, comunicar-se claramente e resolver conflitos de forma construtiva (Monteiro *et al.*, 2019).

Além desses, também devem ser observados a capacidade de solução de problema. A experiência anterior em solução de problemas pode indicar habilidades de autogerenciamento, como a capacidade de avaliar e analisar informações complexas, identificar soluções criativas e tomar decisões eficazes (Dutra, 2012). Outro ponto de interesse, comum na avaliação de currículo, é o gerenciamento de projetos, que pode indicar habilidades de autogerenciamento, como a capacidade de planejar e organizar tarefas, definir metas claras e monitorar o progresso do projeto.

As atividades extracurriculares, como voluntariado, trabalho voluntário e atividades de liderança em organizações estudantis, também podem indicar habilidades interpessoais, como a capacidade de trabalhar com pessoas de diferentes origens e níveis de habilidade, bem como habilidades de autogerenciamento, como a capacidade de gerenciar o tempo e equilibrar várias responsabilidades (Monteiro *et al.*, 2019).

Além disso, as empresas devem avaliar o conteúdo e o tom geral do currículo para identificar traços de personalidade e competências não técnicas que indiquem habilidades interpessoais e de autogerenciamento. Por exemplo, um currículo bem-organizado e claro pode indicar habilidades de gerenciamento de projetos, enquanto um tom confiante e positivo pode

indicar habilidades interpessoais, como a capacidade de se comunicar com confiança e persuasão.

4.1.2 O processo de realização de entrevista comportamental

Já no processo de realização da entrevista comportamental, o interesse está não só em como identificar esses profissionais, mas no modo de realização dessas entrevistas. Desse modo, o entrevistador precisa estar atento a forma de condução das atividades relacionadas à entrevista para não perder informações relevantes no processo (Monteiro *et al.*, 2019). Para isso, algumas etapas para realizar e avaliar uma entrevista comportamental devem ser estabelecidas:

- **Preparação:** Antes da entrevista, o entrevistador deve identificar as habilidades interpessoais e de autogerenciamento que são importantes para a posição em questão. O entrevistador deve selecionar perguntas que ajudem a avaliar essas habilidades e garantir que todas as perguntas sejam legais e relevantes.
- **Estabelecendo *Rapport*:** Durante a entrevista, o entrevistador deve criar um ambiente confortável para o candidato. O objetivo é estabelecer uma relação de confiança para que o candidato se sinta à vontade para compartilhar informações relevantes.
- **Perguntas:** O entrevistador deve fazer perguntas abertas e específicas que permitam ao candidato descrever sua experiência em situações relevantes para a posição. As perguntas devem pedir exemplos concretos de situações passadas em que o candidato usou habilidades interpessoais ou de autogerenciamento. Alguns exemplos de perguntas incluem: "Pode me contar sobre um momento em que você teve que lidar com um colega de trabalho difícil?" ou "Como você gerencia o seu tempo em um ambiente de trabalho agitado?"
- **Escuta ativa:** Durante a entrevista, o entrevistador deve ouvir atentamente as respostas do candidato e fazer perguntas de acompanhamento para esclarecer informações. O entrevistador também deve prestar atenção à linguagem corporal e a outras pistas não verbais do candidato.

- **Avaliação:** Após a entrevista, o entrevistador deve avaliar as respostas do candidato com base nas habilidades interpessoais e de autogerenciamento relevantes para a posição. O entrevistador deve avaliar a clareza e a relevância das respostas do candidato, bem como a capacidade do candidato de descrever suas experiências passadas em detalhes.
- **Tomada de decisão:** Com base na avaliação, o entrevistador pode usar as respostas do candidato para avaliar a adequação do candidato para a posição. O entrevistador deve levar em consideração as habilidades técnicas e interpessoais do candidato para tomar uma decisão final.

Ao usar a entrevista comportamental para avaliar habilidades interpessoais e de autogerenciamento, é importante que o entrevistador seja objetivo e justo na avaliação do candidato. A seleção de perguntas relevantes e a escuta ativa são essenciais para garantir que as habilidades interpessoais e de autogerenciamento do candidato sejam avaliadas de forma justa e precisa (Dutra, 2012).

