

O IMPACTO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

THE IMPACT OF RECRUITMENT AND SELECTION ON ORGANIZATIONAL RESULTS

Edilaine da Silva Mendes – edilainesilvamendes33@gmail.com

Pedro Henrique Rodrigues da Silva – pedro12cobban@gmail.com

Yasmin Pontieri Stein – yasminps2219@gmail.com

Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – São Paulo – Brasil

Orientador(a):

Fernando Dresch Obregão – fernando.obregao01@etec.sp.gov.br

Gabriela Messias da Silva – Gabriela.silva607@etec.sp.gov.br

Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – São Paulo – Brasil

RESUMO

Este trabalho analisa o impacto dos processos de recrutamento e seleção nos resultados organizacionais, ressaltando a relevância da gestão de pessoas para o desempenho empresarial. Como objetivo geral, investiga-se em que medida práticas de recrutamento e seleção bem estruturadas contribuem para a adequação entre profissionais e vagas, redução de custos com turnover, aumento de produtividade e melhoria do clima organizacional. Metodologicamente, adotou-se uma estratégia mista: pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica e pesquisa de campo por meio de questionário online aplicado a profissionais de organizações com setor de Recursos Humanos interno. A amostra obtida até o momento é de sete respostas válidas, o que limita a generalização dos achados e é tratado como limitação do estudo. Os resultados apontam que as empresas valorizam, na seleção, sobretudo a experiência profissional e o perfil comportamental, seguindo-se a formação acadêmica. Entre as principais dificuldades relatadas pelos respondentes destacam-se a urgência no preenchimento de vagas, a escassez de candidatos com qualificação adequada e a pouca estruturação das etapas de integração (onboarding). Observou-se, ainda, que práticas pontuais de integração existem, mas raramente são sistematizadas, o que prejudica a adaptação e retenção inicial dos novos colaboradores. Em confronto com a literatura (Chiavenato; Lacombe; Marras; Robbins & Judge), constata-se consonância quanto à importância do fit cultural e do planejamento estratégico de RH, mas lacunas na implementação prática. Conclui-se que investir em processos seletivos alinhados à

estratégia organizacional e em um onboarding estruturado tende a gerar impactos positivos nos resultados empresariais. Sugere-se ampliar a amostra em estudos futuros e aprofundar a análise com indicadores quantitativos mais robustos (custo por contratação, taxa de turnover, tempo de preenchimento de vaga) para mensurar o impacto financeiro das práticas de R&S.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Resultados organizacionais. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study examines the impact of recruitment and selection processes on organizational outcomes, emphasizing how strategic people management affects business performance. The general objective is to assess how well-structured recruitment and selection practices contribute to matching candidates to roles, reducing turnover costs, increasing productivity, and improving organizational climate. The research used a mixed approach: bibliographic review and a field survey administered online to professionals from companies with internal Human Resources departments. The current sample comprises seven valid responses, which limits generalizability and is acknowledged as a study limitation. Findings show that employers prioritize professional experience and behavioral profile over academic background during selection. Main challenges reported include urgency in filling vacancies, a shortage of adequately qualified candidates, and the lack of structured onboarding procedures. While some integration practices are used, they are often ad hoc rather than systematic, undermining early retention. These results align with the literature on person–organization fit and strategic HR planning (Chiavenato; Lacombe; Marras; Robbins & Judge), yet reveal implementation gaps. The paper concludes that investment in strategic recruitment, selection, and organized onboarding can positively influence organizational outcomes. Future research should expand the sample and incorporate more robust quantitative indicators (cost per hire, turnover rate, time-to-fill) to evaluate the financial impact of R&S practices.

Keywords: Recruitment. Selection. Organizational results. People management.

1 INTRODUÇÃO

O recrutamento e a seleção de pessoas são processos estratégicos fundamentais para o desenvolvimento e a competitividade das organizações. Mais do que atrair e escolher candidatos, essas etapas visam alinhar as competências técnicas e comportamentais dos

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

profissionais às necessidades e à cultura da empresa, contribuindo diretamente para a formação de equipes eficazes e comprometidas com os objetivos organizacionais.

O principal objetivo da ferramenta de recrutamento e seleção é identificar candidatos com habilidades, conhecimentos e experiências necessárias para a vaga. A avaliação se estende ao alinhamento do candidato à cultura e valores da empresa. Assim, o Recrutamento e Seleção atua como agente central para admitir pessoas que preencham requisitos técnicos e se adequem aos valores discutidos com o cliente. (Elvira, 2024, s/n).

