

Processos indispensáveis para uma organização: recrutamento e seleção

JÚNIOR, Sidnei Nogueira de Souza¹
SILVEIRA, Mateus da Rocha Centena¹
BARBOSA, Raquel Pinheiro¹
CARDOSO, Clivia Nair Saraiva¹
ROSA, Andreia Quadros²
OLIVEIRA, Dilce Helena Alves Aguzzi de²
VISENTINI, Danielle Machado²

Resumo: O capital humano tem sido considerado o grande diferencial das organizações, elevando a importância da análise e descrição de cargos por ocasião desses processos. Diante disso, este estudo de natureza qualitativa descritiva objetivou descrever os procedimentos adotados nos processos de recrutamento e seleção de um restaurante em uma cidade do Rio Grande do Sul, baseado em revisão literária sobre o tema. Após serem analisados os currículos de cada candidato, conforme as vagas disponibilizadas pela empresa, foram realizadas entrevistas com os candidatos, norteadas por um questionário semi estruturado e o Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI), com base na teoria junguiana, para verificar em qual grupo um candidato se encaixa melhor dentro da organização. Por último, os candidatos foram pré-selecionados para posterior contratação, que ficou a cargo da organização. Esse estudo permitiu ratificar a importância da análise e descrição dos cargos, do recrutamento e seleção de candidatos, conforme a necessidade da organização.

Palavras-chave: recrutamento, seleção e avaliação psicológica

Abstract: Human capital has been considered the great differentiator of organizations, increasing the importance of analyzing and describing jobs during these processes. Therefore, this descriptive qualitative study aimed to describe the procedures adopted in the recruitment and selection processes of a restaurant in a city in Rio Grande do Sul-RS, based on a literary review on the topic. After analyzing the CVs of each candidate, according to the vacancies made available by the company, interviews were carried out with the candidates, guided by a semi-structured questionnaire and the Typological Assessment Questionnaire (QUATI), based on Jungian theory, to verify which group a candidate fits better within organizations. Finally, the candidates were pre-selected for subsequent hiring, which was the responsibility of the organization. This study made it possible to ratify the importance of analyzing and describing positions, recruiting and selecting candidates, according to the organization's needs.

Keywords: recruitment, selection and psychological evaluation.

¹ Discentes do Curso de Psicologia, 6º semestre 2021/1 - Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

² Docentes do Curso de Psicologia, Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo Chiavenato (2020), a política de provisão de recursos humanos se organiza da seguinte forma: a) pesquisa de mercado de recursos humanos (onde recrutar?), b) recrutamento (como recrutar?), c) seleção (quais serão os critérios de seleção?), e) integração (plano de integração de novos integrantes à organização).

No entendimento de Chiavenato (2020), pessoas e organizações estão engajadas em um processo contínuo e interativo de atrair uns aos outros. Nesse ínterim, surge a necessidade do recrutamento de pessoas, respeitando um planejamento da organização e visando alcançar todo o potencial de realizações. Tal planejamento pode ser baseado na procura estimada do

produto ou serviço, em segmentos de cargos, na substituição de posto-chave, no fluxo de pessoal, no planejamento integrado ou na gestão do risco de perda do capital humano.

Dentro disso, conforme advoga Chiavenato (2020), cada vez mais a internet está se revelando um importante canal de contato entre organizações e candidatos. Muitas organizações apostam na internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas, alavancando esse processo e facilitando o acesso às vagas aos candidatos. Com a atual velocidade de informação e facilidade permite-se a agilidade, comodidade e economia de tempo.

Portanto, sabe-se que o capital humano tem sido considerado o grande diferencial das organizações, elevando a importância da análise e descrição de cargos por ocasião desses processos. Com isso, este estudo objetivou descrever os procedimentos adotados nos processos de recrutamento e seleção de um restaurante em uma cidade do Rio Grande do Sul-RS, baseado em revisão literária sobre o tema, considerando a análise e descrição dos cargos disponibilizados pela organização.

2. DESENVOLVIMENTO

Para Chiavenato (2009), os processos de recrutamento e seleção fazem parte de um processo de provisão de uma organização, quando se busca e seleciona colaboradores com talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso dentro de um contexto altamente dinâmico e competitivo. Segundo o autor, é necessário descrever os cargos, enumerando-se as tarefas, as exigências e as atribuições detalhadamente, com base no que o futuro funcionário executará, como, quando e porquê fará tais atividades.

Dentro disso, segundo Munhê (2011), a prioridade deverá ser a análise dos respectivos cargos, que remete aos requisitos, as responsabilidades e os esforços do colaborador. Para tanto, o profissional necessita utilizar alguns métodos, como por exemplo: a observação direta, questionário, entrevistas ou métodos mistos.

No entendimento de Ferreira e Soeira (2014), depois de prontas, as descrições de cargos devem fornecer facilmente ao leitor todas as informações que o ocupante desenvolve ou desenvolverá em uma organização.