4.1.3 O uso dos testes de personalidade

Em sequência, existe o uso de testes de personalidade, observada como ferramenta comum usada por empresas para identificar profissionais com habilidades *Soft Skills*, como empatia, liderança, trabalho em equipe, resiliência e adaptabilidade (Parente, 2017). Esses testes são projetados para avaliar características psicológicas e comportamentais dos candidatos, incluindo traços de personalidade, valores, interesses e habilidades interpessoais. Existem vários tipos de testes de personalidade disponíveis, cada um com sua própria abordagem e finalidade (Dutra, 2012). Alguns exemplos comuns incluem:

- *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI):* Este é um dos testes de personalidade mais conhecidos e amplamente utilizados, que avalia a personalidade do candidato com base em quatro dimensões principais: extroversão/introversão, sensação/intuição, pensamento/sentimento e julgamento/percepção.
- *DiSC Assessment:* Este teste avalia o estilo comportamental do candidato em quatro dimensões principais: dominância, influência, estabilidade e conformidade. É frequentemente usado para ajudar as empresas a entender como os candidatos se relacionam com os outros e como lidam com desafios e pressão.

- *Big Five Personality Traits*: Este teste avalia a personalidade do candidato com base em cinco dimensões principais: abertura, conscienciosidade, extroversão, amabilidade e neuroticismo. Essas dimensões podem ajudar as empresas a entenderem como o candidato se comporta em diferentes situações e como ele interage com outras pessoas.
- *StrengthsFinder*: Este teste avalia os pontos fortes do candidato, com base em 34 temas diferentes, incluindo empatia, liderança, adaptabilidade e trabalho em equipe. Ele pode ajudar as empresas a entenderem as habilidades e interesses do candidato e como eles podem ser aplicados em diferentes funções e equipes.

Os testes de personalidade podem ser uma ferramenta útil para as empresas avaliarem habilidades *Soft Skills* dos candidatos, mas é importante lembrar que eles não devem ser usados como o único critério de seleção. Eles devem ser combinados com outras avaliações, como entrevistas comportamentais, análise de currículos e referências, para obter uma imagem mais completa e precisa dos candidatos.

Além disso, é importante garantir que os testes de personalidade sejam administrados e interpretados por profissionais qualificados e que respeitem os direitos e privacidade dos candidatos. Isto deve ser exposto, já que existem algumas controvérsias em relação ao uso de testes de personalidade para avaliar habilidades *Soft Skills* dos candidatos. Algumas das críticas mais comuns incluem: validade e confiabilidade: algumas pessoas argumentam que os testes de personalidade podem não ser completamente confiáveis e precisos.

Por exemplo, os resultados podem ser influenciados por fatores como o estado emocional do candidato no momento da avaliação ou a forma como as perguntas são formuladas; risco de discriminação: existem preocupações de que os testes de personalidade possam levar à discriminação contra certos grupos de candidatos, especialmente se os testes forem mal projetados ou administrados por pessoas com preconceitos pessoais.

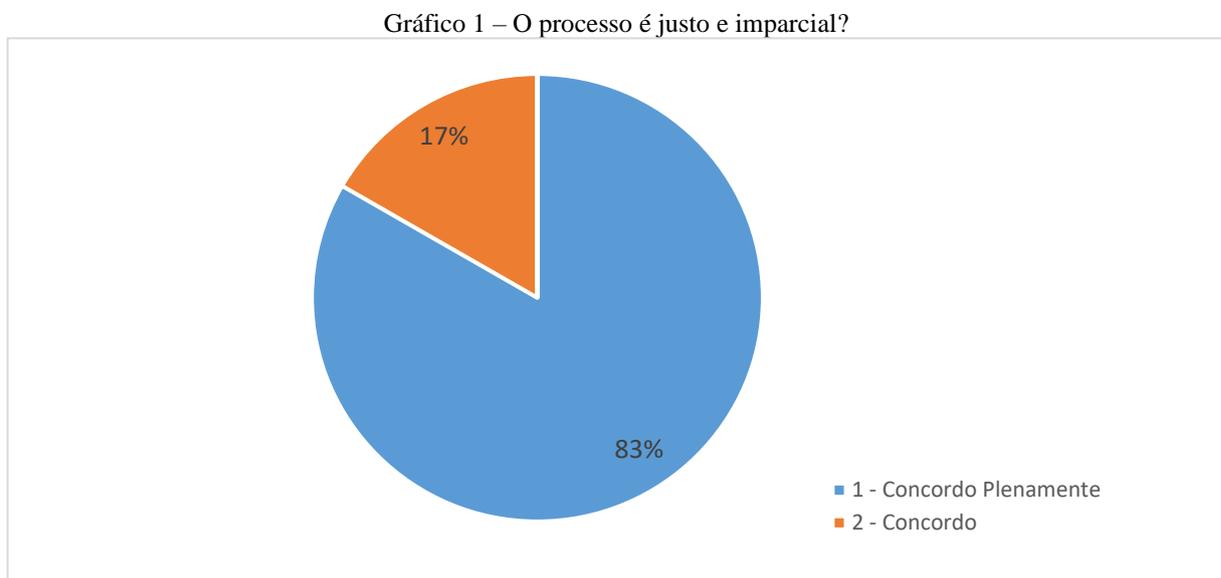
Também são descritos, a violação da privacidade: algumas pessoas argumentam que os testes de personalidade podem ser invasivos e que os candidatos podem se sentir desconfortáveis respondendo a perguntas sobre sua personalidade, valores e crenças pessoais; e limitações culturais: muitos testes de personalidade foram desenvolvidos em culturas específicas e podem não ser adequados para candidatos de outras culturas ou origens étnicas (Parente, 2017).