A principal finalidade dessas ferramentas é identificar candidatos com as habilidades, conhecimentos e experiências adequadas à vaga em questão. No entanto, a avaliação vai além do aspecto técnico, considerando também o alinhamento do candidato à cultura e aos valores da organização. Nesse sentido, o recrutamento e a seleção atuam como agentes centrais na construção de equipes qualificadas e culturalmente compatíveis com o ambiente corporativo.

Como afirma Elvira (2024, s/n), o processo deve abranger não apenas os critérios técnicos, mas também o perfil comportamental e os valores discutidos com o cliente. “O processo seletivo, sendo um componente vital para o funcionamento e crescimento de uma empresa, desempenha um papel crucial na aquisição de profissionais que estejam em perfeita sintonia com a cultura e as necessidades da organização.” (Elvira, 2024, s/n).

O recrutamento corresponde à fase de atração de talentos disponíveis no mercado, enquanto a seleção consiste na análise crítica e comparativa dos perfis recebidos, com o intuito de identificar os candidatos mais adequados às exigências do cargo e da empresa. A eficácia desses processos impacta diretamente o desempenho organizacional, podendo gerar efeitos positivos — como aumento da produtividade, redução de custos com turnover e fortalecimento do clima organizacional — ou negativos, quando conduzidos de maneira falha ou desestruturada.

Erros nesse processo, como decisões precipitadas, ausência de critérios objetivos ou negligência quanto à compatibilidade entre o candidato e os valores institucionais, podem resultar em consequências indesejadas, como desmotivação da equipe, retrabalho, dificuldades de integração e aumento de custos operacionais. Por esse motivo, é fundamental que o recrutamento e a seleção sejam planejados estrategicamente, incluindo práticas que vão além

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

da contratação, como a recepção adequada de novos colaboradores, uma comunicação interna eficaz e um ambiente acolhedor desde o primeiro dia de trabalho.

Com base nos argumentos apresentados, este estudo tem como objetivo geral compreender o impacto que processos bem estruturados de recrutamento e seleção.

Especificamente, os objetivos são: 1) Identificar os principais erros dentro de um processo de Recrutamento e Seleção sem estratégia definida; 2) Compreender como deveria ser os processos de estratégias do Recrutamento e Seleção; 3) Demonstrar Processos bem estruturados e ilustrar maneiras de como aplicar nos ambientes organizacionais;

Mais do que selecionar e contratar, é essencial que o processo de recrutamento e seleção inclua práticas de integração adequadas ao novo colaborador. Práticas como o envio de e-mail de boas-vindas (em especial para cargos administrativos), a preparação antecipada do posto de trabalho, a comunicação à equipe sobre a chegada de um novo integrante e uma recepção calorosa no primeiro dia contribuem significativamente para a adaptação e o engajamento do profissional. Tais ações fortalecem o clima organizacional e demonstram o cuidado da empresa com a experiência do colaborador desde o início.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos do recrutamento e seleção

O recrutamento e a seleção de pessoas constituem processos complementares e fundamentais para a gestão de pessoas, exercendo papel estratégico na formação e manutenção de equipes qualificadas. De acordo com Chiavenato (2014, p. 112), o recrutamento corresponde ao processo de atrair candidatos para as vagas existentes na organização, criando um conjunto de pessoas interessadas no cargo. Esse processo pode ser interno, quando realizado entre colaboradores já pertencentes à empresa; externo, quando busca profissionais no mercado de trabalho; ou misto, quando combina as duas modalidades. O recrutamento interno tende a ser mais rápido e econômico, além de valorizar talentos já inseridos, enquanto o recrutamento externo proporciona diversidade de experiências e novos conhecimentos.

Para além das modalidades, as ferramentas utilizadas no recrutamento ampliaram-se com o avanço da tecnologia. Plataformas digitais de emprego, redes sociais profissionais como o *LinkedIn*, bancos de currículos, consultorias especializadas e programas de indicação interna representam canais amplamente adotados para atrair talentos. Em grandes empresas, observa-se ainda o uso de softwares conhecidos como *Applicant Tracking Systems* (ATS), que permitem organizar currículos, filtrar perfis adequados e otimizar a comunicação com candidatos. Esses instrumentos tornam o recrutamento mais dinâmico, estratégico e assertivo, permitindo maior alcance e eficiência no processo.