Chiavenato (2014) também entende que o conteúdo e os fatores de especificações na análise e descrição dos cargos são melhores compreendidos conforme exemplos descritos nos quadros abaixo:

Quadro 1 - Conteúdo do cargo

O quê?	Quando	Como	Onde	Por que
Tarefas e atividades	Diariamente	Utilizando máquinas e equipamentos	Dentro do setor designado - local de trabalho	Para atingir a meta diária da organização

Fonte: Cardoso, Barbosa, Júnior e Silveira, 2023.

Quadro 2 - Fatores de especificações

Requisitos mentais	Requisitos físicos	Responsabilidades	Condições de trabalho
Instruções, aptidões, experiências anteriores, flexibilidade, comunicação, etc.	Concentração visual, mental, agilidade motora e resistência física.	Controle de insumos, materiais, pessoas, horários, etc.	Riscos de acidentes

Fonte: Cardoso, Barbosa, Júnior e Silveira, 2023.

Segundo a compreensão de Gil (2008), a entrevista é uma técnica empregada pelo profissional que visa a obtenção de dados que interessam à investigação e à coleta de dados do entrevistado. O questionário, por exemplo, é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que visa obter informações sobre os conhecimentos que os candidatos possuem, tendo como vantagem a possibilidade de uma grande amostra de número de pessoas para a pesquisa.

De acordo com Faliagka et al (2012), os processos de recrutamento e seleção, por intermédio da tecnologia, trouxe um crescimento exponencial do número de candidatos em busca de emprego utilizando a *internet*, aumentando assim o recebimento de currículos com reduzido número de profissionais empregados na seleção dos candidatos.

Lorenz, Oliveira, e Silva (2019) entendem que postar vagas *on-line*, obter currículos digitalizados são maneiras de redução de custo e de tempo, concordando assim que o processo seletivo por intermédio da tecnologia apresenta como ponto forte o fato de trazer uma maior agilidade, efetividade e assertividade.

2.1. Recrutamento

O processo de recrutamento desempenha um papel crucial no sucesso de uma organização, pois é a porta de entrada para o talento que moldará o seu futuro. Como observado por Peter Cappelli (2019), o recrutamento bem-sucedido não apenas busca preencher vagas imediatas, mas também considera a compatibilidade cultural, habilidades essenciais e potencial de crescimento dos candidatos.

Segundo Chiavenato (1999), é possível preencher uma vaga através de remanejamento de seus funcionários, o autor ainda apresenta as vantagens e desvantagens deste método, conforme o seguinte:

Quadro 3: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

RECRUTAMENTO INTERNO	
Vantagens	Desvantagens
É mais econômico e mais rápido	Exige que os novos colaboradores tenham potencial de desenvolvimento para serem promovidos
Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal	Pode gerar conflito de interesses
Apresenta maior índice de validade e de segurança	“Princípio de Peter” – a empresa eleva os colaboradores até a posição onde demonstram o máximo de sua incompetência.
É uma fonte poderosa de motivação para os colaboradores	As pessoas passam a raciocinar exclusivamente dentro dos padrões da cultura organizacional.
Aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal	A ideia de que quando o presidente se aposenta a organização admite um aprendiz de escritório e promove todo mundo já foi enterrada há muito tempo. Isso provoca uma descapitalização do capital humano: a organização perde um presidente e ganha um aprendiz de escritório novato e inexperiente.

Fonte: (CHIAVENATO, 2006, p 58).

No mesmo sentido, a organização pode preencher a vaga com pessoas que não fazem parte da organização, atraídos pelas técnicas de recrutamento, tal método também apresenta vantagens e desvantagens conforme o que segue:

Quadro 4: Vantagens e desvantagens recrutamento externo

RECRUTAMENTO EXTERNO	
Vantagens	Desvantagens

Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização	É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno e, em princípio, é menos seguro que o recrutamento interno.
Renova e enriquece os recursos humanos da organização	É mais caro e exige inversões e despesas imediatas, podendo provocar barreiras internas
Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal feitos por outras empresas ou pelos próprios candidatos	Geralmente, afeta a política salarial da empresa

Fonte: (CHIAVENATO, 2006, p 58).

Para Peter Cappelli (2019), um processo eficaz contribui para a construção de equipes talentosas que impulsionam a inovação, a produtividade e a competitividade da organização no mercado. Portanto, investir em práticas de recrutamento de qualidade é essencial para alcançar resultados sólidos e sustentáveis, além de economizar recursos que são pontos vitais para as organizações.

Para Johnson (2021), os passos incluem a identificação das necessidades de recrutamento com base nas estratégias organizacionais, a elaboração de descrições de cargos detalhadas e perfis de competências desejadas, a escolha de fontes de recrutamento apropriadas, a triagem rigorosa dos candidatos por meio de entrevistas estruturadas e avaliações de habilidades.

2.2. Seleção

No entendimento de Chiavenato (1999), enquanto no recrutamento de pessoas se atrai candidatos para a vaga disponível, a seleção é efetivamente uma atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão geralmente abstrata. Da mesma forma que o objetivo do recrutamento visa abastecer o processo seletivo, a seleção objetiva escolher e classificar os candidatos mais adequados ao cargo e aos valores da organização.

