



RUBIANE ROZZA¹
ALINE GIOVANA SCOZ²
RUBIA FREHNER POFFO³

Mas o que realente importa? Fatores que levam a contratação de um candidato

But what really matters? Factors that Influence the Hiring of a Candidate

ARTIGO 4

36-43

¹ Bacharelado em Administração do Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Polo de Rio do Sul. 6988599@aluno.uniasselvi.com.br

² Bacharelado em Administração do Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Polo de Rio do Sul. 4637654@aluno.uniasselvi.com.br

³ Professora Me. Docente do Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – rubia.poffo@regente.uniasselvi.com.br.

Resumo: A gestão de recursos humanos constitui um conjunto articulado de estratégias, práticas e técnicas que visam alinhar os interesses individuais dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Atuando como uma ponte estratégica entre a liderança e as equipes operacionais, o setor de RH desempenha um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho colaborativo, produtivo e voltado para resultados sustentáveis. Seu foco central reside nas pessoas reconhecidas como o capital mais valioso da organização, pois é por meio delas que os processos são executados, as inovações são promovidas e os resultados são alcançados. Nesse sentido, os colaboradores deixam de ser vistos apenas como recursos operacionais e passam a ser compreendidos como agentes ativos do desenvolvimento organizacional. A gestão eficaz do capital humano, portanto, é o mecanismo vital que impulsiona a performance, sustenta a cultura organizacional e contribui para a construção de relações de trabalho saudáveis e duradouras.

Palavras-chave: recrutamento; gestão de talentos; contratação; candidato.

Abstract Human resource management comprises an articulated set of strategies, practices, and techniques aimed at aligning employees' individual interests with organizational goals. Acting as a strategic bridge between leadership and operational teams, the HR department plays a fundamental role in building a collaborative, productive, and sustainable work environment. Its central focus lies on people, recognized as the organization's most valuable asset, since it is through them that processes are executed, innovations are fostered, and results are achieved. In this context, employees are no longer viewed merely as operational resources but rather as active agents of organizational development. Effective management of human capital, therefore, is the vital mechanism that drives performance, sustains organizational culture, and contributes to the establishment of healthy and lasting work relationships.

Keywords: Recruitment; Talent management; Hiring; Candidate.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa visa analisar o perfil de gestão de Recursos Humanos (RH), que é essencial para qualquer gestor ou líder dentro de uma organização, pois envolve a administração de questões relacionadas às pessoas, bem como a resolução de problemas e a tomada de decisões estratégicas. Um gestor eficaz de RH deve ser capaz de identificar e solucionar desafios no âmbito dos recursos humanos, utilizando conceitos, ferramentas, modelos e técnicas adequadas (Dessler, 2020).

As pessoas são o núcleo central da gestão de recursos organizacionais, sendo vistas como o principal capital de uma organização. As ações de RH, como administração de sistemas, elaboração de planos de compensação e organização de procedimentos, precisam ser executadas com precisão e acompanhadas constantemente para garantir os resultados esperados (Lorenzo & Silva, 2017).

A gestão de RH destaca a importância do bem-estar dos colaboradores, da satisfação no ambiente de trabalho e da maximização do desempenho. Os profissionais da área de RH têm o papel de apoiar e orientar tanto gestores quanto demais funcionários no desempenho de suas funções, visando sempre a melhoria e o desenvolvimento da empresa (Lorenzo & Silva, 2017). Nesse sentido, a presente pesquisa busca apresentar a importância dos Recursos Humanos nas organizações, com o objetivo de maximizar o potencial humano, alinhando as habilidades e competências dos colaboradores (Ivancevich, 2009).

O desenvolvimento de talentos é uma responsabilidade fundamental do RH, que deve promover continuamente a capacitação dos colaboradores. Programas de treinamento e desenvolvimento são essenciais para garantir que os funcionários possuam as habilidades necessárias para enfrentar os desafios do mercado. A aprendizagem contínua não apenas melhora o desempenho individual, mas também é um fator de retenção, pois colabora-

radores que se sentem valorizados e que percebem investimento em suas carreiras tendem a permanecer na organização (Lorenzo & Silva, 2017).

Além disso, o desenvolvimento de líderes é uma prioridade para que a empresa esteja preparada para a sucessão e para as mudanças em sua estrutura. Assim, o investimento em capacitação reflete-se diretamente na produtividade e na inovação. Os responsáveis pela gestão de talentos têm um papel central na gestão organizacional, visto que influenciam diretamente o desempenho e a competitividade das empresas (Lorenzo & Silva, 2017).