Concluída a fase de atração, inicia-se a etapa de seleção, que consiste em identificar, dentre os candidatos recrutados, aquele que melhor se ajusta aos requisitos do cargo e ao perfil da organização. Marras (2017, p. 55) define a seleção como um processo comparativo, que busca reconhecer o candidato com maior grau de adequação técnica e comportamental. Para atender a essa finalidade, as empresas utilizam diferentes ferramentas, entre as quais se destacam entrevistas estruturadas e semiestruturadas, testes psicológicos, provas situacionais, dinâmicas de grupo, entrevistas por competências e *assessment centers*. Cada uma dessas técnicas permite observar aspectos distintos, desde o nível de conhecimento técnico até habilidades socioemocionais, favorecendo decisões mais seguras. Como destaca Lacombe (2011, p. 76), profissionais alinhados à cultura organizacional tendem a se adaptar mais rapidamente, reduzir conflitos e sustentar um desempenho consistente, o que reforça a importância da escolha criteriosa.

2.2 O papel estratégico do RH no recrutamento e seleção

O setor de Recursos Humanos (RH) deixou de atuar apenas como responsável por tarefas administrativas para assumir um papel estratégico dentro das organizações. No contexto do recrutamento e seleção, essa mudança significa que o RH não apenas executa processos para preencher vagas, mas planeja e conduz essas etapas de forma alinhada aos objetivos e à visão da empresa. Segundo Lacombe (2011, p. 85), “a atuação estratégica do RH contribui para o desenvolvimento sustentável do negócio, garantindo que as contratações estejam em conformidade com as metas organizacionais de longo prazo”. Uma das funções estratégicas do

RH é manter um planejamento de pessoas integrado ao planejamento organizacional. Isso inclui prever a necessidade futura de talentos, desenvolver ações para atrair candidatos compatíveis e definir critérios claros para seleção.

Além disso, envolve investir na marca empregadora (employer branding), fortalecendo a imagem da empresa como um bom lugar para trabalhar e, assim, atraindo profissionais qualificados. Gil (2019, p. 102) ressalta que “processos seletivos alinhados à estratégia corporativa resultam em equipes mais produtivas e comprometidas, evitando custos desnecessários com contratações equivocadas”.

2.3 Fit cultural e desempenho organizacional

Outro elemento essencial é o fit cultural, que corresponde ao grau de alinhamento entre valores, crenças e objetivos pessoais do colaborador e a cultura da empresa. Chatman (1989) defende que esse ajuste ocorre quando há compatibilidade entre normas organizacionais e valores individuais, favorecendo o comprometimento e o desempenho no ambiente corporativo.

A cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado aos novos membros. (Schein, 2010, p. 27)

Robbins e Judge (2017, p. 498) destacam que “a compatibilidade entre indivíduo e organização está diretamente relacionada à satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e menor intenção de rotatividade”. Ou seja, quando o fit cultural é considerado desde o processo de seleção, a empresa reduz custos com desligamentos e treinamentos de reposição, além de preservar um clima organizacional saudável. Por outro lado, a ausência de alinhamento cultural pode gerar conflitos interpessoais, desmotivação e queda na produtividade. Chiavenato (2014, p. 119) explica que “o sucesso de um processo seletivo não depende apenas da adequação técnica do candidato, mas também de sua sintonia com os valores e normas que regem a organização”.

Em suma, o fit cultural atua como um fator estratégico dentro do recrutamento e seleção. Ao priorizar essa análise, as empresas não apenas garantem contratações mais acertadas, mas

também fortalecem sua identidade organizacional, assegurando maior estabilidade e coerência nas equipes.

2.4 Indicadores e impactos de R&S no desempenho organizacional

Os processos de recrutamento e seleção geram impactos diretos no desempenho das organizações, e esses impactos podem ser medidos por meio de indicadores. O uso de métricas claras possibilita avaliar a eficiência das contratações e identificar pontos de melhoria. Entre os indicadores quantitativos mais utilizados estão: Taxa de turnover (rotatividade de pessoal), que indica a frequência de substituição de colaboradores; Tempo médio de preenchimento de vagas, que mede a agilidade do processo; Custo por contratação, que considera todas as despesas envolvidas na admissão; Índice de absenteísmo, que mede as ausências não planejadas. Gil (2019, p. 145) ressalta que “o acompanhamento sistemático de indicadores de recrutamento e seleção é fundamental para verificar se a estratégia adotada está gerando resultados coerentes com os objetivos organizacionais”.

Já os indicadores qualitativos envolvem aspectos como: Clima organizacional, avaliado por meio de pesquisas internas; Nível de engajamento dos colaboradores recém-contratados; Satisfação do gestor com a adequação do novo funcionário ao cargo. Lacombe (2011, p. 93) afirma que “a avaliação do desempenho organizacional deve considerar não apenas os resultados financeiros, mas também a eficiência dos processos de gestão de pessoas, especialmente na etapa de seleção”.