Gatewood (2020) afirma que, durante a seleção, avalia-se cuidadosamente as habilidades, experiências, competências e características dos candidatos para garantir um ajuste ideal com os requisitos do cargo e a cultura organizacional. Contribuindo para a contratação de talentos de alta qualidade, reduzindo os riscos de contratações mal-sucedidas e economizando recursos e tempo da organização.

Segundo Ivancevich (1995), seleção é o processo de escolha através de uma lista de candidatos que porventura tenham enviado seus currículos ao setor responsável. Certamente, a pessoa que melhor alcançar os critérios de seleção para o cargo disponível, considerando as atuais condições de mercado, poderá ser selecionada para a próxima fase.

Segundo Robbins e Judge (2020), uma abordagem criteriosa nessa fase do processo seletivo não apenas avalia as competências técnicas dos candidatos, mas também considera a compatibilidade de valores, princípios e comportamentos com a cultura organizacional. O que contribui para a construção de equipes mais coesas e produtivas, reduzindo a probabilidade de conflitos e aumentando a satisfação no trabalho.

2.2.1. Etapas da entrevista de seleção

Para Chiavenato (1999), a entrevista de seleção merece cuidados especiais que podem promover seu aperfeiçoamento. Seu desenrolar passa por cinco etapas, a saber:

a. Preparação da entrevista: a entrevista não deve ser improvisada. É necessário algum tipo de preparação prévia ou planejamento que permita determinar os seguintes aspectos:

1. Os objetivos específicos da entrevista: o que se pretende com ela.
2. O tipo de entrevista (estruturada ou livre) adequado para atingir os objetivos.
3. Leitura preliminar do curriculum vitae do candidato a entrevistar.
4. O maior número possível de informações sobre o candidato a entrevistar.
5. O maior número possível de informações sobre o trabalho vago e as características pessoais essenciais exigidas pelo trabalho.

Essa preparação é vital para que o entrevistador possa, com relativa precisão, verificar e comparar a adequação dos requisitos necessários ao trabalho e as características pessoais do candidato. Com isso, o entrevistador pode funcionar como uma espécie de instrumento de comparação entre o que o trabalho exige e o que o candidato oferece.

b. Ambiente adequado: esse é um passo no processo que merece uma atenção especial, a fim de neutralizar possíveis ruídos ou interferências que possam prejudicar o andamento da entrevista. Existem dois fatores que compõem esse ambiente:

1. Ambiente físico: o local físico da entrevista deve ser privado e confortável. Sem ruídos, sem interrupções e de natureza particular. Uma pequena sala isolada e livre da presença de outras pessoas que possam interferir em seu andamento.
2. Ambiente psicológico: o clima da entrevista deve ser ameno e cordial, sem receios ou temores, sem pressões de tempo, sem coações ou imposições.

c. Processamento da entrevista: essa é uma etapa fundamental do processo, entre o entrevistador e o entrevistado. O entrevistador realiza perguntas ao candidato, a fim de analisar suas respostas e reações comportamentais, o que permite-se realizar novas perguntas realimentando esse processo, e assim por diante. Da mesma forma que o entrevistador obtém as informações que deseja, também se deve prestar ao candidato informações sobre a vaga existente e sobre a organização, objetivando transmitir-lhe uma imagem adequada e positiva.

d. Conteúdo da entrevista: trata-se da confirmação de informações que o candidato forneceu sobre si (formação escolar, experiência profissional, situação familiar, condição socioeconômica, competências, conhecimentos, interesses e aspirações pessoais) em seu curriculum vitae, sendo assim esclarecidas e aprofundadas pela entrevista.

e. Comportamento do candidato: se refere à forma do candidato se comportar e reagir diante de uma situação específica relacionada ao cargo (maneira de pensar, agir, sentir, grau de agressividade, assertividade, agilidade, motivações e ambições, etc.). O que se pretende neste ponto é obter um quadro das características pessoais do candidato, independentemente de qualificações profissionais.

Nesse processo, no entendimento de Espírito e Castro (2012), pode haver a necessidade de avaliar e identificar padrões comportamentais e cognitivos das pessoas, através de instrumentos psicológicos, contribuindo efetivamente com o resultado e classificando o indivíduo em um grupo mais específico.

Nessa esteira, Jung (1981) entende que há indivíduos com maior facilidade e capacidade para se relacionar segundo a sua disposição, inconscientemente baseados em uma causa. Segundo Jung, desde a infância do indivíduo é possível reconhecer uma disposição típica predominante do sujeito, o que certamente contribui com o processo de seleção.

Nesse contexto, de acordo com Zacharias (2003), pode-se avaliar as seguintes competências: atitudes (introversão e extroversão), julgamento (pensamento e sentimento) e percepção (intuitivo e sensitivo), através do Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI) - um teste psicológico desenvolvido no Brasil pelo Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, desde 1989, com base na teoria junguiana. Ele é voltado especialmente à população brasileira e à sua cultura, servindo para verificar em qual grupo um candidato se encaixa melhor dentro das organizações.

