

SISTEMA DE INGRESSO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE GESTORES A PARTIR DE UMA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

PEOPLE ENTRY SYSTEM: AN ANALYSIS OF MANAGERS' PERCEPTION FROM A STRATEGIC PERSPECTIVE

João Paulo Costa de Oliveira

Graduado em Psicologia pelo Centro Universitário Alves Faria

E-mail: joãopco@gmail.com

Hérica Landi de Brito

Doutora em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde – Universidade de Brasília – UNB

Docente do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria

E-mail: hericalb@gmail.com

Valéria Marques de Oliveira

Doutorado em Psicologia Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Pesquisadora do Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA

E-mail: valeriamarques@ufrj.br

Nara Saddi de Paiva Sampaio

Doutoranda em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO/UnB)

E-mail: narasaddi@gmail.com

Recebido em: 13 de maio de 2025

Publicado em: 18 de novembro de 2025

Resumo

O Sistema de ingresso de pessoas envolve as práticas relacionadas com o recrutamento, a seleção e a socialização das pessoas no contexto organizacional. Dentro do modelo estratégico de gestão de pessoas espera-se que um sistema de ingresso tenha um alinhamento com os objetivos organizacionais para que possa dar suporte à execução da estratégia da corporação. Esta pesquisa pretende analisar e descrever a percepção de gestores acerca do alinhamento das políticas e práticas relacionadas ao subsistema de ingresso de pessoas à estratégia organizacional visando propor intervenções para implantá-lo a partir de uma perspectiva estratégica nas corporações. Participaram do estudo 10 (dez) gestores de pessoas de organizações de médio porte e grande porte com uma área de gestão de pessoas estruturada. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada elaborada para fins do presente estudo. Os resultados indicaram impasses para a implementação de um modelo estratégico do sistema de ingresso de gestão de pessoas na medida em que não foi observado por meio do relato dos participantes a existência de uma consideração da estratégia empresarial para o planejamento e configuração dos processos relacionados ao sistema de ingresso. Observou-se que a área realiza atividades rotineiras e operacionais relacionadas à atração de pessoas, porém não foi mencionado aspectos relacionados à alocação de pessoas dentro da organização visando fornecer suporte às necessidades atuais e futuras da instituição alinhadas aos objetivos organizacionais. Uma proposta de intervenção que descreve as etapas de implementação de um sistema de ingresso estratégico nas organizações foi apresentada.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Gestão estratégica; Sistema de ingresso.

Abstract

The employee onboarding system encompasses practices related to the recruitment, selection, and socialization of individuals within an organizational context. Within the strategic model of human resource management, it is expected that an onboarding system will be aligned with organizational objectives so that it can support the execution of the corporation's strategy. This research aims to analyze and describe managers' perceptions regarding the alignment of policies and practices related to the employee onboarding subsystem with the organizational strategy, with the goal of proposing interventions to implement it from a strategic perspective within corporations. Ten (10) human resource managers from medium-sized and large organizations with a structured human resource management area participated in the study. Data were collected through a semi-structured interview developed for the purposes of this study. The results indicated obstacles to the implementation of a strategic model for the human resource management onboarding system, as the participants' accounts did not show any consideration of business strategy in the planning and configuration of processes related to the onboarding system. It was observed that the area performs routine and operational activities related to attracting people, but no aspects related to the allocation of people within the organization were mentioned, aiming to provide support for the institution's current and future needs aligned with organizational objectives. A proposed intervention outlining the steps for implementing a strategic onboarding system in organizations was presented.

Keywords: people management; Strategic management; admission system.

1 INTRODUÇÃO

O Sistema de ingresso de pessoas envolve as práticas relacionadas com o recrutamento, a seleção e a socialização das pessoas no contexto organizacional em uma perspectiva de ação integrada. Esse sistema ocupa-se da entrada de pessoas em uma estrutura, dinâmica social e cultura organizacional específicas (Gondim, Souza & Peixoto, 2013).