Este artigo aborda a relevância estratégica do RH, explorando suas principais funções, como recrutamento, desenvolvimento, gestão de desempenho e promoção da cultura organizacional. Além disso, examina o impacto do RH no alinhamento estratégico das organizações e na adaptação às mudanças do mercado. Conclui-se, portanto, que um RH bem estruturado não apenas gerencia o capital humano, mas também se torna um agente estratégico para o sucesso organizacional (Wood Jr., Tonelli & Cooke, 2011).

REFERENCIAL TEÓRICO

Vivemos na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Porém, esse talento e essa capacidade devem ser enxergados com outros olhos — olhos de colaboradores, e não de concorrentes. É necessário, portanto, resgatar o papel do ser humano na organização, a fim de torná-lo competente para atuar em suas atividades como colaborador. Nesse cenário, as organizações devem compreender que o capital humano será seu grande diferencial. Assim, surge um novo conceito em gestão de pessoas (De Oliveira Rocha, 2007).

A gestão de pessoas, que historicamente foi vista como uma função administrativa, ganhou

destaque nas últimas décadas, emergindo como um componente crítico da estratégia organizacional. À medida que o ambiente de negócios se torna mais complexo, as organizações necessitam de profissionais capacitados que possam se adaptar rapidamente a novas demandas e desafios. Nesse contexto, o setor de RH surge como uma área vital para o desenvolvimento e a retenção de talentos. O foco do RH não está apenas na contratação, mas também na criação de um ambiente de trabalho que incentive a inovação e a colaboração (Lorenzo & Silva, 2017). Dessa forma, este artigo se propõe a examinar a relevância dos Recursos Humanos nas organizações contemporâneas (Dessler, 2020).

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão, com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e cumprir a missão institucional, atendendo plenamente às necessidades dos clientes. Nota-se também que o sucesso das organizações modernas depende, em grande parte, do investimento em pessoas, por meio da identificação, do aproveitamento e do desenvolvimento do capital intelectual (Carvalheiro, 2011).

Observa-se um grande esforço no sentido de substituir o antigo modelo burocrático por um modelo de gestão gerencial, que, em muitos casos, obteve grandes avanços. Destacam-se, por exemplo, a introdução de novas técnicas orçamentárias, a descentralização administrativa de alguns setores, a redução de hierarquias e a implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional (Lorenzo & Silva, 2017). O setor de Recursos Humanos, antes um departamento meramente mecanicista, responsável pela folha de pagamento e pela contratação baseada unicamente na experiência e na técnica, carecia de programas de capacitação continuada (Dessler, 2020).

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organiza-

ção: o capital humano — ou seja, as pessoas que a compõem (Lorenzo & Silva, 2017). Cabe à área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas. Apesar de ser um tema atual e amplamente discutido na área de Administração, a Gestão de Pessoas ainda é, em muitas organizações, apenas um discurso, que ainda não se consolidou como ação prática (Davis & Newstrom, 1996).

Compete ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação e acompanhamento dos colaboradores da instituição como um todo, bem como desenvolver ações relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho (Lorenzo & Silva, 2017).

METODOLOGIA

Para responder à pergunta de pesquisa, fez-se uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com oito gestores de nível intermediário de empresas familiares e não familiares. A seleção dos respondentes foi norteada pela escolha de gestores de nível intermediário das mais variadas atividades do município do Rio do Sul. Primeiro, fez-se o convite ao gestor, mediante aceite, fez-se a explicação da pesquisa, bem como a apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A Tabela 1 apresenta as perguntas que foram feitas aos entrevistados.

3.1 Procedimentos que norteiam a coleta de dados

As entrevistas foram desenvolvidas de forma semiestruturadas, seguindo um roteiro de dois blocos. O primeiro bloco foi norteado pela caracterização do perfil do participante, sendo aplicada questões que norteiam a formação acadêmica, atuação profissional e tempo de trabalho na organização. O segundo bloco de perguntas foi composto pelos itens contidos na Tabela 2.