Dessa forma, segundo Zacharias (2003), é possível identificar se o candidato possui mentalidade empreendedora, sua resiliência, se tem interesse em se aprofundar na profissão e emprego, se decide algo com base na razão ou emoção, capacidade de liderança, sua intensidade nos relacionamentos, comunicação. Também é possível compreender seus pontos fortes e pontos fracos, se trabalha melhor em equipe ou individualmente, dentre outros aspectos relevantes.

Ao final do processo de seleção, o candidato necessitará de uma integração à empresa, cuja finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore valores, normas e

padrões de comportamento, um ponto que é destacado por Chiavenato (2002), podendo ou não haver um programa ou treinamento que se constituirá como o principal método de aculturação do novo colaborador.

3. MÉTODO

3.1. Método

Este é um estudo qualitativo descritivo que está inserido em um Projeto de Aperfeiçoamento Teórico-Prático (PATP) desenvolvido por alunos do sexto semestre do curso de Psicologia de uma faculdade particular localizada na fronteira do Rio Grande do Sul. O projeto busca, através do ensino teórico, um aprendizado prático, proporcionando dessa forma, a formação de profissionais alinhados com o mercado de trabalho e capazes de empreender com criatividade, confiança e responsabilidade.

A prática do estágio ocorreu no período de setembro a novembro de 2023 em um restaurante de pequeno porte em uma cidade do Rio Grande do Sul. Cabe ressaltar que a necessidade da empresa se deu em função da possibilidade de desligamento de colaboradores, sendo essa a terceira vez que poderia ocorrer esse fato em menos de 7 (sete) meses, sendo este o tempo de existência da empresa.

Diante disso e da dificuldade de recrutar novos candidatos para os cargos de cozinheiro(a), garçom/garçonete e de operador de caixa na região da Campanha Gaúcha, os gestores da organização sugeriram que houvesse um processo de recrutamento e de seleção, a fim de que, preventivamente, tivessem a possibilidade de selecionar os candidatos que passaram por esses processos, otimizando assim o tempo de gestão da empresa.

Dentro desse contexto, foi agregada à construção de entrevista semiestruturada com perguntas fechadas e abertas, disponibilizadas em anexo, com o objetivo de selecionar um candidato, conforme cada vaga disponibilizada por um restaurante local, a saber: 01 (uma) vaga de cozinheiro(a), 01 (uma) vaga de garçom e 01 (uma) vaga de operador de caixa.

3.2. Organização

No primeiro momento, se disponibilizaram as vagas tanto através das redes sociais (*Instagram, Facebook e WhatsApp*) quanto através de *folders* afixados em locais estratégicos que já tem o serviço de culinária (escola). Essa ação corrobora com o que afirmam Faliagka *et al.* (2012) e Chiavenato (2020), sobre o uso da tecnologia, o que trouxe um crescimento

exponencial do número de candidatos por intermédio da *internet*, aumentando consideravelmente o recebimento de currículos com reduzido número de profissionais empregados no processo de recrutamento e de seleção de candidatos.

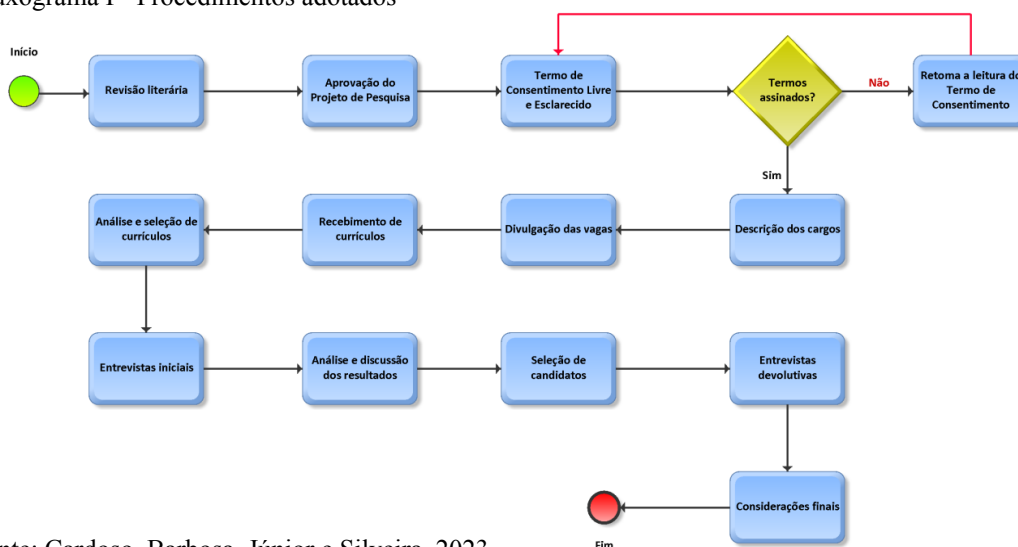
Posteriormente, reuniu-se os currículos, conforme os requisitos de cada vaga, separando-os e avaliando-os. Em seguida, definiu-se datas previamente agendadas e local de entrevistas com cada candidato, visando aplicar um questionário semiestruturado, que é entendido por Gil (2008) como uma técnica de investigação dentro desse processo.