Apesar dessas críticas, muitas empresas ainda consideram os testes de personalidade uma ferramenta valiosa para avaliar habilidades *Soft Skills* dos candidatos. No entanto, como podem ser observados nas contribuições de Dutra (2012) e Moteiro *et al.* (2019), é importante que as empresas usem esses testes com cuidado e moderação, combinando-os com outras avaliações e levando em consideração as preocupações éticas e legais relacionadas ao uso desses testes.

4.2 AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO: ÓTICA DOS CONTRATADOS

A partir dessa construção, foi possível estabelecer uma visualização sobre como a empresa em questão observa e estabelece os caminhos para alcançar os profissionais dentro do perfil *Soft Skills*. Em um primeiro momento, foram avaliados a percepção dos contratados com relação aos mecanismos utilizados para garantir que o perfil desse contrato se encontrasse dentro do perfil esperado da empresa.

Assim, a primeira questão eles foram questionados se o processo seletivo se apresentava justo e imparcial. A partir disso, têm-se as seguintes respostas:



Fonte: A autora (2023).

De acordo com Monteiro *et al.* (2019), a escolha de um processo justo e imparcial não somente auxilia na segurança da escolha, mas também evita que os tramites não alcance os objetivos propostos. Sob essa perspectiva, o uso de outras ferramentas, como a inteligência artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção, apresenta os benefícios esperados pelas

empresas no quesito imparcialidade, além da redução de erros na escolha dos candidatos e uma gestão mais eficiente e assertiva das pessoas nas organizações.

Além disso, a tecnologia pode ser utilizada para criar perfis de candidatos ideais com base em características específicas da vaga e da empresa, o que aumenta a precisão da seleção. No entanto, a implementação da IA nos processos seletivos também apresenta desafios, como a necessidade de treinamento e atualização constante dos algoritmos, a garantia da imparcialidade e transparência nas decisões tomadas pela tecnologia e a proteção dos dados dos candidatos.

Essa percepção, do modo de organização foi percebida pelos respondentes que passaram pelo processo seletivo ao serem questionados se o método utilizado pela empresa em questão avaliou adequadamente as habilidades e competências (*Soft Skills*) necessárias para a vaga. O resultado foi unânime: 100% dos que foram questionados afirmaram assertivamente que o processo garantiu o alcance dessa necessidade. O que coloca o entendimento de que não a percepção que os candidatos observam com relação as suas habilidades e o que o foi constatado pela empresa convergem.

Também foram questionados sobre se as etapas do processo seletivo foram bem-organizadas e estruturadas. De acordo com os resultados obtidos dos questionários, 100% dos respondentes concordaram completamente com a afirmação. Esse entendimento e a assertividade observada no processo, de acordo com as percepções dos candidatos contratados, sustenta o entendimento de Campos (2019), que afirma que encontrar candidatos com perfil *Soft Skills* adequado é uma tarefa que exige estruturação e organização. Obvio, a empresa precisa estar atenta as demandas advindas também desses candidatos, já que esses são ativos que não podem ser absorvidos pela organização de qualquer maneira.

Assim, a apresentação estruturada de um processo e a organização no modo de condução desse processo é instrumentalização necessária para garantir o encontro desses profissionais. Por isso, que a dinâmica do processo precisa ser estabelecida de forma coerente com o perfil que a empresa quer encontrar. O uso da escuta ativa, de procedimentos claros ou da própria Inteligência Artificial são formas de alcançar os caminhos mais assertivos nesse processo de identificação de profissionais *Soft Skills* com capacidade de autogerência de suas atividades de rotina.