Tabela 2

CÓDIGO	PERGUNTAS
P1	(I) Gostaríamos que você comentasse um pouco sobre o processo de seleção de candidatos.
P2	(II) Quando você possui o currículo em mãos, qual fatores são mais relevantes?
P3	(III) Você poderia descrever sobre a forma com que as entrevistas são conduzidas, se algum fator envolvendo as características pessoais são mais relevantes?
P4	(IV) Você poderia descrever sobre a forma com que a organização desenvolve treinamentos voltados para o desenvolvimento pessoal da equipe?
P5	(V) Você poderia descrever sobre os fatores que norteiam o comportamento e que levam a contratação do candidato.

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2024).

Para buscar um melhor detalhamento acerca da narrativa do entrevistado, foram realizadas perguntas secundárias como: (i) você pode dar mais detalhes sobre isso que está falando? (ii) você consegue argumentar isso com um exemplo? Ademais, as entrevistas contaram com momento pós-briefing, indicando que os entrevistados foram questionados se desejavam adicionar ou alterar alguma informação da pesquisa. Somente no dia 20 de dezembro de 1996, entretanto, por meio da lei 9.394/1996, oficializou-se a educação a distância, modalida-

dade que somente mais tarde foi regulamentada pelo decreto nº 5.622, de 20 de dezembro de 2005.

A partir daí, com um aumento significativo do EaD nos cursos de atualização, graduação e em pós-graduação nos últimos anos, o modelo de ensino tem passado por constantes aprimoramentos, sofrendo influência do tempo e passando por algumas gerações, quais sejam: o ensino por correspondências, o tele-ensino, a multimídia, o *e-Learning* e o *m-Learning*.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Procuramos apresentar neste artigo um breve estudo, análise e reflexão das diferenças e semelhanças entre a Gestão de Pessoas e recursos humanos. Esperamos de alguma forma ter contribuído para o debate acadêmico e científico do tema proposto. Vale lembrar que consideramos este artigo como um ensaio, como uma breve introdução ao tema e não como uma postura determinista, ou seja, fechada, acabada, pronta. O diálogo entre as posições diferentes enriquece a discussão e faz o papel da didática, tão importante e necessária para o desenvolvimento acadêmico, social, político, cultural e educacional da sociedade. Para demonstrar o que os entrevistados consideram importante na contratação de funcionários, foram listados 10 itens considerados essenciais pelos oito entrevistados.

1. **Qualificações técnicas:** Conhecimentos específicos exigidos para o cargo, como formação acadêmica, certificações e domínio de ferramentas ou tecnologias.
2. **Experiência profissional:** Histórico de atuação em funções semelhantes, mostrando que o candidato já enfrentou desafios similares aos do novo cargo.
3. **Competências comportamentais:** Habilidades como comunicação, proatividade, trabalho em equipe, liderança e resolução de conflitos, que favorecem o ambiente organizacional.
4. **Alinhamento com a cultura organizacional:** Compatibilidade com os valores, missão e estilo da empresa, o que facilita a integração e o engajamento a longo prazo.
5. **Capacidade de aprendizagem e adaptabilidade:** Facilidade para aprender novas habilidades e adaptar-se a mudanças, o que é essencial em contextos dinâmicos e inovadores.
6. **Capacidade de trabalhar sob pressão:** Habilidade de manter a produtividade e o foco mesmo em situações de estresse ou prazos apertados.
7. **Iniciativa e motivação pessoal:** Disposição para assumir responsabilidades, propor soluções e buscar crescimento contínuo.
8. **Reputação e referências profissionais:** Indicações ou recomendações de antigos empregadores que reforçam a confiabilidade e a ética do candidato.
9. **Potencial de crescimento:** Possibilidade de desenvolvimento dentro da empresa, assumindo novos desafios e cargos no futuro.
10. **Expectativas salariais compatíveis:** Alinhamento entre o que o candidato espera receber e o que a empresa está disposta a pagar, considerando benefícios e plano de carreira.

Com isso, pode-se compreender que na era do conhecimento, o talento humano (competência técnica e fatores comportamentais) são fatores cruciais para as organizações preocupadas em contratar profissionais de excelência. Fazendo com que as empresas adotem uma abordagem colaborativa para valorizar o capital humano como diferencial estratégico. A contratação de um profissional envolve diversos critérios que vão muito além do currículo. No contexto atual, em que as empresas buscam não apenas competências técnicas, mas também alinhamento cultural e potencial de desenvolvimento, compreender os principais fatores que influenciam a decisão de contratar um candidato é fundamental.