Embora o recrutamento e a seleção de pessoas (R&S) sejam considerados atividades tradicionais da atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas, historicamente foram abordados no domínio técnico e instrumental, sendo ainda frequentemente relacionados a abordagens padronizadas onde se procura a pessoa certa para o lugar certo desconsiderando as dimensões políticas e estratégicas das organizações. Isto significa conceber o sistema de ingresso como um fim em si mesmo, enquanto sistema fechado, sem articulação com ações dos demais sistemas de gestão. Atualmente seu enfoque tem se tornado mais orientado estrategicamente, buscando-se candidatos para a organização e não especificamente para um cargo, considerando o quanto as competências que as pessoas têm se alinham às competências essenciais da empresa (Gondim et al., 2013).

Dentro do modelo estratégico de gestão de pessoas espera-se que um sistema de ingresso tenha um alinhamento com os objetivos organizacionais para que possa dar suporte à execução da estratégia da corporação. Para tal, três condições primárias independentes precisam ser atendidas: integração estratégica com constante acompanhamento; foco no longo prazo; e mecanismo para transformar demandas estratégicas em especificações apropriadas para recrutamento e seleção. Desta forma, o

papel das funções de recrutamento e seleção está no abastecimento de pessoas com competências críticas para o futuro ou, em outras palavras, em saber escolher as pessoas que assumirão a gestão da empresa no futuro (Cesar, Coda & Garcia, 2006).

Desta forma, mais do que exercer a função de preenchimento de vagas, o R&S é uma ferramenta de gestão na medida em que uma empresa apenas atinge seus objetivos por meio de seu quadro de pessoal. Sendo assim, participam de um processo maior que é o de suprir a organização de talentos e competências que agregam valor organizacional em um contexto altamente dinâmico e competitivo (Baylão & Rocha, 2004). Para além do domínio de procedimentos técnicos relacionados à avaliação de conhecimentos e habilidades dos candidatos, este subsistema de gestão de pessoas deve apresentar uma atuação alinhada à estratégia da organização, para que possa identificar e desenvolver as competências indispensáveis à concretização dos objetivos da mesma (Albuquerque, Ferreira, Antloga & Maia, 2015; Dutra, 2012; Fischer, 2002; Gondim & Queiroga, 2013; Ribeiro, 2017).

Nas últimas décadas o sistema de ingresso em corporações tem alterado táticas de Recrutamento e Seleção (R&S) especialmente com a globalização e avanços tecnológicos. A incorporação da estratégia, enquanto um conjunto integrado de ações e regras que permitem à organização atingir com sucesso seus objetivos surge em um contexto marcado por transformações no mundo das organizações e dos processos de trabalho na gestão de pessoas compele os profissionais da área a preocuparem-se em ter uma formação mais ampla e crítica dos processos dos processos de trabalho e organizacionais para além do repertório técnico que envolve políticas e práticas específicas de sua atuação (Gondim et al., 2013).

Apesar da ampla literatura científica acerca dos procedimentos técnicos de recrutamento e seleção, há uma lacuna de pesquisas empíricas que promovam análises do sistema de ingresso a partir de uma perspectiva estratégica, sobretudo, que investiguem a percepção de pessoas que atuam na área acerca de como avaliam que suas práticas contribuem para a implementação destas práticas considerando alinhamento e os objetivos estratégicos da organização, ou seja, como são avaliados, na percepção quem entrega - gestores de pessoas. Ou seja, há escassez de estudos que estudam a percepção de pessoas que atuam na área acerca de como avaliam que suas práticas contribuem para a implementação de um modelo estratégico de gestão de pessoas (Bosquetti & Albuquerque, 2005; Marras, 2011; Silveira, 2014).

Estudos conduzidos no contexto brasileiro têm apontado que a implementação efetiva da perspectiva estratégica dos processos de gestão de pessoas ainda é muito incipiente na prática, visto que os profissionais enfrentam muitos desafios para tornarem a área efetivamente engajada e influente nas decisões estratégicas da organização, ou seja, com processos relacionados aos objetivos, necessidades e medidas relacionadas ao sucesso do negócio (Cesar et. al, 2006; Lacombe & Tonelli, 2001).

