

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Faculdade de Ciências Econômicas

Curso de Especialização em Gestão Estratégica

LUIZA ANGELICA RODRIGUES DE LIMA

**CENTRALIZAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO EM UMA EMPRESA DE
ALUGUÉIS DE CARROS**

Belo Horizonte

2022

LUIZA ANGELICA RODRIGUES DE LIMA

**CENTRALIZAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO EM UMA EMPRESA DE
ALUGUÉIS DE CARROS**

Trabalho final de conclusão do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Negócios oferecido pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas na Universidade Federal de Minas Gerais.

Professor Orientador: Hellen Taynan da Silva Cavalcanti

Belo Horizonte

2022

Ficha catalográfica

L732c Lima, Luiza Angélica Rodrigues de.
2022 Centralização do processo seletivo em uma empresa de alugueis de carros [manuscrito]/ Luiza Angélica Rodrigues de Lima. – 2022.
25 f.

Orientadora: Hellen Taynan da Silva Cavalcanti
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão de pessoas. 3. Recursos humanos. I. Cavalcanti, Hellen Taynan da Silva II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.3

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530
Biblioteca da FACE/UFGM. – FS/119/2022



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **LUIZA ANGELICA RODRIGUES DE LIMA**, matrícula nº **2020741169**. No dia 08/03/2022 às 19:30 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**CENTRALIZAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO EM UMA EMPRESA DE ALUGUÉIS DE CARROS**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Hellen Taynan da Silva Cavalcanti, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(x) APROVADO

() NÃO APROVADO

100 pontos (cem pontos) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 08/03/2022.

Hellen Taynan da Silva Cavalcanti
(Doutoranda do CEPEAD/UFMG)

Prof. Ricardo Teixeira Veiga
(CEPEAD/UFMG)



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC da aluna **LUIZA ANGELICA RODRIGUES DE LIMA**, matrícula nº **2020741169**.

Modificações solicitadas:

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 60 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.

Hellen Taynan da Silva Cavalcanti
(Doutoranda do CEPEAD/UFMG)

Assinatura da aluna: LUIZA ANGELICA RODRIGUES DE LIMA

Atesto que as alterações exigidas () Foram Cumpridas
() Não foram cumpridas

Belo Horizonte, ____ de _____ de ____

Professora Orientadora _____
Assinatura

Centralização do processo seletivo em uma empresa de aluguéis de carros

Centralization of the selection process in a car rental company

Luiza Angelica Rodrigues de Lima¹, Hellen Taynan da Silva Cavalcanti²

Universidade de Minas Gerais - UFMG

Curso de Especialização em Gestão Empresarial (CEGE)

Luiza.limal@hotmail.com¹, hellentaynan@gmail.com²

Resumo. O objetivo deste trabalho é analisar a viabilidade da centralização dos processos seletivos de uma companhia de grande porte de aluguéis de carro que possui atendimento em todo território nacional. Até o momento da pesquisa, a companhia centralizava os processos de recrutamento de forma local, em sua própria sede, incluindo apenas cargos mais elevados hierarquicamente, excluindo cargos de base e de loja. A pesquisa trata-se de um estudo de caso, do tipo descritivo, com abordagem quantitativa – qualitativa e de natureza aplicada. Foram realizadas 30 entrevistas e 273 questionários validados. A partir dos resultados, pode-se perceber que aplicar a centralização do processo seletivo em todo o território nacional e em diferentes níveis hierárquicos, pode gerar produtividade no processo seletivo aumentando a satisfação do candidato, a assertividade nas contratações e aumento da produtividade da liderança técnica.

Palavras chaves: Centralização, padronização, liderança, recrutamento e seleção

Abstract. The objective of this work is to analyze the feasibility of centralizing the selection processes of a large car rental company that has service throughout the Brazilian national territory. Until the time of the research, the company centralized the recruitment processes locally, at its own headquarters, including only higher hierarchical positions, excluding base and store positions. The research is a case study, of the descriptive type, with a quantitative - qualitative approach and of an applied nature. 30 interviews and 273 validated questionnaires were carried out. From the results, it can be seen that applying the centralization of the selection process throughout the national territory and at different hierarchical levels, can generate productivity in the selection process, increasing candidate satisfaction, assertiveness in hiring and increasing the productivity of technical leadership

Keywords: Centralization, standardization, leadership, recruitment and selection

¹ Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

² Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais; Mestre em Administração e Sociedade pela Universidade Federal da Paraíba.