Diante disso, após os procedimentos técnicos do recrutamento, foram selecionados os candidatos que mais adequadamente se encaixaram com o que a organização propôs quando ofertou as vagas no processo de recrutamento e, a partir disso, foi aplicado o teste QUATI nos candidatos selecionados na primeira etapa do processo seletivo externo (isto é, que se refere aos candidatos às vagas ofertadas pela empresa). No entanto, a contratação dos selecionados ficou a cargo do gestor da empresa. Nessa prática, ocorreram ao longo do processo 20 entrevistas de 20 minutos cada e a aplicação de seis testes psicológicos (QUATI).

Após o recrutamento e a seleção, os proponentes do presente estudo fizeram a devolutiva tanto para a organização quanto para os candidatos (individualmente) de acordo com suas disponibilidades, isto é, alguns preferiram que a devolutiva fosse por contato através de mensagem e outros por ligação telefônica.

Os procedimentos adotados descritos acima, baseiam-se na metodologia do trabalho científico de Marconi e Lakatos (2021), estando melhores descritos no Fluxograma I - Procedimentos adotados, a seguir:

Fluxograma I - Procedimentos adotados



Fonte: Cardoso, Barbosa, Júnior e Silveira, 2023.

Destaca-se que o ato de divulgar vagas *on-line*, obter currículos digitalizados são maneiras de redução de custo e de tempo, segundo Lorenz, Oliveira e Silva (2019). Tal ação contribuiu com esse processo seletivo através da tecnologia e das redes sociais (*Instagram e Facebook*), pelo fato de trazer uma maior agilidade, efetividade e assertividade.

Por último, pontua-se que, no transcorrer desse percurso, o grupo de trabalho considerou o que Chiavenato (1999) entende como cuidados especiais para as entrevistas de seleção, dividindo-as em cinco etapas: preparação para entrevista, ambiente adequado, processamento da entrevista, conteúdo da entrevista e comportamento dos candidatos.

3.3. Participantes

12 (doze) pessoas se candidataram à vaga de cozinheiro(a). No entanto, apenas 7 (sete) compareceram na entrevista. Candidataram-se e compareceram na entrevista inicial 5 (cinco) pessoas para a vaga de garçom/garçonete; e 3 (três) candidatos para operador de caixa, que também compareceram no dia da entrevista.

No decorrer do processo de recrutamento e de seleção também foram inseridos 2 (dois) funcionários e 01 (um) estagiário do restaurante para participarem do processo de seleção, ambos relacionados às vagas de cozinheiro(a) e garçom/ garçonete, respectivamente, considerando a economicidade e a celeridade citada por Chiavenato (1999). No total, 6 (seis) pessoas participaram da aplicação do QUATI, com o objetivo de ratificar o enquadramento do perfil profissional de cada um aos respectivos cargos.

3.4. Instrumentos

Foi utilizado um questionário semi estruturado adaptado para cada cargo, conforme os exemplos do Anexos A, B e C, com o objetivo de comparar as respostas do candidato com o que a empresa visualiza como perfil adequado para a vaga. Posteriormente, em uma data previamente agendada, apenas 66,6% dos candidatos foram selecionados para participarem da aplicação de um Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI) - para verificar o perfil profissional do candidato e, assim, em qual setor da empresa ele se encaixa melhor, se trabalha melhor em equipe ou individualmente e outros aspectos relevantes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Resultados

A análise das entrevistas permitiu inferir que, de 20 (vinte) candidatos(as) que enviaram currículo às vagas de cozinheiro(a), garçom/garçonete e operador de caixa, apenas

13 (treze) se enquadraram nas exigências do perfil de cada cargo, conforme o Tabela 1:

Tabela 1 - candidatos enquadrados aos perfis dos cargos

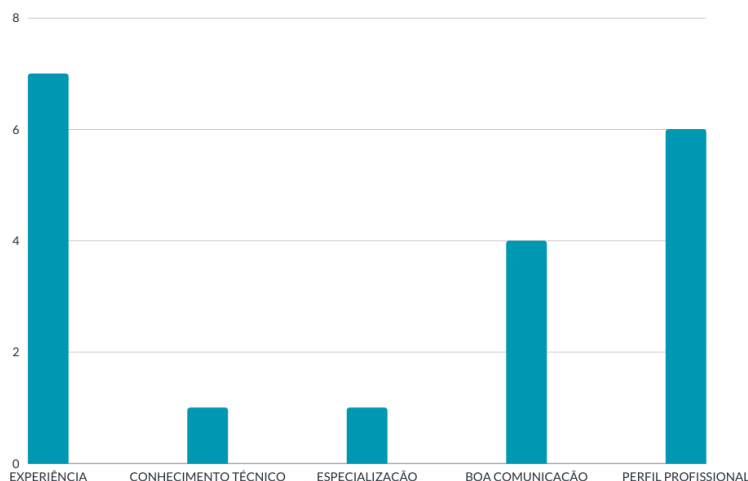
Variável	Total de candidatos	Enquadrados no perfil	Recrutamento
Cozinheiro (a)	12	03	Externo
Garçom/garçonete	05	03	
Operador (a) de caixa	03	02	
Cozinheiro (a)	02	02	Interno
Garçom/garçonete	01	01	
Total	23	11	

Fonte: Cardoso, Barbosa, Júnior e Silveira, 2023.