Quando bem planejado, o recrutamento e seleção contribui para aumentar a produtividade, reduzir custos com erros de contratação e fortalecer a competitividade da empresa. Em contrapartida, processos ineficazes tendem a gerar sobrecarga para a equipe, queda na qualidade do serviço e prejuízos financeiros.

2.5 Boas práticas de integração como extensão do processo seletivo

A integração — ou *onboarding* — é a etapa que sucede a contratação e tem como objetivo facilitar a adaptação do novo colaborador à empresa, à equipe e às suas funções. Muitas

vezes, essa fase é negligenciada, o que pode comprometer os resultados obtidos no recrutamento e seleção. Segundo Marras (2017, p. 88), “o processo de integração é responsável por transmitir ao novo colaborador as informações, normas, valores e expectativas da empresa, proporcionando-lhe as condições necessárias para desempenhar bem suas funções desde o início”.

Boas práticas de integração incluem: Apresentação institucional sobre a história, missão, visão e valores da empresa; Treinamento inicial para funções específicas; Acompanhamento por um mentor ou colega experiente; Feedback constante nos primeiros meses; Ações de acolhimento como e-mail de boas-vindas, preparação antecipada do posto de trabalho e comunicação prévia à equipe sobre a chegada do novo integrante. Chiavenato (2014, p. 212) reforça que “a integração eficaz acelera o processo de adaptação e contribui para a retenção de talentos, reduzindo o índice de rotatividade”.

Portanto, a integração deve ser compreendida como parte estratégica do processo seletivo. Não basta contratar o candidato certo; é preciso criar condições para que ele se sinta parte da organização e tenha clareza sobre seu papel desde o início.

2.6 Como a gestão de pessoas influencia os resultados de seleção

A gestão de pessoas exerce influência decisiva sobre o sucesso das contratações realizadas pela organização. Isso porque, mesmo um processo seletivo eficiente, pode ter seus resultados comprometidos caso a gestão de pessoas não ofereça suporte adequado ao desenvolvimento e à permanência dos colaboradores.

Lideranças preparadas, políticas claras de desenvolvimento profissional, comunicação interna eficiente e programas de reconhecimento contribuem para manter os profissionais motivados e comprometidos. Robbins e Judge (2017, p. 316) destacam que “o comportamento e o desempenho dos colaboradores são fortemente influenciados pelo ambiente de trabalho e pelas práticas gerenciais adotadas”. Além disso, uma gestão de pessoas estratégica retroalimenta o processo de recrutamento e seleção, fornecendo informações sobre lacunas de competências, necessidades de treinamento e perfil ideal de colaboradores. Assim, cria-se um ciclo contínuo de aprimoramento.

Portanto, a seleção de talentos deve ser acompanhada por políticas de gestão que promovam engajamento e desenvolvimento, garantindo que os resultados alcançados na etapa de contratação se mantenham no longo prazo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada neste trabalho busca garantir que os objetivos propostos sejam alcançados de forma clara e fundamentada. Para isso, optou-se pela combinação de pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir da consulta a livros, artigos e materiais acadêmicos relacionados aos temas de recrutamento, seleção, gestão de pessoas e resultados organizacionais, possibilitando construir um referencial teórico sólido que serviu de base para a análise dos dados coletados.

3.1 Tipo de pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa e quantitativa, com caráter exploratório e descritivo.

De acordo com Gil (2019, p. 27), a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimento voltado à solução de problemas concretos, buscando respostas que possam ser utilizadas na prática profissional. No contexto deste trabalho, isso se expressa na intenção de compreender como os processos de recrutamento e seleção impactam o desempenho das organizações, oferecendo subsídios para aprimorar a gestão de pessoas.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa porque busca interpretar percepções e opiniões dos participantes sobre as práticas de recrutamento e seleção, analisando aspectos subjetivos, como experiências, atitudes e comportamentos. Ao mesmo tempo, é quantitativa, pois utiliza dados numéricos obtidos a partir do questionário aplicado — como porcentagens e frequências de respostas — que permitem identificar padrões e realizar comparações.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória por buscar ampliar a compreensão sobre o tema, ainda pouco estudado em determinados contextos organizacionais. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 51), esse tipo de pesquisa é utilizado quando há pouco

conhecimento acumulado e se pretende construir uma base inicial para estudos futuros. Já o caráter descritivo se manifesta na intenção de observar, registrar e descrever as características dos processos de recrutamento e seleção nas empresas analisadas, conforme recomenda Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 63), que destacam que a pesquisa descritiva “visa identificar, analisar e interpretar fatos sem interferir neles”.

Dessa forma, a combinação dos diferentes tipos de pesquisa — aplicada, qualitativa, quantitativa, exploratória e descritiva — permite compreender o fenômeno de forma ampla, unindo a profundidade interpretativa à objetividade dos dados, e oferecendo uma visão mais completa sobre o impacto do recrutamento e seleção nos resultados organizacionais.