Lista de Ilustrações

Figura 1 – Vagas não finalizadas dentro do ano nas lojas do Brasil no ano de 2020	15
Figura 2 – Admissões mensais nas unidades do Brasil dos anos de 2019 e 2020	15
Figura 3 – Mapeamento de fluxo realizado	16
Figura 4 – Mapa de Riscos	17
Figura 5 – Exemplo das definições das personas no processo seletivo	18
Figura 6 – Novo Fluxo do processo	18
Figura 7 – Matriz RACI do processo seletivo centralizado	19

Sumário

1. Introdução	6
2. Referencial Teórico	7
2.1. Gestão de Pessoas	7
2.2. Recrutamento e Seleção	9
3. Procedimentos Metodológicos	11
4. Caracterização dos Respondentes	12
5. Resultados	13
6. Análise e Discussão	14
6.1. Mapeamento de riscos da centralização	16
6.2. Teste de PI (The Predictive Index)	17
6.3. Matriz Responsabilidades	19
7. Considerações Finais	20
8. Referências	22

1. Introdução

Ao falar sobre recrutamento e seleção, não se pode excluir o histórico da Gestão de Pessoas no mundo. No final do século XIX, início da revolução industrial, o processo de seleção era realizado sem critério e muitas vezes diariamente, onde as pessoas acordavam cedo e se deslocavam até as indústrias em busca de um emprego. A área que realizava o processo de seleção era a mesma área contratante, não utilizando técnicas para avaliação do candidato em relação a vaga e a empresa. Com o decorrer dos anos e com as evoluções da sociedade foram criadas subáreas dentro do setor de recursos humanos, que se especializavam nas necessidades das pessoas e nos interesses da empresa.

O setor de recrutamento e seleção é uma área que visa associar características da vaga às do gestor e às da equipe com a cultura da empresa. Visa ainda alinhar tais fatores ao candidato e ao propósito de vida e carreira que ele almeja. Tais particularidades demonstram o esforço de entender as necessidades, os princípios e propósitos das pessoas, auxiliar o melhor recrutamento e posteriormente à melhor retenção, que tende a gerar uma empresa/área mais madura e mais rentável.

Anteriormente uma empresa de grande porte e marca comercial relevante, recebia diversos currículos por dia e ofereciam um programa de atração especial como Trainee e estágio os quais não precisavam de grandes investimentos, pois os jovens daquela época sonhavam em trabalhar nesta companhia e se candidatavam de forma orgânica.

Para atrair os jovens atualmente o investimento na marca empregadora, em mídias, universidades e outros canais se tornou cada vez mais comum, pois conectar o propósito do candidato com a cultura da empresa se tornou um fator competitivo e desta forma, proporcionar uma experiência durante o processo seletivo se tornou imprescindível. Tal experiência é possível a partir de um processo de centralização com profissionais especialistas e dedicados para o processo.

Falar sobre centralização tem se tornado algo cada vez mais comum em grandes empresas e em diversas áreas, principalmente para empresas que possuem atendimento descentralizados como lojas, filiais, entre outros. O nome comum utilizado para o processo de centralização é centro de serviços compartilhados.

O centro de serviços compartilhados é uma estrutura desenvolvida para fazer com que diversas áreas dentro de uma empresa realizem o trabalho de forma padronizada, única, com redução de custos e evitando retrabalho. Além de proporcionar uma especialização no serviço, o que pode proporcionar mais assertividade e produtividade.

Desta forma, a centralização do processo seletivo pode gerar uma mão de obra especializada, viabilizando a produtividade da área do core business da empresa e gerando mais satisfação para os candidatos conforme suas necessidades.

Este estudo tem como objetivos analisar a viabilidade da centralização dos processos seletivos de uma companhia de grande porte que possui atendimento em todo território nacional brasileiro. Dessa forma, espera-se contribuir com a especialização da área e do próprio processo seletivo levando uma melhor experiência para os candidatos que participam de seleção, reduzir o tempo de fechamento de vagas e alavancar a experiência do líder técnico uma vez que ele participará somente da etapa decisiva e focará na área fim da empresa.

2. Referencial Teórico

2.1. Gestão de Pessoas

No início de 1930, com a queda da bolsa de valores em Nova Iorque, o mundo passou por uma crise financeira que afetou o Brasil, uma vez que os Estados Unidos eram o maior comprador de Café. Desse modo, também entramos em uma crise econômica. Após estes fatos, o debate sobre as necessidades humanas e suas relações com trabalhos começaram a ganhar forma no Brasil.

Chiavenato (1999) apresenta a Gestão de Pessoas ora como um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho; ora como uma função que se relaciona à provisão, ao treinamento, ao desenvolvimento, à motivação e à manutenção dos empregados.

Para o autor, a gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como: a estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes.

A análise de Chiavenato vem de forma colaborativa e em viés de desenvolvimento ao que se passou a tratar da relação entre as partes empregatícias. Em meados de 1943 com o surgimento da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) no Brasil, foi estipulado regras entre empregador e empregado. E em 1960 começou a se falar mais das necessidades humanas no mundo culminando com o início da Era das Relações Humanas, buscando e extraíndo mais sobre o tema motivação, liderança, talentos, entre outros.