Esta dispõe de mais publicações para instrumentalizar a gestão de pessoas tecnicamente do que de textos que ofereçam ferramentas de reflexão para orientar a prática profissional que considerem as dimensões estratégicas do processo de gestão contextualizadas a realidade organizacional e ambiental (Gondim et al., 2013).

Tais publicações, inclusive no Brasil, apontam para a existência de uma distância entre o discurso da ênfase na dimensão estratégica e as práticas efetivamente adotadas pelos gestores de pessoas e têm apontado que a implementação efetiva da perspectiva estratégica ainda é muito incipiente na prática, visto que os profissionais enfrentam muitos desafios para tornarem a área efetivamente engajada e influente nas decisões estratégicas da organização (Bosquetti & Albuquerque, 2005; Cesar et al., 2006; Lacombe & Tonelli, 2001).

Considerando a relevância da participação dos gestores de pessoas no planejamento, desenvolvimento e implementação da estratégia organizacional (Albuquerque, 2002), esta pesquisa pretende analisar e descrever a percepção de gestores acerca do alinhamento das políticas e práticas relacionadas ao subsistema de ingresso de pessoas à estratégia organizacional visando propor intervenções para implantá-lo a partir de uma perspectiva estratégica nas corporações.

Trata-se de um estudo que apresenta uma continuidade do estudo conduzido por Brito e Oliveira (2021) que teve como objetivo geral analisar e descrever a percepção de gestores que atuam na área de pessoas acerca do alinhamento estratégico das políticas e práticas de gestão de pessoas à estratégia organizacional.

2. MÉTODO

Delineamento do estudo: Trata-se de uma pesquisa qualitativa (Denzin & Lincoln, 2006), de caráter descritivo exploratório (Triviños, 1987).

Participantes: Participaram do estudo 10 (dez) gestores de pessoas de organizações de médio porte e grande porte com uma área de gestão de pessoas estruturada. A definição do número de participantes foi baseada no pressuposto de saturação de sentido (Gaskell, 2002). A amostra foi intencional e por conveniência. Os critérios de inclusão dos participantes da pesquisa foram: atuar como gestor de pessoas, por no mínimo 6 (seis meses), em uma mesma organização, independente do ramo de atuação da empresa e da formação profissional e acadêmica deles. Adotou-se a legenda P para designar participantes e o número sequencial para discriminá-los.

Instrumentos: Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada elaborada para fins do presente estudo baseada em Bianchi (2008) e Foroni (2014). Ela foi composta das seguintes categorias: 1. estratégia de gestão de pessoas; 2. políticas e práticas de gestão de pessoas; e, 3. alinhamento de gestão de pessoas. O instrumento foi submetido à avaliação de dois profissionais da área de gestão

de pessoas com experiência acadêmica e profissional para adequação de conteúdo aos propósitos de estudo.

Procedimentos de coleta e análise dos dados: O projeto de pesquisa foi submetido para análise do Comitê de Ética em Pesquisa, segundo recomendação da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Após, sua aprovação por meio do parecer nº 4.285.862, os participantes foram convidados a participar do estudo por auxiliares de pesquisa (alunos de graduação em psicologia previamente treinados pela pesquisadora responsável). Eles foram informados acerca da natureza e objetivos do estudo, o caráter voluntário de sua participação, o não recebimento de incentivo financeiro e sigilo de sua identidade. Em caso de resposta afirmativa, foi solicitado que assinassem, antes da aplicação do instrumento, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que formaliza a concordância em participar voluntariamente. As entrevistas foram realizadas individualmente, pelos auxiliares de pesquisa, em um único encontro de aproximadamente uma hora. Elas foram gravadas, transcritas e submetidas à análise narrativa dialógica emancipatória (Marques, Sartriano & Silva, 2020).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise narrativa dialógica dos dados obtidos por meio das entrevistas identificou que o relato dos gestores insere as atividades relacionadas ao recrutamento, seleção e socialização das pessoas nas organizações em uma perspectiva absolutamente instrumental apontando para uma busca de preenchimento de vagas a partir de um perfil que se ajuste a descrição atual dos cargos: “O objetivo é compor nosso quadro de funcionários. Cada cargo tem um objetivo” (P4); “A gente desenha o perfil de algumas áreas, a descrição de função e o objetivo é trazer um perfil mais alinhado” (P5); “Então tem reunião de alinhamento do perfil da vaga, quais são os critérios que vão ser levantados, o que será avaliado desses candidatos” (P3).