Cabe ressaltar que, no transcurso do processo houve 2 (duas) desistências, restando 9 (nove) candidatos enquadrados no perfil. Desses 9 (nove) candidatos, apenas 7 (sete) confirmaram a participação da aplicação do QUATI, porém, apenas 6 (seis) compareceram e, de fato, responderam ao questionário, já considerando os 3 (três) candidatos que já trabalham no restaurante: o garçom e duas cozinheiras.

Para a seleção de candidatos foram priorizados, conforme os seguintes critérios: experiência no cargo, conhecimento técnico, especialização, boa comunicação e perfil profissional por ocasião do teste psicológico, além dos pontos fortes e pontos fracos evidenciados nas entrevistas. E, segundo Ivancevich (1995), esses procedimentos de escolha definem se os candidatos passam ou não para a próxima fase do processo. Esses aspectos são melhores representados no gráfico abaixo:

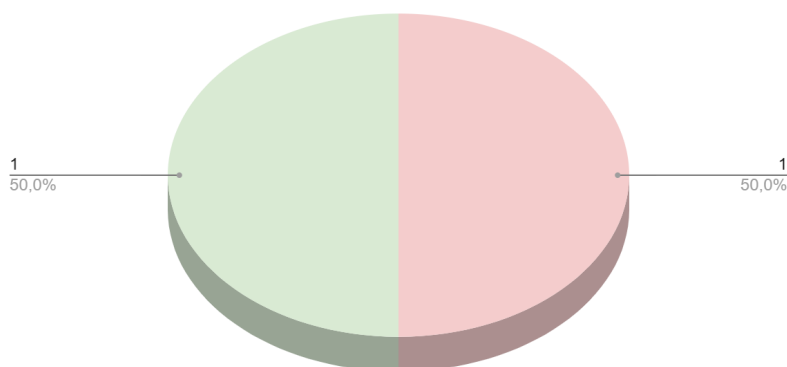
Gráfico 1 - Aspectos observados nos candidatos à vaga de cozinheiro (a)



Fonte: Cardoso, Barbosa, Júnior e Silveira, 2023.

Em se tratando de atitudes, julgamentos e percepção, de acordo com Zacharias (2003) e através do QUATI, foi possível verificar a capacidade de introversão e extroversão, perceber os pensamentos e sentimento e questões de intuição e sensibilidade de cada candidato, sendo isso essencial para enquadrá-los adequadamente em um grupo de trabalho dentro da organização. Do total de participantes do teste QUATI, chegou-se ao seguinte percentual: 50% atitude extrovertida e 50% atitude introvertida conforme se observa do gráfico a seguir:

Gráfico 2 - Introversão e extroversão - QUATI



Fonte: Cardoso, Barbosa, Júnior e Silveira, 2023.

Na atitude extrovertida, ao contrário da atitude introvertida, a energia psíquica ou da libido concentra o foco de atenção no mundo externo de fatos, pessoas e coisas. Com isso, observa-se que o resultado da pesquisa demonstrou que, entre os 6 (cinco) profissionais pesquisados, há pessoas que apresentam atitudes de extroversão candidatas ao serviço interno, cuja função é cozinheiro(a). No entanto, as funções que parecem adequadas ao setor trabalhado seria de garçom/garçonete e/ou operador de caixa.

Na tabela 3 abaixo, também se verifica que há indivíduos introvertidos, candidatos aos serviços internos, serviços esses que exigem atenção para trabalhos que possuem menor contato com o público em geral, porém exigem um grau maior de outras características de sua personalidade.

Tabela 3 - Aspectos observados segundo o QUATI

Participantes	Cargo	Tipo Psicológico
01	Caixa (externo)	Extrovertido
02	Garçom/garçonete (externo)	Extrovertido
03	Cozinheiro (a) (externo)	Extrovertido
04	Garçom/garçonete (interno)	Introvertido
05	Cozinheiro (a) (interno)	Introvertido
06	Cozinheiro (a) (interno)	Introvertido

Fonte: Cardoso, Barbosa, Júnior e Silveira, 2023.

Destarte, os tipos psicológicos QUATI adequados para atuar no cargo de cozinheiro (a), garçom/garçonete e operador caixa, respectivamente, são os seguintes tipos indicados pelo autor Zacharias (2003): I Ss Ps (Introvertido Sensação e Pensamento) e E Ps Ss (Extrovertido, Pensamento e Sensação).