Baseada em algumas leituras, vimos que em meados de 1990 entramos na era mais tecnológica e no tema do RH (Recursos Humanos) estratégico, desenvolvendo e tornando a área voltada para tomadas de decisões e impulsionando o resultado da empresa a partir do potencial humano. Por muitos anos, as empresas acharam que a base que sustentava o seu crescimento era o capital financeiro, essencial para o potencial sucesso. Aquelas que apresentassem maior capital financeiro alcançariam maior êxito na organização.

No século XX, inúmeras transformações afetaram os diversos segmentos da sociedade, das organizações e, conseqüentemente, de Recursos Humanos. A forma como as organizações comportaram-se frente às demandas das comunidades que as cercavam, a maneira como estava estruturada a competição por mercados e por clientes, tudo foi influenciado pelo ambiente em constante mudança.

A partir de novas tecnologias da informação e comunicação e o aumento do padrão de exigência dos clientes fizeram com que os trabalhadores desenvolvessem competências para responder a essas demandas pelas quais estavam sendo exigidos. Por este motivo surgiu a importância de avaliar separadamente as competências técnicas e as habilidades necessárias para a função, das competências comportamentais, que são habilidades necessárias para o ambiente interno (empresa) e externo (clientes).

Armbrust (2021) corroborando com o Chiavenato, afirma que a força de trabalho está concentrada nas pessoas. O sucesso da organização está diretamente relacionado ao talento, às competências, às habilidades e ao capital intelectual. Tem-se ainda que a qualidade de vida e a motivação constante do colaborador fazem diferença nos resultados da empresa.

A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas — empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada — para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. (CHIAVENATO, 1999, p. 11)

Importante ressaltar que em toda evolução da área da Recursos Humanos, cada uma das gerações apresentava necessidades diferentes, demandando das organizações lideranças e atividades de desenvolvimento diário com cada um e aperfeiçoamento da organização para se adaptar às múltiplas necessidades.

2.2. Recrutamento e Seleção

O recrutamento e a seleção são etapas do processo de Gestão de Pessoas que envolvem a necessidade de uma nova posição na empresa seja ela por um aumento de quadro, um desligamento (involuntário ou voluntário) ou por uma promoção. Além de envolver também a busca do talento correto para suprir as expectativas da empresa.

Como citado no item 2.1, no final do século XIX, início da Revolução Industrial, não havia uma área específica para Gestão de Pessoas e tão pouco uma etapa de processo seletivo. O processo de seleção era realizado sem critérios de *soft* (são habilidades comportamentais relacionadas a maneira como o profissional lida com o outro e consigo mesmo em diferentes situações) ou *hard skills* (são habilidades específicas do trabalho ou conhecimentos adquiridos através da educação, experiência prática ou treinamento), e muitas vezes por ordem de chegada, afinidade ou critérios como forma física, por exemplo, pessoas com aparências mais fortes e jovens para serviços operacionais maquinários.

As mudanças já descritas dos anos 80, o papel do indivíduo nas organizações passa a ser mais valorizado. E a Administração de Recursos Humanos passa a ter maior importância durante os anos 90 (MARRAS, 2000). Isso equivale dizer que o valor criativo e inteligência foram tratados como necessários às habilidades buscadas no mercado, iniciativa e decisão, competências e não apenas as capacidades manuais, físicas ou artesanais (MAXIMIANO, 2005).

Em 1983, Chiavenato efetuou a definição de recrutamento e seleção de candidatos de maneira simples. Para ele trata-se da “escolha da pessoa certa para o cargo certo”. O objetivo está contido na própria definição ao se voltar à atração e à seleção dos profissionais mais adequados para o desempenho de uma determinada função através de técnicas e procedimentos. Os processos seletivos podem ser compostos por entrevistas, dinâmicas de grupo e testes psicológicos, entre outros. Uma seleção objetiva, isenta, criteriosa e ajustada, além de ser o espelho de uma organização contribui muito para a performance de uma empresa.

Não podemos isentar que ao longo dos anos foram surgindo novas necessidades e os comportamentos passaram por mudanças, portanto o processo de recrutamento e seleção também considera as características das gerações através dos seus candidatos. Conforme dados do site Segmento Pesquisas³ e adaptações realizadas, as gerações podem ser definidas como um grupo de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico e que causam impacto à sociedade no que diz respeito à evolução. Cada geração possui características únicas que estão diretamente ligadas ao seu comportamento, costumes e valores.

Com o amadurecimento da última geração que está no mercado de trabalho, a geração Z (nascidos entre 1998–2009), as organizações corporativas estão passando por uma crise na atração de talentos.

Esta geração, foi a primeira geração nascida 100% no meio digital de modo que nasceram já conectados e com amplo acesso a informações rápidas. Além disso é uma geração preocupada em “fazer do mundo um lugar melhor”.