Desta forma, o relato dos participantes indica que se prioriza pelo ingresso de pessoas já qualificadas para a atuação imediata ao invés da análise de características que poderiam ser desenvolvidas considerando demandas organizacionais em longo prazo: “Solicita-se que os candidatos possuam experiência na área e boa estabilidade profissional além dos demais pré-requisitos da vaga” (P6); “O objetivo é filtrar perfil de cada candidato” (P1).

Por outro lado, práticas de um sistema de ingresso orientado estrategicamente buscaria capital humano, que se revela pelo conjunto de competências que as pessoas têm e que se alinham às competências essenciais para a empresa no longo prazo e não para um cargo específico (Cesar et al., 2006). Uma conduta estratégica exigiria que a instituição vinculasse seus recursos às demandas estratégicas no longo prazo (Dutra, 2012; Gondim et al., 2013).

O alinhamento estratégico do sistema foi concebido pelos participantes em uma perspectiva de adaptação a condições institucionais já existentes. Trata-se de buscar uma

mera adequação ao perfil considerado organizacional de modo que uma busca de alinhamento entre competências requeridas e os objetivos organizacionais como é esperado em um modelo estratégico de pessoas não foi observado: “A ideia é trazer as melhores pessoas dentro da nossa condição de salário, a realocação desses talentos dentro da estrutura, alinhado com a estratégia da empresa, que é buscar as melhores pessoas dentro da nossa possibilidade” (P8); “A nossa análise são sempre pautadas nos valores da empresa, procurando pessoas que realmente consigam se adaptar a esse formato” (P2); “A gente tenta fazer o recrutamento e seleção assertivo, mas algumas pessoas que entram acabam não ficando e não se adequam justamente a essa estratégia, não se adéquam à missão, visão e valores, não se adéqua à cultura organizacional” (P9).

Na percepção dos participantes a identificação de candidatos com perfil que se “encaixam” na cultura organizacional por meio dos processos de recrutamento e seleção implica na permanência deles na organização tendo considerado que uma baixa rotatividade seja sua finalidade. Ou seja, quão mais alinhados à cultura organizacional maior tempo de permanência. Porém, não em uma perspectiva da identificação de competências que poderiam ser desenvolvidas: “O principal objetivo do recrutamento e seleção é filtrar o perfil e ter um controle maior do turnover da empresa uma vez que você contrata as pessoas com mais fit cultural elas conseguem permanecer mais tempo na empresa”(P5); “Se eu tenho uma seleção que é acurada e eficaz, eu vou ter uma permanência e uma retenção de profissionais na organização (...) é importante adaptação e adequação ao perfil organizacional, então entra mais uma importância do recrutamento e seleção justamente pra reduzir o índice de não adaptação a organização” (P1); “A gente faz o recrutamento esperando que o colaborador fique muitos anos” (P4).

Esta concepção tem implicações na concepção dos processos de socialização, pois embora a recomendação de Gondim et al. (2013) seja que este processo não seja unilateral de adaptação do trabalhador à cultura organizacional para que esses possam assumir um papel de protagonistas na medida em que por meio de tal processo constrói-se o contrato psicológico que impacta na qualidade das relações de trabalho. Cesar et al. (2006) adicionam que a possibilidade de manter um bom funcionário depende da capacidade da empresa em fornecer o ambiente necessário e mostrar a evolução desse indivíduo com feedbacks fixos também com incentivos para melhorar o que precisa ser melhorado.