3.2 Público-alvo e amostra

O público-alvo da pesquisa foi composto por profissionais atuantes em organizações cujo setor de Recursos Humanos não é terceirizado, abrangendo diferentes áreas de atuação e tempos de experiência profissional. Essa escolha justifica-se porque o objetivo da investigação é analisar empresas que possuem autonomia em seus processos de recrutamento e seleção. A amostra foi definida de forma não probabilística e por conveniência, considerando a disponibilidade dos participantes em responder ao questionário. Até o momento da redação, foram obtidas sete respostas válidas de um questionário feito durante o período de um mês, respectivamente: do dia 20 de agosto de 2025 até o dia 20 de setembro de 2025, do qual haviam dez perguntas objetivas a respeito do tema ‘Recrutamento e Seleção’.

3.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado, elaborado por meio da plataforma Google Forms. O questionário foi composto por perguntas de múltipla escolha e de escala, com foco em levantar informações sobre o perfil dos respondentes, a clareza e a estrutura dos processos de recrutamento e seleção, a análise de competências técnicas e comportamentais, a existência de práticas de integração e

acompanhamento pós-contratação e a percepção dos impactos desses processos nos resultados organizacionais.

3.4 Procedimentos de aplicação

Antes do preenchimento, todos os participantes receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. O termo assegurou que a participação fosse voluntária e anônima, garantindo o sigilo das informações coletadas e informando que os dados seriam utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. O questionário de 10 perguntas foi disponibilizado de forma online e permaneceu aberto para resposta durante o período de trinta dias corridos, tempo definido pelos pesquisadores.

3.5 Tratamento e análise dos dados

Os dados obtidos foram organizados e analisados por meio de estatística descritiva simples, com o uso de porcentagens e representações gráficas (tabelas e gráficos de barras ou pizza). Essa abordagem possibilitou visualizar as informações de forma clara e objetiva, favorecendo a comparação com a fundamentação teórica discutida no capítulo anterior. A análise permitirá identificar tendências iniciais e refletir sobre a influência dos processos de recrutamento e seleção nos resultados organizacionais, mesmo considerando a limitação de se tratar de uma amostra reduzida.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

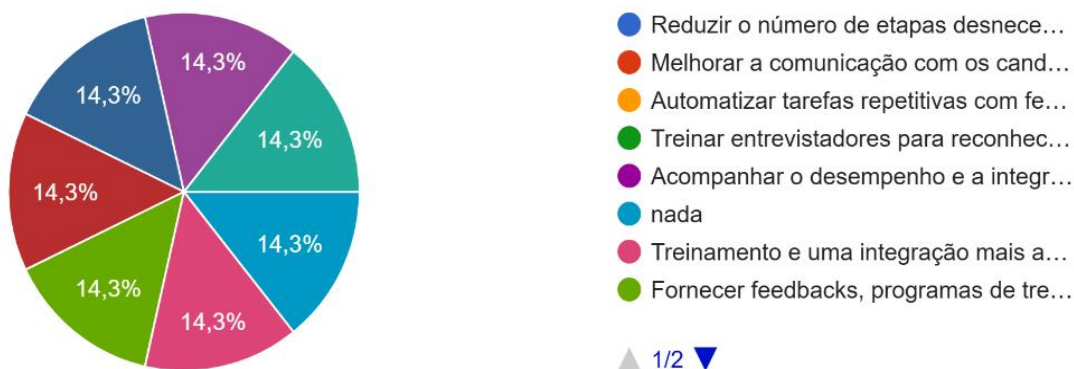
A pesquisa de campo realizada contou com sete respostas válidas de profissionais atuantes em organizações que possuem setor de Recursos Humanos interno. Os dados obtidos foram organizados e analisados à luz da fundamentação teórica discutida anteriormente, buscando compreender de que forma os processos de recrutamento e seleção impactam nos resultados organizacionais.

4.1 Perfil das empresas respondentes

A maior parte dos respondentes afirmou que suas empresas possuem setor próprio de Recursos Humanos e que os processos de recrutamento e seleção são conduzidos internamente. Em alguns casos, o recrutamento é realizado apenas quando surge uma necessidade imediata, enquanto em outros existe planejamento prévio para atrair candidatos. Essa diferença indica que, embora as empresas reconheçam a importância do processo, ainda há lacunas no alinhamento entre o planejamento estratégico de pessoas e as demandas organizacionais.