Com este conceito, as empresas estão se transformando e se adaptando, entendendo que a pirâmide de contratação se inverteu nos últimos anos. Uma marca comercial forte, ou uma empresa consolidada no qual as pessoas admiravam e gostariam de trabalhar lá, hoje precisa mostrar muito mais que qualidade no produto, solidez ou estabilidade e sim potencializar o que se denomina como marca empregadora, que conforme descrito pela empresa GTPW⁴ (great place to work), “a marca empregadora representa os sentidos e associações atrelados à imagem da empresa enquanto lugar para trabalhar”, que visa tornar sua marca comercial uma marca desejada para se trabalhar.

Desta forma, com a evolução das gerações baseada em novas necessidades, a exigência dos clientes através do nível de serviço e a concorrência por talentos, gerou cada vez mais a importância para um recrutamento personalizado.

Tivemos o surgimento de vários softwares como Gupy, SuccessFactors, Kenoby, GreenHouse entre outros que trouxeram a velocidade e personalização do processo. Porém, ainda sim, com a competitividade no mercado de trabalho de talentos e as necessidades e

³ disponível em: <http://www.segmentopesquisas.com.br/blog/2019/5/24/as-geracoes-e-suas-caracteristicas> acessado 29/12/2021

⁴ disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/marca-empregadora/> acessado 29/12/2021

propósito de vida das pessoas, a personificação no processo seletivo se tornou um fator competitivo.

Caio Infante (2021) destaca que o recrutamento e a seleção atualmente não deveriam ocorrer mais com a mesma comunicação para todos os candidatos e sim de forma personalizada. O retorno sobre a performance do candidato no processo seletivo se tornou essencial independente do resultado do processo bem como demonstrar os valores da Companhia durante a campanha de uma vaga para uma atração conforme os valores dos candidatos. Assim, é fundamental fazer com estes valores sejam percebidos durante o processo seletivo e o conjunto destas e outras ações é a chave para um recrutamento de sucesso.

Desse modo, entende-se que a aplicação do projeto para centralização do processo seletivo nas empresas geraria mais experiências para os candidatos envolvidos. Isso porque, o processo seria tocado por profissionais especialistas e capacitados para esta função, deixando o líder técnico com tempo para acompanhar o resultado da Companhia e delegando a ele um papel fundamental e inspirador na etapa do processo seletivo.

3. Procedimentos Metodológicos

Trata-se de um estudo de caso com pesquisa descritiva, aplicada, utilizando uma abordagem qualitativa-quantitativa. Utilizou-se entrevistas em profundidade, questionários e coleta de dados em bases secundárias dos históricos das operações como: média de vagas que são abertas por ano, média de vagas que não são concluídas, turnover, produtividade dos talentos conforme avaliação dos líderes.

Conforme Gerhardt e Silveira (2009), a natureza da pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Assim, este trabalho foca na aquisição de conhecimentos à medida que propõe soluções aos problemas específicos, voltados a aprimorar o processo de recrutamento e seleção de uma empresa.

A etapa quantitativa tratou os dados mediante utilização de estatística descritiva simples a partir dos 273 questionários válidos considerados. A etapa qualitativa deu-se por entrevistas em profundidade. A técnica utilizada de entrevista, conforme Marconi e Lakatos (1999, p. 94) consiste no “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”.

Utilizou-se a técnica de entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado baseado nas questões do questionário elaborado, a fim de que o entrevistado pudesse abordar de forma aberta as questões do estudo. Neste tipo de entrevista, o pesquisador faz várias perguntas e acompanha a resposta de cada uma, sondando por elaborações adicionais. (MALHOTRA, 2011; ZIKMUND; BABIN, 2011).

Quanto ao questionário, segundo Marconi e Lakatos, (1999, p. 100) consiste em um “instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito” com o objetivo de atingir o maior número de respondentes. Isso ocorreu uma vez que contemplamos pessoas em todo território nacional, no intuito de identificar se haviam resultados diferentes por localidade ou se era um problema sistêmico.

4. Caracterização dos Respondentes

A coleta de dados foi realizada através de questionário de satisfação com todos os envolvidos na jornada do processo seletivo das unidades do Brasil e entrevistas de forma aleatória com pelo menos uma pessoa por cargo dos envolvidos na jornada do processo seletivo.

Os envolvidos na pesquisa são os recrutadores, líderes das vagas, os líderes dos líderes, os Business Partner, área de produtividade e custos, área de admissão e exame médico, área de comunicação interna, área de treinamento, área de cultura, área de tecnologia e os diretores envolvidos, tivemos 273 participantes da pesquisa que foi sua viabilizada por meio de um questionário enviado por e-mail através do líder de seleção responsável pelo projeto e aproximadamente 30 bate papos individuais de forma aleatória com pelo menos uma amostragem por cargo das áreas acima citada.