No entanto, os perfis encontrados foram: E St SS (atitude extroversão, função principal sentimento e função auxiliar sensação), E Ss Ps (atitude extroversão, função principal sensação e função auxiliar pensamento), E In Ps (atitude extroversão, função principal intuição e função auxiliar pensamento), I In St (atitude introversão, função principal intuição e função auxiliar sentimental), I Ss St (atitude introversão, função principal sensação e função auxiliar sentimento) e I Ss Ps (atitude introversão, função principal sensação e função auxiliar pensamento).

4.2. Discussão

Conforme advoga Munhê (2011), através da observação direta, é possível compreender os comportamentos dos candidatos diante das questões relevantes para a seleção, como por exemplo: flexibilidade, disponibilidade, humildade para aprender, equilíbrio emocional, iniciativa e comunicação.

Assim sendo, percebeu-se que, dos 12 (doze) candidatos que enviaram currículos, apenas 7 (sete) candidatos possuem experiência para o cargo proposto. Dentre esses, percebeu-se que 4 (quatro) demonstraram uma boa comunicação, flexibilidade e humildade para aprender. Por outro lado, apenas 1 (um) candidato possui capacidade técnica e/ou formação dentro da área que pretende atuar.

Sobre isso, Robbins e Judge (2020) entendem que é necessário ressaltar a

compatibilidade de comportamentos do sujeito com a cultura organizacional, pois, contribui para a construção de equipes mais coesas e produtivas, reduzindo a probabilidade de conflitos e aumentando a satisfação no trabalho.

Conforme Gatewood (2020) defende, as habilidades, experiências, competências e características de cada candidato foram cuidadosamente avaliadas, a fim de garantir um ajuste ideal com os requisitos do cargo e a cultura organizacional. Com isso, possibilita-se a contratação de talentos de alta qualidade e reduz os riscos de contratações mal-sucedidas, além de economizar recursos e tempo da organização.

4.3. Hipóteses

Embora os candidatos possuam experiência, 50% deles não atingem as competências e requisitos exigidos nos cargos, devido à introversão percebida e ratificada no resultado obtido pelo QUATI. Com isso, apenas 33% deles apresentaram perfis que se comunicam com os cargos.

Diante desses resultados, infere-se que apenas 2 (dois) candidatos têm grande chance de serem contratados pelos gestores da organização, excluindo-se o garçom que já trabalha no restaurante e mantendo apenas 2 (duas) cozinheiras que já fazem parte da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral apontar diferentes técnicas que podem ser utilizadas por profissionais da Psicologia Organizacional e do Trabalho, especialmente nos processos de recrutamento e seleção de um restaurante em uma cidade do Rio Grande do Sul-RS, baseado em revisão literária sobre o tema, considerando a análise e descrição dos cargos disponibilizados pela organização.

Destaca-se aqui a importância do capital humano, que tem sido considerado o grande diferencial das organizações, elevando assim a importância da análise e descrição de cargos por ocasião desses processos. Este artigo permitiu evidenciar o quão é importante descrever adequadamente os cargos, a fim de propiciar o melhor processo de recrutamento e de seleção de acordo com as necessidades das organizações. Além disso, dentro de cada processo notou-se a relevância da aplicação das técnicas por ocasião das entrevistas iniciais e de devolutivas a cada candidato.

Dentro disso, também foi possível perceber os benefícios trazidos aos processos de recrutamento e seleção por intermédio da utilização da internet e da tecnologia,



INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO
EDUCACIONAL DE BAGÉ
FACULDADES IDEAU



especialmente no que diz respeito à celeridade e à alavancagem. Tal fato corrobora com o que Lorenz, Oliveira, e Silva (2019) entendem sobre a postagem de vagas *on-line* e obtenção de currículos digitalizados, que são maneiras de redução de custo e de tempo, tendo como ponto forte o fato de trazer uma maior agilidade, efetividade e assertividade através do uso da tecnologia.

Em suma, percebeu-se o quanto este estudo teórico prático contribuiu com a organização supramencionada, considerando que, no atual momento, há possibilidade dos gestores selecionarem os candidatos que estão em conformidade com os critérios de cada cargo disponível.

Por último, espera-se que esse artigo possa ser utilizado por gestores e profissionais dessa área de conhecimento, para conhecerem ou ampliarem seus conhecimentos sobre o tema debatido que não se esgota neste estudo.



REFERÊNCIAS

CAPPELLI, P.. **Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty**. Harvard Business Review Press, 2019.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

_____. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações**. Rio de Janeiro - RJ, 2020. Editora Atlas, integrante do Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597025170. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/>. Acesso em 31 de outubro de 2023.