O Gráfico 1 demonstra que 85,7% das empresas participantes possuem setor de Recursos Humanos interno, enquanto 14,3% terceirizam parte das atividades do setor. Esse resultado confirma a tendência observada na literatura, segundo a qual empresas que mantêm o RH próprio tendem a integrar o recrutamento e seleção às estratégias organizacionais (Lacombe, 2011).

Gráfico 1 – Mudanças no processo de recrutamento e seleção

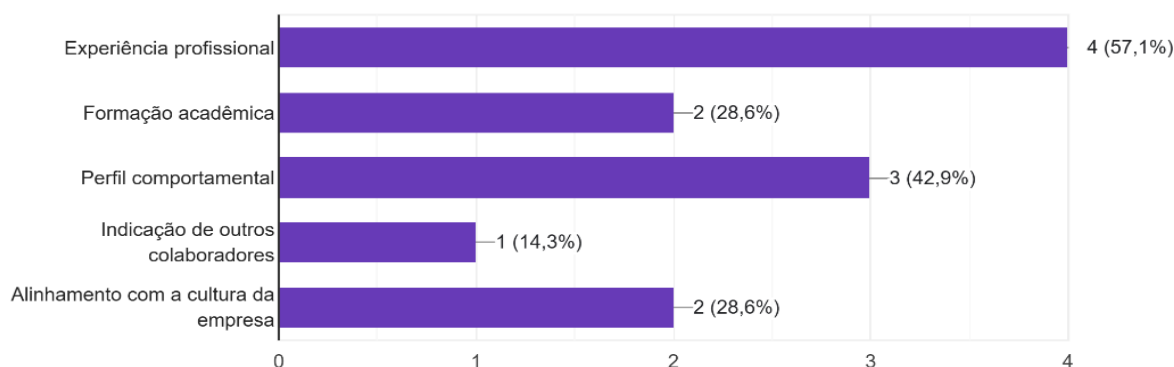


Fonte: Elaborado pelos autores, Araraquara, 2025.

4.2 Critérios mais considerados na seleção

Entre os critérios mais valorizados no momento da contratação, destacaram-se a experiência profissional e o perfil comportamental, seguidos pelo perfil comportamental. Esses resultados estão em consonância com Marras (2017), que defende a análise comparativa dos candidatos em termos técnicos e comportamentais como forma de garantir maior adequação ao cargo. Além disso, a ênfase no perfil comportamental dialoga com a noção de fit cultural Chiavenato (2014), uma vez que candidatos alinhados à cultura organizacional tendem a apresentar melhor adaptação e desempenho.

Gráfico 2 – Critérios considerados na seleção

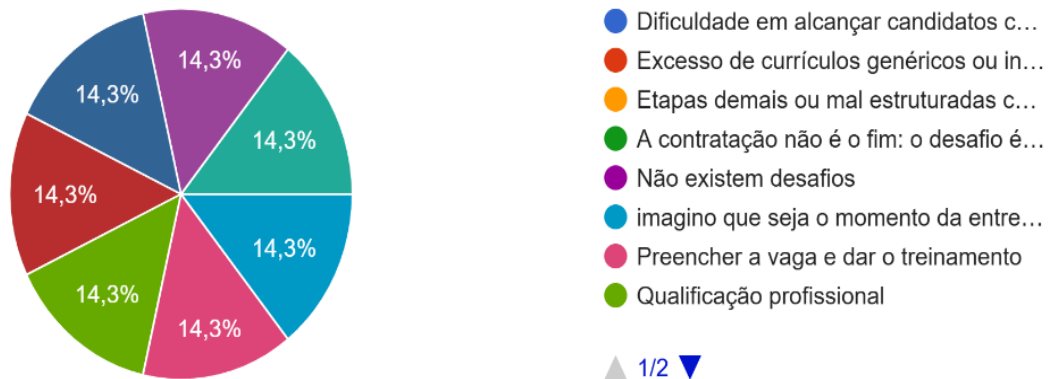


Fonte: Elaborado pelos autores, Araraquara, 2025.

4.3 Principais dificuldades encontradas

Os participantes indicaram como principais desafios do processo de recrutamento e seleção: a dificuldade de encontrar candidatos que se encaixem no perfil desejado, a urgência para preencher vagas e, em alguns casos, a falta de qualificação adequada. Tais resultados confirmam a literatura, segundo a qual falhas no processo podem gerar consequências negativas, como aumento do turnover, retrabalho e queda na produtividade (Gil, 2019; Chiavenato, 2014).

Gráfico 3 – Principais desafios na contratação de novos colaboradores



Fonte: Elaborado pelos autores, Araraquara, 2025.