No convite enviado aos participantes, constou a apresentação do líder de recrutamento e seleção responsável pelo projeto, seu vínculo institucional, o objeto da pesquisa e os objetivos a serem alcançados. Além disso, foi esclarecido ao respondente que sua participação contribuiria com análises sobre a centralização dos processos de recrutamento e seleção que estava sendo estudado.

Todos os participantes possuíam ensino superior completo e tinham em média 5 anos de empresa. Os participantes da pesquisa representam 75% líderes de vagas ou líderes de líderes pois possuem maior impacto na jornada do processo seletivo e volume de cargos hoje na empresa, os demais 25% são cargos administrativos e suporte a área fim.

5. Resultados

Após a aplicação do formulário obteve-se a participação de 426 pessoas. Quantitativo correspondente ao envio de questionários. Destes, 273 retornaram com os questionários devidamente respondidos, abrangendo, portanto, 64,08% de todo o universo investigado. De posse dos resultados pode-se fazer a análise das respostas com objetivo de buscar o sentimento geral dos respondentes em relação ao processo atual de recrutamento e seleção

Conforme os dados extraídos através das bases secundárias em relação ao crescimento da empresa nos últimos três anos, demonstraram que, em cada operação do Brasil, o turnover (taxa de rotatividade de funcionários, que mede o número de funcionários que saem de uma organização durante um período de tempo) da operação vem crescendo nos cargos operacionais e o volume aproximado de vagas que se mantem em aberto, por dificuldade de contratação, por mês do quadro proposto é superior ao previsto, entende-se que em todos os itens acima, poderiam impactar diretamente na produtividade da loja e no atendimento ao cliente que é uma característica predominante na reputação da marca estudada.

Os questionários foram aplicados via Forms enviado por e-mail e sua interpretação foi realizada por escala Likert, considerando que um valor entre 4 e 5 indica alto escore; entre 3 e 3,9 um escore médio; e um valor entre 1 e 2,9 um escore baixo no fator. A mesma interpretação deve ser aplicada aos escores obtidos quando se desejar calcular o escore geral do formulário. Assim, o instrumento teve a seguinte escala: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – nem concordo, nem discordo; 4 – concordo; e 5 – concordo totalmente

Diante das marcações realizadas pelos envolvidos na jornada do processo seletivo, foi possível analisar, conforme os escores supracitados, as percepções dos pesquisados neste instrumento.

A pesquisa apresentou a análise da situação problema deste estudo, que trata da percepção dos funcionários envolvidos na jornada de um processo seletivo de unidades não pertencidas a base Matriz. Com isso, viabiliza-se uma investigação a possibilidade de centralizarmos o processo seletivo gerando uma experiência melhor aos envolvidos e suporte na produtividade nos itens com impacto de gente. Ao participar da pesquisa, os respondentes estavam cientes dos objetivos do estudo, principalmente quanto à discussão relativa à centralização do processo seletivo.

6. Análise e Discussão

Na primeira avaliação do questionário respondido, foi perguntado sobre a percepção de efetividade do processo seletivo atual. Diante deste questionamento, 92,17% dos respondentes discordaram totalmente. Ao ser lincado esta resposta dos trinta participantes da entrevista, foi identificado que as atividades do início ao fim do processo de recrutamento e seleção não estão no escopo de trabalho da liderança e que eles não possuem habilidades suficientes para esta função.

Foi observado a semelhança entre outra resposta que trata do escopo das atividades exercidas hoje e o crescimento da empresa nos meses de alta estação do ano de 2020 (de setembro do ano vigente a janeiro do ano seguinte), no que se refere ao headcount da empresa ser ou não suficiente para exercer a função de gestão. 96,43% dos respondentes discordaram totalmente, o alto índice de discordância é confirmado e explicado pelas entrevistas que revelam que os gestores deixam de realizar atividades da sua função para realizar os processos administrativos exigidos pela empresa. E ao ser avaliado o número de vagas abertas não preenchidas no ano de 2020 foi identificado que a liderança não estava conseguindo suprir a necessidade do core business da operação devido sua a rotina diária.

Sobre o sentimento dos líderes para lidar com o processo de seleção, avaliando os critérios comportamentais, culturais e técnicos, 89,12% dos respondentes discordaram que fossem capazes. Durante a entrevista, foi identificado que os entrevistados não tinham habilidade ou técnicas suficientes para checar durante um processo de entrevistas itens culturais ou comportamentais, tendo um foco maior para perguntas técnicas da função que o candidato iria exercer que é de domínio da liderança operacional.

Desta forma, através dos questionários foi possível identificar a insatisfação e desconforto da liderança técnica em realizar todo o processo seletivo da empresa para os cargos operacionais e das lojas.

A seguir, nas figuras 1 e 2 é possível observar o cenário da empresa nos anos de 2019 e 2020 nos itens de vagas em aberto e admissões.