Outra questão colocada diante dos respondentes foi se o processo seletivo foi claro em relação aos critérios de avaliação e às expectativas da empresa. Para 75% houve concordância total com a afirmativa, diante de outros 25% que concordaram relativamente. Processos

seletivos claros, indo desde a análise do currículo até a dinâmica de grupo e referências profissionais, dão o suporte e a resposta necessária tanto para a organização, como parte interessada importante, como para o candidato, que não somente absorve a importância do processo, mas compreende bem o papel esperado por ele dentro da organização.

Outro ponto interessante nesse processo de identificação de profissionais *Soft Skills* é a forma como a empresa lida e considera os contextos pessoais de cada candidato. Para esse trabalho os respondentes foram questionados se sentiram confortáveis durante o processo seletivo e se foram tratados de forma respeitosa pelos entrevistadores, para 100% dos respondentes, houve total acordo com a afirmativa de que a empresa os deixou confortáveis durante todo o processo.

Essa compreensão é um dos pontos que precisa ser observado com mais atenção. No processo de identificação de profissionais *Soft Skills* e/ou com capacidade de autogerência, faz-se necessário compreender que as empresas precisam demonstrar que são capazes também de desenvolverem esses tipos de competências dentro dos seus ambientes. Dessa maneira, o próprio processo seletivo passa a ser um mecanismo de avaliação da empresa. Afinal, se o interesse é adquirir profissionais *Soft Skills*, faz-se necessário facilitar o desenvolvimento desses profissionais dentro do ambiente de trabalho.

Em um outro momento, os profissionais foram questionados a opinarem sobre se as expectativas com relação à empresa antes do processo seletivo foram atendidas após a seleção. De acordo com os respondentes, e, novamente, 100% dos respondentes concordaram completamente com a afirmativa de que a empresa atendeu as expectativas após o processo de seleção. Essa compreensão demonstra que as empresas que sustentam processos que buscam profissionais *Soft Skills* precisam estar atentas em manter um ambiente que desenvolva o melhor desses profissionais.

Por fim, os profissionais também foram questionados se o processo seletivo foi uma boa oportunidade para conhecer melhor a empresa e sua cultura organizacional. Houve concordância total para 75% dos respondentes, enquanto outros 25% concordaram relativamente com a afirmação. É importante destacar, como fortalece Rodrigues e Andrade (2021), que o profissional em seu processo seletivo precisa compreender toda a dinâmica esperada por ele dentro do ambiente organizacional. Saber como a empresa alcança os seus objetivos facilita a inserção dos profissionais e modo como os mesmos organizarão as suas rotinas para se inserirem dentro das atividades necessárias para alcançar objetivos traçados.

4.3 AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO: ÓTICA DO RH

Para Campos (2019), é necessário compreender que o uso de diferentes ferramentas (Como a IA) não joga fora a percepção do recrutador, nem os testes de personalidades ou metodologias utilizadas. Na realidade, como observa o autor, o que se busca na atualidade é uma junção das diversas ferramentas computacionais com o entendimento pessoal e olho treinado do recrutador. Isso se sustenta ainda mais quando observamos as modificações relatadas pelo ambiente pós-pandemia. A fim de exemplificar essa compreensão, foi questionado aos Recursos Humanos da empresa quais habilidades e competências procuradas na atualidade, obteve-se:

O candidato que possa trabalhar no modelo híbrido ou totalmente home office e que consiga ser autogerenciável para a organização. Essa é a característica mais importante, além disso é necessário que ele tenha habilidades de comunicação, análise, criatividade e desejo de aprender mais para poder se adaptar ao cenário atual de constantes mudanças tecnológicas.

Como se percebe, o interesse da empresa em questão é encontrar candidatos que consigam se adaptar as diversas realidades atuais. É essa adaptação e outras características, como comunicação e criatividade, que surgem como competências *Soft Skills* tão necessárias nos ambientes de trabalho da atualidade. Para Dutra (2012), é essa perspectiva e essa procura que força as empresas a desenvolverem modelos cada vez mais eficientes, com uso de diferentes ferramentas para observar de forma ampla cada candidato. O interesse é encontrar aquele candidato que tenha capacidade de desenvolver relações *Soft Skills* de modo autogerenciável, para que o desenvolvimento das competências *hard skills* fiquem sob a responsabilidade da própria empresa. Esse desafio também foi observado a partir da entrevista com o setor de RH:

Identificar as competências comportamentais dos candidatos, as *hard skills* são mais fáceis, porém é mais complicado perceber os aspectos comportamentais das *Soft Skills* e testar essas habilidades na prática. A plataforma que usamos tem uma IA que auxilia bastante nesse aspecto e que consegue através da ciência de dados nos mostrar essas habilidades procuradas.