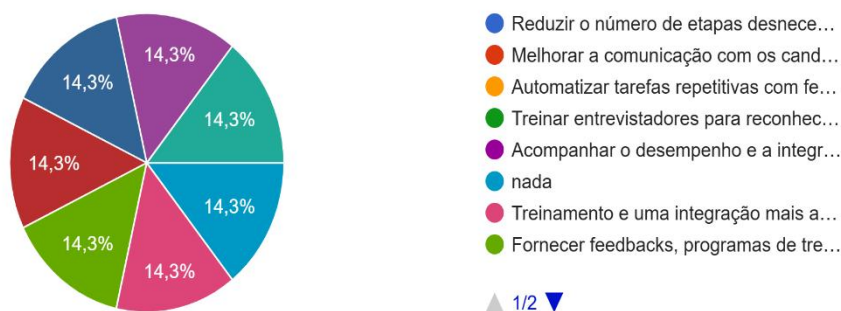
4.4 Processos de integração e sugestões de melhorias

A maioria dos respondentes relatou que existe algum tipo de prática de integração após a contratação, como a apresentação do novo colaborador à equipe ou treinamentos iniciais. No entanto, observou-se que essas ações ainda são pontuais e, muitas vezes, não estruturadas. Alguns participantes sugeriram melhorias, como maior clareza nas etapas de integração, fornecimento de feedback contínuo, programas de treinamento e fortalecimento da cultura inclusiva. Esse achado reforça a importância do *onboarding* como extensão do processo seletivo, conforme defende Marras (2017), destacando que a integração eficaz contribui para retenção de talentos e fortalecimento do clima organizacional.

Gráfico 4 – Sua empresa realiza práticas de integração (onboarding) após a contratação?

O que você mudaria ou melhoraria no processo de recrutamento e seleção da sua empresa?

7 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, Araraquara, 2025.

4.5 Análise crítica em comparação com a literatura

De forma geral, os resultados obtidos na pesquisa confirmam as discussões teóricas apresentadas. As empresas reconhecem o impacto direto do recrutamento e seleção nos resultados organizacionais, mas ainda enfrentam desafios relacionados à compatibilidade entre candidatos e cargos, à agilidade do processo e à estruturação de práticas de integração. Assim, observa-se que, embora exista alinhamento conceitual com a literatura de autores como Chiavenato (2014) a aplicação prática nem sempre acompanha as recomendações teóricas. Isso indica a necessidade de que as organizações invistam não apenas em técnicas de seleção, mas também em planejamento estratégico de RH, employer branding e acompanhamento pós-contratação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar o impacto do recrutamento e seleção nos resultados organizacionais, a partir de estudo bibliográfico e da aplicação de um questionário com profissionais de empresas que possuem setor de Recursos Humanos interno. Os resultados

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

demonstraram que, embora o recrutamento e seleção sejam reconhecidos como processos fundamentais para a eficácia das organizações, ainda há desafios a serem superados. Entre eles, destacam-se a dificuldade de encontrar candidatos compatíveis com o perfil desejado, a pressa no preenchimento de vagas e a carência de práticas estruturadas de integração. Por outro lado, constatou-se que critérios como experiência profissional e perfil comportamental são amplamente valorizados, o que se alinha às recomendações da literatura sobre a importância do *fit* cultural.

Portanto, que investir em processos estratégicos de recrutamento e seleção, alinhados à gestão de pessoas e acompanhados por práticas consistentes de integração, traz impactos positivos como redução de turnover, maior engajamento, produtividade e fortalecimento do clima organizacional. Como limitações deste estudo, destaca-se o número reduzido de respostas obtidas no questionário, o que restringe a generalização dos resultados. Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a amostra, incluindo organizações de diferentes portes e segmentos, bem como explorar indicadores quantitativos mais robustos sobre o impacto financeiro e organizacional do recrutamento e seleção.

Desta forma, este trabalho contribui ao evidenciar que o sucesso de uma organização não depende apenas da adequação técnica dos profissionais, mas também da compatibilidade cultural e do suporte contínuo oferecido pela gestão de pessoas, confirmando o papel estratégico do RH no alcance dos resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

ELVIRA, Julia Ribeiro. **Impactos do processo seletivo e do recrutamento no sucesso organizacional**. 2024. Disponível em: <https://rhjunior.com.br/artigos/impactos-do-recrutamento-e-selecao-nos-resultados>. Acesso em: 23 abr. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MINAS, Ana Cláudia. **A importância do recrutamento e seleção para o sucesso das organizações**. Revista RH em Foco, 2023. Disponível em: <https://revistarhemfoco.com.br/gestao-de-pessoas/recrutamento-e-selecao-sucesso-organizacional>. Acesso em: 10 set. 2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

SILVA, Mariana de Souza. **Práticas de integração e retenção de talentos nas empresas brasileiras**. Portal Gestão Atual, 2024. Disponível em: <https://gestaoatual.com.br/artigos/integracao-e-retencao-de-talentos>. Acesso em: 12 ago. 2025.