Um dos primeiros aspectos observados é a qualificação técnica (hard skills), ou seja, o conjunto de conhecimentos específicos exigidos para o exercício da função. Isso inclui formação acadêmica, domínio de ferramentas, idiomas e certificações relevantes para a área de atuação. Aliado a isso, a experiência profissional é altamente valorizada, pois demonstra que o candidato já enfrentou situações semelhantes às do novo cargo, o que tende a reduzir o tempo de adaptação. Contudo, a contratação não depende apenas de aspectos técnicos. As chamadas competências comportamentais (soft skills) ganham cada vez mais destaque. Habilidades como comunicação eficaz, trabalho em equipe, empatia, liderança e capacidade de resolver conflitos são diferenciais importantes para o bom funcionamento das relações organizacionais.

Outro ponto essencial é o alinhamento com a cultura organizacional. Empresas buscam candidatos cujos valores, atitudes e formas de se relacionar estejam em sintonia com os princípios e a missão da organização, o que

contribui para um clima organizacional mais harmonioso e produtivo. Em um mercado dinâmico, também se valoriza a capacidade de aprendizagem e adaptabilidade, uma vez que mudanças são constantes e exigem profissionais flexíveis, capazes de lidar com incertezas e novos desafios. Da mesma forma, a capacidade de trabalhar sob pressão é um fator decisivo em ambientes que demandam produtividade e resultados em prazos reduzidos.

A iniciativa e motivação pessoal demonstram o grau de engajamento do candidato, sua disposição para assumir responsabilidades e buscar crescimento profissional. Esses aspectos estão diretamente ligados ao desempenho e à autonomia no trabalho. Além disso, as empresas costumam avaliar a reputação e as referências profissionais dos candidatos. Indicações positivas de antigos empregadores, colegas ou professores reforçam a confiança na escolha e funcionam como um termômetro da ética, responsabilidade e comportamento do profissional.

Outro fator considerado é o potencial de crescimento, isto é, a possibilidade de o candidato evoluir dentro da organização, assumindo novas funções ou cargos de liderança a médio e longo prazo. Isso torna o processo de contratação um investimento estratégico. Por fim, o alinhamento das expectativas salariais entre a empresa e o candidato é necessário para viabilizar a contratação. Quando há equilíbrio entre a proposta da organização e as necessidades do profissional, há maior chance de retenção e satisfação mútua. Em suma, a contratação de um candidato envolve a análise de múltiplos fatores que, juntos, indicam não apenas a adequação ao cargo, mas também o potencial de contribuição para os resultados e para o desenvolvimento organizacional.

CONCLUSÃO

O artigo apresenta uma reflexão sobre as diferenças e semelhanças entre Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, tratando o tema como um ensaio introdutório, aberto ao diálogo e à construção coletiva de conhecimento. Destaca-se a importância do capital humano como diferencial estratégico na era do conhecimento, ressaltando a necessidade de uma gestão mais flexível, eficiente e voltada ao desenvolvimento intelectual. O setor de RH, além de técnico, deve valorizar os aspectos humanos, integrando-se ao planejamento estratégico das organizações. Por meio de práticas como recrutamento, desenvolvimento e gestão de desempenho, o RH contribui para uma cultura organizacional saudável, inovação e competitividade. Assim, seu papel se consolida como essencial e estratégico para a sustentabilidade e o sucesso das empresas em um cenário de constantes transformações.

REFERÊNCIAS

- IVANCEVICH, J. M. (2009). **Gestão de recursos humanos**. AMGH Editora.
- DE OLIVEIRA ROCHA, J. A. (2007). **Gestão de recursos humanos na administração pública**. Escolar Editora.
- CARVALHEIRO, C. D. D. S. (2011). **A evolução da gestão de recursos humanos** (Master's thesis, FEUC).
- DAVIS, K., & NEWSTROM, J. W. (1996). Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. Pioneira.
- DE OLIVEIRA, A. M. B., & DE OLIVEIRA, A. J. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, 15, 650-669.
- DESSLER, G. (2020). **Fundamentos de Gestão de Recursos Humanos**.
- LORENZO, S. M., & SILVA, N. R. (2017). Contratação de Pessoas com Deficiência nas Empresas na Perspectiva dos Profissionais de Recursos Humanos. **Revista Brasileira de Educação Especial**, 23(3), 345-360. <https://doi.org/10.1590/s1413-65382317000300003>
- WOOD JR, T., TONELLI, M. J., & COOKE, B. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, 51, 232-243.