Desta forma, o relato dos participantes evidenciou que concebem o sistema de ingresso como um fim em si mesmo, ou seja, um sistema fechado desarticulado das dimensões estratégicas das organizações e de práticas desenvolvidas por outros sistemas de gestão de pessoas. Apesar de reconhecerem que as práticas relacionadas ao sistema de ingresso representam a principal contribuição da área de gestão de pessoas não observou no relato dos participantes a menção à implicações nos resultados organizacionais ou para apoiar a estratégia corporativa na organização: “Os principais resultados que a empresa busca é o fechamento de vagas, a partir do momento que abri uma vaga a gente tem um tempo pra cumprir esse prazo, então esse é o principal resultado que é focado no trabalho do RH, fechar as vagas que são solicitadas pela gestão”(P6); “A maior contribuição que

a gente tem é com o recrutamento e seleção, e ele mesmo tanto de curto quanto em longo prazo” (P4).

Além disso, o relato dos participantes sugere a ausência de diretrizes estratégias formalmente definidas no que se refere às práticas do sistema de ingresso indicando que estas não são conduzidas considerando os objetivos estratégicos organizacionais. Nesse sentido, os dados não permitem afirmar que o sistema de ingresso das empresas pesquisadas dá suporte ou está alinhado à execução da estratégia da corporação: “A empresa não tem a cultura de um RH atuante, né? Por ser uma empresa familiar e de gestão, é mais de proximidade, então a contratação era conforme ou a necessidade ou a indicação. Então, não existe ainda de forma escrita e consolidada uma estratégia para isso (...) o que a gente vem trabalhando de forma mais intensiva é a promoção interna para valorização da mão de obra (...) nós fomos contratados para fazer essa mudança de cultura. Então nós tamo saindo de uma cultura onde a contratação ela atendia ao gerente da loja, não atendia a empresa. Nós saindo de uma cultura que não existia RH e implantando uma cultura de RH” (P8).

Por fim, os resultados indicaram que a área de R&S das empresas pesquisadas não possuem medidas de desempenho objetivas que mensurem e monitorem o impacto de suas ações nos resultados do negócio, ou seja, do quanto adiciona valor aos mesmos aspectos cruciais para um modelo estratégico de pessoas (Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Fischer, 2002). No máximo, citou-se a menção de um alinhamento no sentido de uma adaptação à identidade e propósito da empresa: “A área de recrutamento e seleção tem que estar alinhada com a missão, visão e valores da empresa. A gente tem que fazer com que isso seja alinhado e nem sempre vem, a gente consegue no caso. Às vezes você contrata uma pessoa achando que ela vai se adequar e ela não se adequa a essa. Já é difícil você contratar e quando contrata ela não consegue se adequar a algumas coisas da missão, visão e valor. Ninguém vai mandar ninguém que você demora para achar embora, mas têm em si nesse segmento, algumas pessoas que não se adaptam” (P9).

Os resultados do presente estudo indicam impasses para a implementação de um modelo estratégico do sistema de ingresso de gestão de pessoas na medida em que não foi observado por meio do relato dos participantes a existência de uma consideração da estratégia empresarial para o planejamento e configuração dos processos relacionados ao recrutamento e seleção. Observou-se que a área realiza atividades rotineiras e operacionais relacionadas à atração de pessoas, porém não foi mencionado aspectos relacionados à alocação de pessoas dentro da organização visando fornecer suporte às necessidades atuais e futuras da instituição alinhadas aos objetivos organizacionais indicando defasagens no que se refere a aspectos definidos como estratégicos. Tais achados tendem a concluir que a área ainda não é estabelecida de modo a se constituir como diferencial competitivo para a organização na medida em que carecem de apoio e serviços estratégicos para a direção da organização (Feroni, 2014).

De modo geral, o presente estudo contribuiu para a análise e descrição da integração entre estratégia organizacional e do subsistema de ingresso de pessoas

segundo a perspectiva de profissionais gestores de pessoas. E, com a prática organizacional no sentido de sinalizar a relevância estratégica para as organizações delas estarem integradas aos objetivos organizacionais e que contribuía para o aprimoramento dos processos de gestão de pessoas no sentido de sinalizar limites e possibilidades de uma intervenção estratégica nos contextos organizacionais e do trabalho em níveis mais complexos.