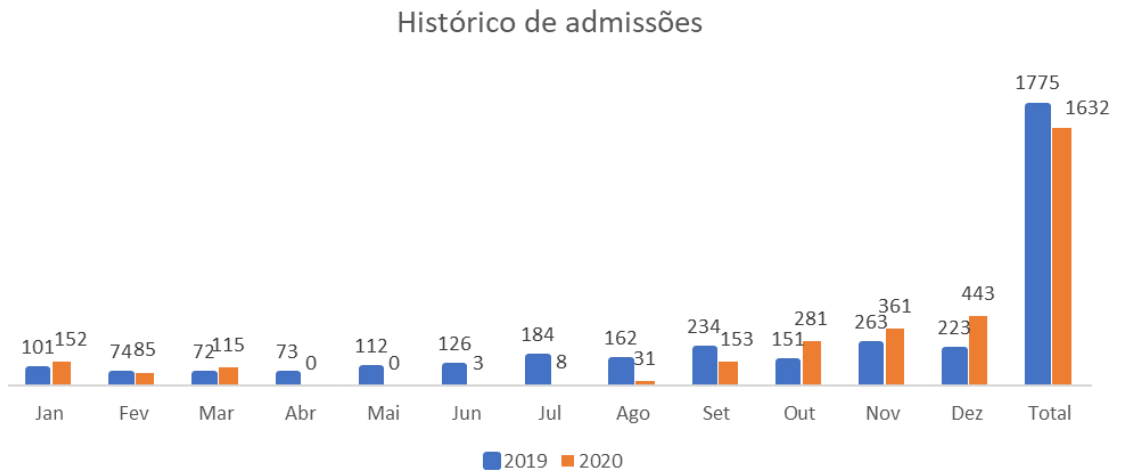
Figura 1: Vagas não finalizadas dentro do ano nas lojas do Brasil no ano de 2020



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A empresa tinha como objetivo contratar 2179 novas pessoas (sem considerar o turnover) e pode-se observar que 547 vagas não foram concluídas, isso demonstra que a empresa teve em média 25% do seu aumento de quadro previsto para o ano em aberto. Outro ponto importante é que a média de dias para fechar uma vaga era de 77 dias, o proporcionavam dois meses uma posição em aberto e uma sobrecarga na equipe atual, além de poder colocar em risco a qualidade do atendimento ao cliente.

Figura 2: admissões mensais nas unidades do Brasil dos anos de 2019 e 2020



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Através do Quadro 2 verifica-se que o histórico de admissões dos dois últimos anos, antes da aplicação da centralização (2019 e 2020), é visível que em ambos os anos, os meses com maior volume de contratações estão associados ao período considerado para a empresa como alta estação, sendo de setembro a dezembro. Este volume é proporcional ao aumento de

novos clientes neste período ocasionado pelas sazonalidades do ano como férias, feriados, verão no Brasil, entre outros.

Desta forma, entende-se que este volume de contratação impacta diretamente na produtividade da liderança técnica em manter o atendimento e nível de serviço conforme o seu core business (a atividade empresarial que é a principal fonte de lucros e sucesso de uma empresa).

Nas entrevistas realizadas, um ponto observado foi a despadronização do processo seletivo. O fluxo realizado, por exemplo, em uma loja em São Paulo era diferente do fluxo realizado na Bahia. Além disso, pode-se observar que eles não utilizavam os processos de forma automatizada devido à falta de conhecimento técnico e à falta de tempo. Através destas informações foi realizado o mapeamento o fluxo de processos, contendo as etapas similares e essenciais entre as lojas.

Figura 3: Mapeamento de fluxo realizado



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A despadronização do fluxo entre as lojas gerava uma experiência insatisfatória para o candidato. Das doze etapas do processo, 9 eram realizadas pela liderança técnica e o candidato deveria se deslocar até a loja para o processo seletivo seis vezes, o que significa 50% das etapas totais do processo.

As provas e questionários, quando aplicados, eram realizados em papel, o que demandava mais tempo do líder para correção de ambos e não existia uma nota padronizada para avaliar se o candidato possuía as habilidades para função.

6.1. Mapeamento de riscos da centralização

Através das entrevistas, foi possível realizar um mapa de riscos no qual visa identificar e gerenciar a probabilidade de impactos/riscos na mudança do processo de seleção para um formato centralizado. O mapeamento foi realizado através de uma escala numérica, sendo considerado a nota 1 - muito baixo, nota 3 - médio e nota 5 - alto risco.

Este mapeamento é demonstrado na Figura 4.