Tem-se aqui, a clara percepção sobre de como mecanismos comportamentais, aliados os diferentes métodos de seleção (como a IA) podem facilitar a identificação de profissionais *Soft Skills*. Essa compreensão vai de encontro às contribuições de Campos (2019), que observa que processos seletivos para identificação de profissionais *Soft Skills* precisam ser estruturados de forma a cruzar as expectativas da empresa com as suas necessidades e o perfil do candidato

avaliado. Esse cruzamento não só facilita no processo de identificação como também auxilia no entrosamento entre a empresa e o candidato. O RH também foi questionado com relação a desenvoltura do processo:

Abrimos o processo seletivo na plataforma baseado em engenharias de cargo que possuem todas as características de *hard* e *Soft Skill* necessárias a atribuição. Depois da vaga ofertada no nosso site, os candidatos realizam um teste profiler que identifica qual perfil elas possuem (COMUNICADOR - EXECUTOR - ANALISTA - PLANEJADOR) e as variações desses 4 (baseado na metodologia DISC) depois comparamos os resultados desses testes com o perfil comportamental que a engenharia de cargo possui, analisamos o seu currículo que é preenchido na própria plataforma quando o entrevistado se candidata para a vaga, depois os que mais se adequa pelo currículo e teste profiler são selecionados para a etapa seguinte de entrevista com perguntas de cultura e por último os melhores avaliados pelo RH são entrevistados pelos gerentes do setor.

Também foi respondido que são utilizados:

Análise de perfil comportamental (plataforma solidés) entrevista estruturada com o time de RH e depois entrevista com gerente do setor

Como se observa, os métodos avaliativos desses profissionais são dinâmicos e não usam apenas uma forma de avaliação. O uso da metodologia *Disc*, aliado a IA, além de outras formas de identificação de competências se entrosam para se adaptar à realidade da empresa. Para Rodrigues e Andrade (2021), é necessário sempre deixar em mente que cada organização irá procurar um perfil de *Soft Skill* diferente, existem vários, já que habilidades e competências também se estabelecem uma grande variedade. Para o autor, essa variedade é necessária para garantir que todos os setores da organização sejam contemplados com profissionais capazes de atenderem as demandas da empresa. Aqui, no contexto da empresa entrevistada, as competências mais avaliadas são:

São 20: Tolerância Planejamento Empatia Capacidade de ouvir Concentração Condescendência Perfil Técnico Organização Detalhismo Rigoriedade Orientado por resultado Multitarefa Automotivação Proatividade Dinamismo Dominância Extroversão Relacionamento interpessoal Sociabilidade Orientado por relacionamento. Essas habilidades são avaliadas pela inteligência artificial através do profiler, em todas as engenharias de cargo cada habilidade dessa, dependendo da função oferecida, é fundamental.

Como se observa, os mecanismos para avaliação de competências precisam ser amplos, para garantir o alcance da avaliação de todas as competências estabelecidas pela empresa. Essa amplitude pode ser alcançada com a junção de diferentes métodos de análise de comportamentos, metodologias de avaliação e instrumentos inovativos ou mecanizados. Dessa forma foi questionado se uso dessas ferramentas são fundamentais para assertividade da identificação desses profissionais:

Fundamental, a IA usada na maioria das plataformas de recrutamento e seleção aliada a estratégia e cultura organizacional facilita o trabalho do RH estratégico e retira dele a postura de “achismos” sobre a conduta do candidato. Aqui na empresa essa plataforma diminuiu o prazo dos processos seletivos e nos fez encontrar talentos apropriados para os cargos ofertados.

Como se vê, o incremento tecnológico, somado com diferentes métodos para seleção de perfis, apresentam-se como mecanismos para a assertividade do alcance de profissionais com perfil *Soft Skills* adequado para cada empresa. Porém, importa-se explicitar, que cada tipo organizacional deve estabelecer o seu processo de seleção, de acordo com as competências e habilidades que deseja alcançar, mas não se esquecendo de fundar uma relação dupla, com a demonstração de que a empresa se apresenta disposta a incentivar e desenvolver essas competências nas rotinas e atividades laborais.