Para agregar valor aos resultados organizacionais por meio de políticas integradas aos planos estratégicos das empresas que efetivamente se traduzam em maior produtividade e qualidade sugere-se na direção de contribuir para uma atuação abrangente em gestão de pessoas propostas de intervenção para implementação de um sistema de ingresso estratégico que possibilite o profissional a não se restringir a uma intervenção estritamente micro, mas que poderão causar impactos a médio e longo prazo (Zanelli & Bastos, 2004).

3.1 Etapas para implementação de um sistema de ingresso estratégico

Segundo Fernandez et al. (2019), intervenções estratégicas devem seguir um mapeamento para alcançar sua implementação, seguindo passos claros e podem ser utilizados em diversas áreas de trabalho. De acordo com este autor, o alinhamento entre os objetivos das empresas e as práticas de gestão de pessoas é o principal fator que deve ser conduzido e estruturado. A estruturação de um plano que englobe o objetivo principal da organização requer estratégias específicas para cada uma, entretanto, o processo de estabelecimento de um vínculo estratégico entre empresa e processos de recrutamento e seleção seguem as etapas gerais descritas abaixo:

Primeiro passo

Para que qualquer planejamento de ação seja eficaz, é fundamental alinhar os objetivos estratégicos da empresa com a equipe de gestão de pessoas. Esses objetivos devem ser derivados da missão e da visão organizacional, refletindo os ideais em termos de resultados esperados. Segundo Ulrich, Brockbank & Younger (2021), alinhar estratégias de talento aos objetivos organizacionais é uma prática essencial para sustentar o crescimento e a inovação.

A empresa precisa perpetuar seus objetivos por meio de ações de curto, médio e longo prazo, garantindo que os colaboradores compreendam e se engajem com essas metas de forma clara. Além disso, a diretoria desempenha um papel crucial nesse processo, ao garantir que as competências necessárias sejam bem definidas e orientem a aquisição de talentos. De acordo com Bersin (2022), a integração entre liderança e a área de gestão de pessoas permite decisões mais assertivas no recrutamento e na retenção de talentos.

Segundo passo

Segundo Tinoco (2020), quando os objetivos estratégicos estão claramente definidos, a área de gestão de pessoas deve traduzi-los em metas específicas de gestão de talentos. Isso marca o início da integração da Cultura Organizacional no processo seletivo, em que o perfil do candidato deve ser compatível com os valores da empresa ou ajustável para alinhamento futuro.

Nesse contexto, é essencial que o processo de seleção inclua perguntas investigativas para avaliar o fit cultural entre o candidato e a organização. Além disso, Ferraris, Gonzalez & Silva (2023) destacam que o uso de ferramentas como testes de fit culturais baseados em dados podem aumentar a precisão na identificação desse alinhamento.

Outra prática simples, mas eficaz, para assegurar a adequação cultural é incorporar os valores e a missão da empresa desde o início da jornada do colaborador, especialmente na etapa de integração. Idealmente, o recrutador já deve introduzir essa visão na entrevista inicial. Como observado por Bersin (2022), é igualmente importante que os gestores reforcem esses valores em entrevistas posteriores, compartilhando exemplos práticos e destacando como a cultura organizacional impulsiona o sucesso da empresa.

Terceiro passo

Para traçar o perfil do candidato, é imprescindível que as competências organizacionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos sejam claramente descritas. Nesse sentido, a precisão é essencial, pois a subjetividade na definição dessas competências pode impactar negativamente a gestão da empresa, como destacado por Rodríguez, Lopez & Miller (2023).

Testes comportamentais desempenham um papel fundamental no processo seletivo, oferecendo insights valiosos sobre o perfil comportamental dos candidatos. De acordo com Anderson, Taylor & White (2022), a aplicação de testes específicos requer profissionais qualificados, como psicólogos, para garantir sua validade e confiabilidade. Contudo, existem instrumentos cuja aplicação não exige, necessariamente, a presença de um psicólogo, mas é essencial que os responsáveis possuam formação adequada sobre as características técnicas desses testes.