ESPÍRITO, Á.; CASTRO, F.. **Avaliação da tipologia psicológica observada em uma amostra de estudantes de um curso de psicologia**. Gerais, Rev. Interinst. Psicol., Juiz de fora , v. 5, n. 1, p. 86-107, jun. 2012 . Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202012000100007&lng=pt&nrm=iso. acessos em 02 nov. 2023

FALIAGKA et al.. **Application of learning algorithms to online recruitment systems**. In Proceedings of the 7^o International Conference on Internet and Web Applications and Services Application, Stuttgart, Germany, 2012.

FERREIRA S.F.S.. **A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis**. Revista eletrônica Diálogos Acadêmicos. V.04, nº 1, p 46-56, 2013.

GATEWOOD, R.; FEILD, H. S.. **Human Resource Selection**. Cengage Learning, 2020.

GIL A.C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 Ed. São Paulo. Alas, 2008.

IVANCEVICH, J. M. **Organizações. Comportamentos e Estruturas de Processos**. São Paulo: Atlas, 1995.

JOHNSON, A. B.. **Estratégias de Recrutamento e Seleção de Pessoal: Uma Análise Crítica**. *Revista de Gestão de Pessoas*, v. 23, n. 2, p. 45-59, 2021.

JUNG, C. G.. **Tipos psicológicos** (Álvaro Cabral, Trad.). (4a ed.). São Paulo: Zahar editores, 1981. (Obra original publicada em 1960).

LORENZ, D. R., OLIVEIRA, J. M. S., & SILVA, J. R. D. (2019). **Instrumentos Tecnológicos: Vantagens e Desvantagens da Utilização no Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Disponível em: <http://tcconline.fag.edu.br:8080/app/webroot/files/trabalhos/20191021-231403.pdf> Acesso em 31 ago 2023.

Magalhães, L. M. A.. **Teoria da personalidade em Carl Gustav Jung**. In A. O. A. Reis, L. M. A. Magalhães, & W. L. Gonçalves. *Teorias da personalidade em Freud, Reich e Jung*. (pp. 123-162). São Paulo: EPU, 1984..

MUNHÊ V.P.C.. **Plano de cargos, salários e benefícios. Trabalho de conclusão do curso de Pós-graduação MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário de Maringá**. Maringá, 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.

ZACHARIAS, J. J. M.. **QUATI: Questionário de Avaliação tipológica (versão II)**: manual. 5. ed. ver. e ampl. São Paulo: Vetor, 2003.

ANEXO A

RESTAURANTE SABOR MINEIRO. BAGÉ RS (53) 92082882	Entrevista de seleção para o cargo de cozinheira no restaurante Sabor Mineiro.
---	--

Nome completo: _____

Idade: _____

Estado Civil: _____

Nacionalidade: _____

Endereço: _____

Telefone: _____

1. Por que você se interessou por esta vaga?
2. O que motiva você profissionalmente?
3. Como foi a experiência no seu emprego anterior?
4. Você tem referências profissionais?
5. Você tem experiências com o preparo de refeições da culinária mineira?
6. Como você garante o frescor dos alimentos e evita desperdícios?
7. Você já ficou responsável por elaborar cardápios?
8. Qual foi a situação mais desafiadora que você já vivenciou com colegas de equipe?
9. Como você lida em trabalhar sob pressão?
10. Se algum prato fosse recusado e enviado de volta para a cozinha, o que você faria?

ANEXO B

RESTAURANTE SABOR MINEIRO. BAGÉ RS (53)92082882	Entrevista de seleção para o cargo de garçom no restaurante Sabor Mineiro.
--	--

Nome completo: _____

Idade: _____

Estado Civil: _____

Nacionalidade: _____

Endereço: _____

Telefone: _____

1. Por que você se interessou por esta vaga?
2. Você já conhecia esse restaurante?
3. O que motiva você profissionalmente?
4. Como foi a experiência no seu emprego anterior?
5. Qual foi sua maior responsabilidade até hoje?
6. Sua experiência mais desafiadora que você já vivenciou com colegas de equipe
7. Como você lida com trabalhar sob pressão?
8. Como você resolveria um cliente reclamando?
9. Como você relaciona a sua formação com a vaga pretendida? Acredita que pode contribuir com a sua formação?
10. Por que a empresa deveria contratar você?

ANEXO C

RESTAURANTE SABOR MINEIRO. BAGÉ RS (53)92082882	Entrevista de seleção para o cargo de caixa no restaurante Sabor Mineiro.
--	---

Nome completo: _____

Idade: _____

Estado Civil: _____

Nacionalidade: _____

Endereço: _____

Telefone: _____

1. Por que você se interessou por esta vaga?
2. Você já conhecia esse restaurante?
3. O que motiva você profissionalmente?
4. Como foi a experiência no seu emprego anterior?
5. Qual foi a sua maior responsabilidade até hoje?
6. Qual foi a experiência mais desafiadora que você já vivenciou com colegas de equipe?
7. Como você lida com trabalhar sob pressão?
8. Como você resolveria um cliente reclamando?
9. Como você relaciona a sua formação com a vaga pretendida? Como acredita que pode contribuir para a sua formação?
10. Por que a empresa deveria contratar você?