5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa se organizou para compreender como a empresa FBR Digital foca seus processos de recrutamento para compor, da forma mais assertiva possível, seu quadro de colaboradores, faz-se necessário adentrar no processo e nas distintas maneiras de selecionar assertivamente as competências e habilidades dos profissionais *Soft Skills*. Assim, a presente monografia se estabeleceu em identificar como os processos de recrutamento selecionam profissionais *Soft Skills* e colaboradores autogerenciáveis.

Com uso de uma pesquisa bibliográfica além de uma entrevista e um questionário semiestruturado, o presente trabalho identificou o uso de ferramentas conjuntas para o aperfeiçoamento da identificação desses profissionais. Além disso, o presente trabalho compreendeu o incremento de recursos tecnológicos, como a Inteligência Artificial (IA), nos processos de identificação das competências e habilidades esperadas pela empresa.

Desse modo, o processo de identificação de profissionais *Soft Skills*, como observado pelo presente trabalho de conclusão de curso passa, por:

- Uma seleção estrutura e organiza – Aqui foi observado que o uso de diversos recursos de identificação passa pela necessidade de apresentar um processo coeso e que seja compreendido pelos profissionais avaliados no momento da seleção;
- O uso de diferentes metodologias – No processo de seleção desses profissionais, uma única metodologia pode prejudicar a visualização do profissional do RH. Assim, a identificação por diferentes metodologias aumenta a amplitude de visualização do profissional, deixando-o mais assertivo no encontro desses profissionais.

Entende-se que o objetivo final desse estudo foi auxiliar as empresas a selecionarem seus colaboradores de forma mais eficiente e assertiva, levando em consideração não apenas as habilidades técnicas, mas também as *Soft Skills* e a capacidade de autogerenciamento dos profissionais. Espera-se que as informações e recomendações apresentadas possam contribuir para a melhoria dos processos de recrutamento e seleção, resultando em equipes mais qualificadas e engajadas.

Além disso, este trabalho pode ser útil tanto para estudantes universitários que buscam aprofundar seus conhecimentos sobre processos de recrutamento e seleção de profissionais com habilidades *Soft Skills* e autogerenciáveis, como também para empresas que desejam aprimorar suas práticas de recrutamento e seleção de forma a obter colaboradores mais eficazes e

adaptáveis. O estudo apresenta diversas metodologias e ferramentas que podem ser aplicadas em diferentes contextos organizacionais, e destaca a importância da seleção estruturada e organizada para a identificação efetiva de habilidades e competências *Soft Skills*. Além disso, o estudo enfatiza o uso de tecnologias como a Inteligência Artificial para aprimorar a seleção de colaboradores com as habilidades e competências mais adequadas para cada posição e ambiente de trabalho.

Como limitação, o presente trabalho observou a necessidade de aumentar o estudo para outras empresas de diferentes seguimentos para garantir uma percepção mais apurada sobre o tema. Dessa forma, a própria limitação surge como sugestão para trabalhos futuros, que é observar os processos seletivos de outros ambientes e organizações na construção de seleção assertiva para profissionais *Soft Skills*.

Ressalta-se uma limitação que acometeu o presente trabalho de conclusão. Verifica-se na limitação de lastro para verificação de um número expressivo de documentos passivos de interesse para o trabalho aqui elaborado. Esta limitação é promovida pelo tempo hábil para a construção do estudo em questão, e pela restrição de capacidade humana para construção de maior arcabouço documental.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos. **Rev. adm. empres**, p. 12-24, 1993.
- ALMEIDA, Lucas Trajano de Freitas. **Competências e habilidades desenvolvidas na universidade e requeridas pelo mercado de trabalho: uma análise da Engenharia de Produção no agreste pernambucano**. 2021, 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2021.
- ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's handbook of strategic human resource management**. Kogan Page Publishers, 2011.
- BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; GONDIM, Sonia Maria Guedes. Autocontrole, autogestão e empreendedorismo nas indústrias criativas brasileiras. **Paidéia (Ribeirão Preto)** Ribeirão Preto, v. 26, n. 63, p. 25-33, abril de 2016. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext HYPERLINK "http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci . Acesso em 06 de junho de 2020.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Teoria geral da administração: gerenciando organizações. rev. ampl. **São Paulo: Saraiva**, 2003.
- BEZERRA, Maria Eduarda de Araújo. **O papel das políticas e práticas de gestão de pessoas na construção da identidade organizacional**. 2016. 93 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/14100>. Acesso em: 01 jun. 2020
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 41-61, fev. 2017
- BIKFALVI, Andrea et al. Complementing education with competence development: an ICT-based application. **International Journal of Management in Education**, v. 1, n. 3, p. 231-250, 2007.
- BRAVO, Restituto Sierra. **Técnicas de investigação social: Teoria e ejercicios**. 7 ed. Ver. Madrid: Paraninfo, 1991.
- BOLLI, Thomas; RENOLD, Ursula. **Comparative advantages of school and workplace environment in competence acquisition: Empirical evidence from a survey among professional tertiary education and training students in Switzerland**. 2015.
- CABRAL-CARDOSO, C.; ESTÉVÃO, C. V.; SILVA, P. **Competências transversais dos diplomados do Ensino Superior: perspectiva dos empregadores e diplomados**. Guimarães: TecMinho, 2006.