A seleção estratégica, portanto, deve transformar as informações obtidas nas entrevistas e nos testes comportamentais em indicadores claros que orientem a tomada de decisão. Os dados gerados permitem uma análise detalhada, contribuindo para o alinhamento do candidato à cultura organizacional, uma etapa crucial para a integração e retenção de talentos.

Quarto passo

Segundo García, Torres & Martínez (2022), a falta de alinhamento entre as características individuais do candidato e as organizacionais pode resultar em desperdício

de tempo e recursos, tanto para a empresa quanto para o candidato. Nesse contexto, a eficácia dos testes aplicados no processo seletivo é confirmada quando conseguem prever, de forma confiável, o desempenho do candidato em suas funções.

Uma cultura organizacional bem estabelecida aumenta significativamente a probabilidade de uma seleção assertiva. Como observado por Rodríguez et al. (2023), o alinhamento entre a cultura da empresa e o perfil do candidato não apenas facilita a integração, mas também promove o desenvolvimento técnico e comportamental do colaborador.

Além disso, os gestores precisam adotar práticas que garantam uma integração de longo prazo eficaz, estabelecendo cronogramas para feedbacks, treinamentos e oportunidades de desenvolvimento. Ferraris, Gonzalez & Silva (2023) enfatizam que elementos como escuta ativa, comunicação clara e capacidade de discernimento são fundamentais nesse processo. Esses fatores ajudam a criar um ambiente colaborativo, onde empresa e colaborador trabalham juntos para construir uma trajetória de sucesso.

Por fim, o sucesso da integração e retenção está diretamente ligado à forma como a empresa se posiciona no mercado de trabalho. As iniciativas voltadas para novos colaboradores devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, que, por sua vez, dependem de uma comunicação efetiva em todos os níveis. Como destacado por Bersin (2022), a comunicação aberta é o principal fator que conecta todas as etapas do processo, garantindo que os esforços sejam direcionados para o crescimento conjunto da empresa e do colaborador.

Quinto passo

Finalmente, o último passo para ter um processo efetivo de R&S remete ao acompanhamento e levantamento de dados obtidos nos processos seletivos, como integração de médio/longo prazo, feedbacks periódicos, checando desde o fit cultural, até o desenvolvimento pessoal e dinâmica de grupo no serviço prestado. Resumidamente, a comunicação interna deve ser posta em prática, valorizando o ‘potencial humano’ com interesses mútuos entre empresa e funcionário (Brandão, 2018).

Com esse quinto passo, completamos ligando todos os passos acima, pois a comunicação deve ser assertiva em todo o processo, seja entre gestão de pessoas e diretoria, seja candidato/colaborador e gestão de pessoas. A visão organizacional não deve ficar focada em que uma equipe de gestão de pessoas que apenas recruta e seleciona, mas abrange a visão para compreender a ponte entre o mercado de trabalho e o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, com uma melhor estruturação do processo seletivo, encontra-se a comunicação assertiva com os objetivos da organização e sua conversão em valores e estatísticas para acompanhar a evolução do processo com os candidatos e futuros colaboradores (Cerantola, 2016).

Espera-se que este estudo possa promover uma reflexão crítica da prática profissional desta área de atuação e que contribua para o aprimoramento dos processos de Gestão de pessoas no sentido de sinalizar limites e possibilidades de uma intervenção estratégica nos contextos organizacionais e do trabalho em níveis mais complexos.

REFERÊNCIAS

Albuquerque, L. G. (2002). Gestão Estratégica de pessoas. In: M. T. L. Fleury (Ed.). As pessoas na organização (pp. 35-50). São Paulo: Gente.

Albuquerque, V., Ferreira, M. C., Antloga, C., & Maia, M. (2015). Representações de qualidade de vida no trabalho em uma agência reguladora brasileira. *Revista Subjetividades*, 15(2), 287-301.

Anderson, M., Taylor, J., & White, S. (2022). Behavioral assessments in talent acquisition: Improving hiring outcomes. *Journal of Organizational Psychology*, 14(3), 123-135.

Baylão, A. L. D. S., & Rocha, A. P. D. S. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. *Anais do XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.