Figura 4: Mapa de riscos

Processo atual	Processo proposto	Impacto	Solução
Entrega de documentos em papel	Documentos serão enviados através da plataforma de admissão pelo candidato	Ausência de controle do status da admissão	Redução do deslocamento físico do candidato / redução de trabalho operacional
Gestão do processo seletivo por e-mail	Recrutamento através da plataforma de seleção	líder tem que inserir as informações através do sistema, o que pode ter o sentimento de burocracia	Histórico do processo seletivo / engajamento dos candidatos inscritos / alcance no maior número de candidatos
Validação da nova vaga com a Diretoria após o candidato selecionado	Abertura da vaga somente aprovação da Diretoria conforme o orçamento	Processo seletivo se inicia após a necessidade da vaga evitando retrabalho e insatisfação do candidato caso a vaga não seja aprovada	Validação do orçamento da empresa / satisfação de candidatos / retrabalho da liderança
Testes aplicados conforme a urgência da vaga ou perfil da liderança	Padronização da qualidade do processo com os testes e requisitos padronizados	Tempo de duração do processo seletivo	Assertividade nas contratações conforme as habilidades de cada vaga

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Baseado nos possíveis riscos mapeados, foi identificado possíveis resistências das lideranças atuais no novo processo seletivo e através das informações, foi possível traçar ações previstas para possíveis ruídos na mudança do processo.

6.2. Teste de PI (The Predictive Index)

Baseado no histórico das pessoas ativas da empresa, foi realizado uma avaliação dos testes (apenas os testes do grupo *Mindsight* ou algum dele de forma isolada que possua o resultado através de nota, os demais são *assessment* baseado em comportamento).

Os testes são denominados como raciocínio lógico, social, cultura e motivacional, através deles, foi possível analisar os resultados dos testes com a produtividade de cada funcionário, a avaliação de desempenho e a descrição do *job description*, sendo possível avaliar quais testes deveriam ser aplicados por cargo e padronizar as notas esperadas do candidato.

Para avaliarmos comportamento, buscamos os *Tops Performance* em resultados e avaliação de desempenho e traçamos o perfil comportamental atual deles.

O teste aplicado abaixo é o que denominamos de PI (*The Predictive Index*, fundado por Arnold S. Daniels).

Após as avaliações realizadas pode-se definir as personas, o novo fluxo das etapas do processo seletivo, testes que melhor avaliam as habilidades para o cargo e o tempo do acordo de nível de serviço para fechamento de uma vaga.

Figura 5: Exemplo das definições das personas no processo seletivo

Cargos	Testes a serem aplicados	Entrevistadores	Notas Mindight
Gerentes	Raciocinio logico e PI	Diretores	70 raciocinio logico
Supervisores	Raciocinio logico e PI	Gerentes e Diretores	50 raciocinio logico
Atendentes	Motivacional e PI	Supervisores e Gerentes	65 motivacional
Operações	Social e PI	Supervisores	70 social

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A Figura 5 é apenas um demonstrativo do formato desenhado para assessments conforme ao cargo, possíveis entrevistadores e notas mínimas para avaliação e melhor triagem dos candidatos, não foi considerado o resultado oficial aplicado na própria empresa devido ao tratamento ético de informações sigilosas.

Figura 6: Novo Fluxo do processo



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A figura 6 é o novo fluxo de processo aplicado do processo seletivo mapeado posterior ao estudo de caso e proposto para uma melhor jornada do candidato e gestor.

Foi realizado um nível de acordo de serviço para que as vagas sejam finalizadas dentro da expectativa operacional e produtiva das lojas.

Para os cargos de níveis operacionais foi acordado uma média de 20 dias corridos para fechamento da vaga, para cargos de supervisores 60 dias corridos e para cargos de gerentes 90 dias corridos.

6.3. Matriz Responsabilidades

Para tornar sinérgico e mais fluído o processo seletivo, uma vez que houve mudança nos papéis e responsabilidades, foi desenhado uma matriz de responsabilidade que foi denominada como RACI.

Figura 7: Matriz RACI do processo seletivo centralizado

Legenda
 R: Responsável pela Execução A: Responsável pelo Gerenciamento C: Consultado I: Recebe a Informação

Recrutamento e Seleção - Modelo Centralizado

ATIVIDADE	Gestor contratante	Diretoria	Apoio Diretoria	Auxiliar adm	BP	Recrutador	Coordenador Recrutamento	Time admissão	Gerente Recrutamento	Candidato
Enviar para gestor eventuais casos de não admissão na data solicitada	A			R	C	I	I		I	
Comunicar candidato data, local e horário de início	A			R	I					I
Aprovar cancelamento/suspensão requisição	C		R		I	A	I		I	
Cancelar/suspender requisição no sistema	I					R	A			
Assinatura do contrato e seguro de vida	I			R	I			C		I
Fluxo PCD: validação laudo follow	I			I		R	A			I
Solicitar Acessos e equipamentos	R			A	I					
Acompanhar a entrevista presencial	R					A	I			

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Com a RACI é possível definir a área responsável por executar, ser consultado, por gerenciar e receber a informação por cada etapa do processo seletivo e proporcionando um processo sistêmico e claro para todas as partes envolvidas.