CAVALCANTE, Fernando Victor; RENAULT, Thiago Borges. Gestão por Competências: uma Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde. **RAHIS**, v. 15, n. 2, p. 89-107, 2018.

CAMPOS, Débora Barni de. **Desenvolvimento de um modelo de diagnóstico de formação de competências socioemocionais para cursos de engenharia**. 2019. Tese (Doutorado em Ensino de Ciência e Tecnologia) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral Da Administração Compact**. Elsevier Brasil, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

CUNHA, Miguel Pina et al. **Organizações Positivas: Manual de trabalho e formação**. Edições Sílabo, 2008.

CUNHA, Miguel Pina et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH. 2014

DEIST, F. D. L.; WINTERTON, J. What is competence? **Human Resource Development International**, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.

DEEPA, Seth; SETH, Manisha. Do *Soft Skills* matter? - Implications for educators based on recruiters' perspective. **IUP Journal of Soft Skills**, v. 7, n. 1, p. 7, 2013.

DYER, Willian G.; DYER, Jeffrey H. **Equipes que fazem a diferença (Team Building): estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance**. São Paulo: Saraiva, 2011.

DUTRA, Souza Joel. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002

DABKE, Deepika. *Soft Skills* as a predictor of perceived internship effectiveness and permanent placement opportunity. **IUP Journal of Soft Skills**, v. 9, n. 4, p. 26, 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1º ed. – 10. Reimpr; São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, Maria Tereza Lemes; SAMPAIO, Jáder dos Reis. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: Fleury et al. *As pessoas na organização*. 16 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002

FRANÇA, Antônio. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5º ed., 2006.

FRANÇA, César; MELLET, Diego. *Soft Skills: Uma Análise da Demanda por Competências Não-Técnicas de Profissionais para a Indústria de Software e Serviços*. **Anais do IX Fórum de Educação em Engenharia de Software (FEES 2016)**, p. 101-112, 2016.

FIUZA, Gisela Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, outubro de 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GORE, Vitthal. 21st century skills and prospective job challenges. **IUP Journal of Soft Skills**, v. 7, n. 4, p. 7, 2013.

HECKMAN, James J.; KAUTZ, Tim. Hard evidence on *Soft Skills*. **Labour Economics**, v. 19, p. 451-464, 2012.

JOHNSON, Jeff S. Qualitative sales research: An exposition of grounded theory. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 35, n. 3, p. 262-273, 2015.

LIMA, Alexandre dos Santos. **Gestão de pessoas em organizações religiosas: o caso da Igreja Presbiteriana do Brasil**. 2016, 97 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Religião) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, [São Paulo]. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/2817>. Acesso em: 02 jun. 2020

LIMA, Charlize Costa Andrade; ROWE, Diva Ester Okazaki. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, 2019.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Editora Saraiva, 2017.

MARTIN, Scott L.; LIAO, Hui; CAMPBELL, Elizabeth M. Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 5, p. 1372-1395, 2013.

MELO, Fernanda Augusta et al. **Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do perfil do Líder**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

MITCHELL, Geana W.; SKINNER, Leane B.; WHITE, Bonnie J. Essentials *Soft Skills* for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators. **The Delta Pi Epsilon Journal**, v. 52, n. 1, p. 43-53, 2010.

MONTEIRO, Ana Cláudia Fernandes; MOURÃO, Luciana; DE FREITAS, Clarissa Pinto Pizarro. Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas sobre o Desenvolvimento Profissional dos Trabalhadores. **Psico**, v. 50, n. 4, p. 29665, 2019.

NEVES, JG das; GARRIDO, Margarida; SIMÕES, Eduardo. Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática. **Lisboa: Edições Sílabo**, 2015.