Recrutamento e Seleção TCC

Questionário qualitativo e quantitativo, acerca do tópico "Recrutamento e Seleção", visando analisar como esse processo afeta no desenvolvimento da relação entre funcionário-empresa e empresa-funcionário.

AUTORIZAÇÃO.

Antes de você responder às perguntas relacionadas ao estudo, apresentamos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para sua leitura e aprovação.

Estamos realizando esta pesquisa para fins educativos e acadêmicos, como parte do nosso Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), desenvolvido por alunos/as do Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração da ETEC Profa. Anna de Oliveira Ferraz da cidade de Araraquara – SP.

O título deste trabalho é O Impacto do Recrutamento e Seleção nos Resultados Organizacionais. E o objetivo geral deste estudo consiste em Mostrar a importância dos processos de recrutamento e seleção nas empresas. Este formulário busca levantar a opinião de pessoas que se enquadram com as características do público-alvo desta pesquisa, ou seja, pessoas que trabalham em organizações cujo o RH não seja terceirizado, independente da idade ou sexo.

Você está sendo convidado/a, a participar de uma pesquisa científica. Sendo assim, sua participação é de suma importância para o desenvolvimento e progresso deste trabalho, e por isso, contamos com sua colaboração.

O questionário a seguir é composto por 08 perguntas de múltipla escolha e 02 dissertativas, e levará aproximadamente 10 minutos para ser respondido. Esclarecemos que sua participação não é obrigatória, podendo retirar-se a qualquer momento da pesquisa. Todas as informações coletadas serão mantidas sob anonimato, e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, de acordo com as exigências da Resolução do CNS nº 510/2016.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Agradecemos por dedicar o seu tempo à responder a nossa pesquisa, será de grande valia para o nosso desenvolvimento profissional e acadêmico.

Autorizo a utilização das respostas.

- Sim
- Não

1 - Sua empresa possui um setor específico de Recursos Humanos?

- Sim
- Não

2 - Quem é o responsável pelo processo de recrutamento e seleção?

- RH Interno
- Consultoria Externa
- Líder de Equipe
- Outro(a)

Outro:

3 - Com que frequência sua empresa realiza processos de recrutamento e seleção?

- Mensalmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Apenas quando há necessidade ou para quais fins?

4 - Quais critérios são mais considerados na hora da seleção de candidatos?

(marcar até 2)

- Experiência profissional
- Formação acadêmica
- Perfil comportamental
- Indicação de outros colaboradores

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Alinhamento com a cultura da empresa

5 - A empresa aplica algum tipo de teste ou dinâmica no processo seletivo?

- Prova prática da função
- Estudo de caso
- Teste de lógica e raciocínio
- Teste de conhecimentos específicos
- Não aplica nenhum teste/dinâmica.

Outro:

6 - Após a contratação, existe um processo de integração do novo colaborador?

- Apresentação da empresa: missão, visão, valores e cultura
- Entrega de kit de boas-vindas
- Encontros com gestores diretos
- Almoço ou café de boas-vindas
- Feedbacks frequentes durante o período de experiência
- Não existe Processo de integração

Outro:

7 - Acredita que o processo de recrutamento e seleção influencia no desempenho dos colaboradores?

- De 0 a 4
- De 4 a 6
- De 6 a 8
- De 8 a 10
- Não influencia no meu desempenho.

Outro:

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

8 - Quais são os principais desafios enfrentados na hora de contratar um novo colaborador?

- Dificuldade em alcançar candidatos com as competências técnicas e comportamentais necessárias
 - Excesso de currículos genéricos ou incompatíveis com a vaga
 - Etapas demais ou mal estruturadas causam perda de bons candidatos
 - A contratação não é o fim: o desafio é manter o colaborador motivado e engajado
- Não existem desafios

9 - Você considera o clima organizacional da empresa positivo após boas contratações?

- De 0 a 4
- De 4 a 6
- De 6 a 8
- De 8 a 10
- Talvez

10 - O que você mudaria ou melhoraria no processo de recrutamento e seleção da sua empresa?

- Reduzir o número de etapas desnecessárias
- Melhorar a comunicação com os candidatos durante o processo
- Automatizar tarefas repetitivas com ferramentas de recrutamento
- Treinar entrevistadores para reconhecer e evitar julgamentos subjetivos
- Acompanhar o desempenho e a integração dos contratados