Para que este processo aconteça conforme o programado, foram definidas duas turmas de treinamentos, sendo um treinamento de como realizar um processo seletivo com eficiência,

desenvolvendo a capacidade da liderança em avaliar habilidades comportamentais e técnicas funcionais e outro treinamento nas novas ferramentas utilizadas e suas aplicações.

7. Considerações Finais

O objetivo geral deste trabalho foi identificar a viabilidade de implementar a centralização do processo seletivo em uma companhia de grande porte de alugueis de carro que possui atendimento em todo território nacional. Diante dos resultados e do caso estudado e aplicado, pode-se averiguar que existe a viabilidade sugerida, porém os achados nos permitem aprofundar as considerações sobre o tema.

A partir dos resultados, foi identificado que a centralização de um processo despadronizado e com abrangência de diferentes locais e públicos, tem a probabilidade de gerar otimização de mão de obra e a torná-la mais especializada, sendo mais produtiva e assertiva. Outro ganho com a centralização está na redução da carga de trabalho da liderança técnica com atividades que não esteja relacionada com sua função diária.

Avaliando o cenário atual de recrutamento e seleção no Brasil, outra vantagem da centralização é proporcionar para o candidato um processo seletivo conforme a cultura e valores da empresa, permitindo que os processos sejam realizados por profissionais dedicados e treinados para a função.

Importante se atentar que novas mudanças em processos geram insegurança e instabilidade principalmente pelo tempo médio de empresa e função que a liderança possui no período em que o caso foi estudado. Desta forma os riscos mapeados devem ser acompanhados e medidos para que a experiência nesta transformação seja positivas para todos envolvidos.

Na área acadêmica, este trabalho abre a oportunidade de desenvolver um estudo de caso aplicado à medida em que se aplica em tempo real estratégias que demonstram ou não a viabilidade do estudo. Neste sentido, os financiamentos para pesquisas científicas podem priorizar grupos de estudo que trabalhem alinhados ao estreitamento do debate acadêmico e gerencial, demonstrando que a área de Gestão de Negócios enquanto campo de estudos não está desvinculada do mercado.

Como sugestão para pesquisas futuras, e com vistas a demonstrar a possibilidade de generalização dos achados deste trabalho, propõe-se que sejam desenvolvidos outros estudos

de caso com pesquisa aplicada em outros segmentos de mercado uma vez que se acredita que os resultados aqui demonstrados podem ser aplicados a diferentes níveis empresariais.

8. Referências

- ALVES, Anderson. **Breve história do recrutamento e seleção e o recursos humanos**, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/breve-historia-do-recrutamento-e-seleo-e-os-recursos-humanos/>. Acesso em: 18/12/2021
- ARMBRUST, Gabrielle. **Gestão de Pessoas: O que é, principais processos, objetivos e seus pilares**, disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas-segundo-chiavenato>. Acesso em: 17/12/2021
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano nas organizações**. São Paulo: Elsevier, 2009.
- CLAVERY, Suzie. **A era da experiência**. Disponível em: <https://www.employerbrandingbrazil.com.br/a-era-da-experiencia-sua-empresa-esta-preparada-para-essa-atualizacao-do-employer-branding/>. Acesso em: 29/12/2021
- GIL, Carlos, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 6ª edição**. São Paulo, Atlas, 2017.
- GUIMARAES, Bruna. **Gestão de Pessoas: O que é, principais processos, objetivos e seus pilares**, disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>. Acesso em: 17/12/2021
- INFANTE, Caio. **Como a proposta de valor de uma empresa pode atrair os melhores candidatos**, 2021. Disponível em: https://www.gestaoerh.com.br/pt_br/tendencias/8209-como-a-proposta-de-valor-de-uma-empresa-pode-atrair-os-melhores-candidatos. Acesso em: 21/12/2021
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1986.
- LOPES, Simone. **Employer Branding**, disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/blogs/planodecarreira/caio-infante-se-destaca-em-employer-branding-no-pa%C3%ADs-1.616883>. Acesso em: 05/01/2022
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINAYO, MINAYO, M. C. S. (Org.) et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- SANTOS, Julio. **As diferentes eras das organizações e a formação do capital humano**, disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/as-diferentes-eras-das-organizacoes-e-a-formacao-do-capital-humano>. Acesso em: 29/12/2021

SEGMENTO PESQUISAS. **As definições das gerações.** [2019]. Disponível em: <http://www.segmentopesquisas.com.br/blog/2019/5/24/as-geracoes-e-suas-caracteristicas>. Acesso em: 27/12/2021

SILVA, Mauricio Correa; CHACON, Marcia Josianne Monteiro; LOPES, Jorge Expedito de Gusmão Lopes; PEDERNEIRAS, Marcleide Maria Macedo. **Procedimentos metodológicos para a elaboração de projetos de pesquisa relacionados a dissertações de mestrado em Ciências Contábeis,** 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/GSB4WtMvtKPs7GvFFYHVCS/?lang=pt#>. Acesso em 01/02/2022