PARENTE, Cristina. Para uma análise da gestão de competências profissionais. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 14, 2017.

PEREIRA, França. “**Afinal, o que são *Soft Skills*?**”. Disponível em: <http://mexxer.pt/afinal-o-que-sao-soft-skills/>. 2012. Acesso em: 30 maio 2020.

PREVE, Altamiro Damian. **Organização, sistemas e métodos**. CAD/CSE/UFSC, 2006.

RAMOS, Eliana; BENTO, Sandra. As competências: quando e como surgiram. **Gestão e desenvolvimento de competências**, p. 87-118, 2010.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

RYAN, John. **The Hard Truth About *Soft Skills***. Actuary Magazine, 2014.

RODRIGUES, Camila Gonçalves. O impacto de políticas de gestão de pessoas no perfil profissional dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Panorâmica online**, v. 20, 2017.

ROBLES, Marcel M. Executive perceptions of the top 10 *Soft Skills* needed in today's workplace. **Business communication quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de pessoas. **Saraiva Educação SA**, 2017.

RIGO, ANDERSON LUIZ. O Papel do departamento de Recursos Humanos, no resultado econômico e financeiro das organizações. **Universidade do Oeste de Santa Catarina–UNOESC**, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2017.

SILVA, Lidiane Rodrigues Campêlo da et al. Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. In: **Congresso Nacional de Educação**. 2009. p. 4554-4566.

SULEMAN, Fátima. **O valor das competências: um estudo aplicado ao sector bancário**. Livros Horizonte, 2007.

SWIATKIEWICZ, O. Soft, hard, or moral skills: an exploratory study on the workers' skills that organizations in Portugal appreciate most. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 12, n. 3, p. 633-687, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos** 2ª Edição. Editora Sage Publications, Inc. e Artmed Editora LTDA, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

APÊNDICE A - PARA AS PESSOAS QUE PASSARAM NO PROCESSO SELETIVO

1. Na sua opinião, o processo seletivo foi justo e imparcial?

1	2	3	4	5
Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente

2. Você acredita que o processo seletivo avaliou adequadamente as habilidades e competências necessárias para a vaga?

1	2	3	4	5
Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente

3. Você acredita que as etapas do processo seletivo foram bem organizadas e estruturadas?

1	2	3	4	5
Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente

4. O processo seletivo foi claro em relação aos critérios de avaliação e às expectativas da empresa?

1	2	3	4	5
Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente

5. Você se sentiu confortável durante o processo seletivo e foi tratado de forma respeitosa pelos entrevistadores?

1	2	3	4	5
Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente

6. Você recebeu feedback útil e construtivo após o processo seletivo?

1	2	3	4	5
Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente

7. As expectativas que você tinha em relação à empresa antes do processo seletivo foram atendidas após a seleção?

1	2	3	4	5
Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente

8. Você acredita que o processo seletivo foi uma boa oportunidade para conhecer melhor a empresa e sua cultura organizacional?

1	2	3	4	5
Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente

9. Com base em sua experiência no processo seletivo, você recomendaria a empresa a outros candidatos?

1	2	3	4	5
Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente

10. Em geral, você ficou satisfeito com o processo seletivo e o considera eficaz na seleção de candidatos qualificados?

1	2	3	4	5
Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente

APÊNDICE B - PERGUNTAS PARA O RH

1. Em uma escala de 1 a 5, o quão importante é a cultura organizacional da empresa na seleção de novos colaboradores?

1	2	3	4	5
Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente

2. Qual é o perfil de candidato que vocês buscam para a empresa?
3. Em sua opinião, qual é o maior desafio ao conduzir um processo seletivo?
4. Como a empresa avalia e seleciona os candidatos para as entrevistas finais?
5. Em uma escala de 1 a 5, o quão importante é a diversidade e inclusão na seleção de novos colaboradores?

1	2	3	4	5
Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente

6. Quais são as habilidades e competências mais valorizadas pela empresa na seleção de novos colaboradores?
7. Como a empresa avalia e acompanha o desempenho dos novos colaboradores após a contratação?
8. Em sua opinião, qual é o papel da tecnologia no processo seletivo?
9. Como a empresa avalia e seleciona candidatos para vagas de liderança?
10. Em uma escala de 1 a 5, o quão importante é a experiência prévia do candidato na seleção de novos colaboradores?

1	2	3	4	5
Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente

11. Qual a metodologia utilizada para realizar uma seleção?
12. Por que essa metodologia foi adotada?
13. Com base em que essa metodologia foi adotada?