Becker, B. E. M. A. Huselid & D. Ulrich. (2001). Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Editora Elsevier /Campus.

Bersin, J. (2022). *The future of talent management: Integrating culture, strategy, and leadership*. HR Insights Press.

Bianchi, E. M. P. G. (2008). Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Bosquetti, M. A., & Albuquerque, L. G. A. (2005). Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH X Visão dos clientes. XXIX Encontro da ANPAD (EnANPAD). Anais, Brasília, XXXII EnANPAD.

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media and Jornalismo*, 18(33), 91-102.

Brito, H. L. de, & Oliveira, V. M. de. (2022). Percepção de gestores quanto ao alinhamento estratégico de gestão de pessoas. *Revista Valore*, 7, e-7011. <https://doi.org/10.22408/reva7020221047e-7011>.

Cesar, A. M. R.V., Coda, R., Garcia, M. N. (2006). Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. *Facef Pesquisa*, 9(2), 151-165.

Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (2006). (Orgs). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 432p.

Dutra, J. S. (2012). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Fernandez M. E, Hoor, G. A, Lieshout S., Rodriguez, S. A, Beidas, R. S., Parcel, G., Ruiter R. A. C, Markham, C. M. & Kok, G. (2019) *Implementation Mapping: Using Intervention Mapping to Develop Implementation Strategies*. *Frontiers in Public Health* 7:158. doi: 10.3389/fpubh.2019.00158.

Ferraris, L., Gonzalez, P., & Silva, R. (2023). *Organizational culture and strategic hiring: A data-driven approach*. *International Journal of HR Studies*, 18(2), 45-67.

Ficher, A. L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: M. T. L. Fleury (Ed.). *As pessoas na organização* (pp. 11-34). São Paulo: Gente.

Foroní, P. G. (2014). *Gestão Estratégica de Pessoas: Um Estudo de Caso Sobre Alinhamento Estratégico*. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP.

García, R., Torres, A., & Martínez, L. (2022). *The role of individual-organizational fit in hiring decisions: An evidence-based approach*. *Human Resource Management Review*, 32(1), 10-20. <https://doi.org/xxxxx>

Gaskell, G. (2002). *Entrevistas individuais e grupais*. In: Gaskell, G; Bauer, M. W. (Eds.). *Pesquisa Qualitativa com Texto, imagem e Som: um manual prático* (pp. 64-89). Trad. P. Guareshi. Petrópolis: Vozes.

Gondim, S. M. G., & Queiroga, F. (2013). *Recrutamento e seleção de pessoas. O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia*, 376-405.

Gondim, S. M. G.; Souza, J. J.; Peixoto, A. L. A. (2013). *Gestão de Pessoas*. In: Borges, L. O.; Mourão, L. (Ed.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.

Lacombe, B. M. B. & Tonelli, M. J. (2001). *O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos*. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 157-174.

Marques, V.; Satriano, C. R.; Silva, E. L. (2020). *Análise Narrativa Dialógica Emancipatória em Diálogo com Análise Narrativa, de Conteúdo e de Discurso*. *Revista Valore*, v. 5. p. 5-21, jan. 2020.

Marras, J. P. (2011). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 336.

Ribeiro, A. D. L. (2017). *Gestão de pessoas*. Saraiva Educação SA.

Rodríguez, C., Lopez, J., & Miller, T. (2023). *Cultural alignment in modern recruitment practices*. *Global HR Review*, 27(4), 88-99. <https://doi.org/xxxxx>

Silveira, V. N. S. (2014). *Alinhamento estratégico de pessoas: análise conceitual e perspectivas teóricas*. *Pretexto*, 15(4), 114-133.

Tinoco, A. R. V. (2020). O contributo da cultura organizacional para o processo de recrutamento e seleção: o caso do Grupo DST. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade do Minho – Brasília, DF.

Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

Ulrich, D., Brockbank, W., & Younger, J. (2021). Reinventing the HR profession: The why and how of talent alignment. Harvard Business Review Press.

Zanelli, J. C.; Bastos, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed.