



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE HUAMBO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**O IMPACTO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E
SELECÇÃO DE PROFISSIONAIS PARA O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL NA EMPRESA G.L NEXUS
ENGENHARIA E SERVIÇOS.**

ESTUDANTE: NAZARÉ GONÇALVES PEREIRA

O PROFESSOR: ELISEU FRAGOSO CHIPACO

HUAMBO, 2025

O IMPACTO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PROFISSIONAIS PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA G.L NEXUS ENGENHARIA E SERVIÇOS.

Nazaré Gonçalves Pereira¹
ISPSN

RESUMO

Este trabalho tratou do impacto do processo de recrutamento e selecção de profissionais para o desempenho organizacional na empresa G.L Nexus Engenharia e serviços. O problema científico formulado indagou sobre o impacto do processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional. Em virtude da problemática verificada na empresa, objectivou-se propor estratégias de melhorias no processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional. Para o alcance dos objectivos preconizados, foi adoptada uma abordagem mista quali-quantitativa, utilizando métodos teóricos como análise-síntese, histórico-lógico, com as seguintes técnicas, observação, análise documental, inquérito por entrevista e questionário. Os resultados teóricos evidenciam que recrutamento e selecção estratégicos aumentam a produtividade, reduzem rotatividade e alinham colaboradores à cultura organizacional. Os resultados empíricos revelam fragilidade estrutural favoritismo, ausência de critérios técnicos e impacto negativo directo no desempenho e clima organizacional da empresa estudada. A pesquisa conclui que o processo de recrutamento e selecção na empresa apresenta falhas estruturais, técnicas e éticas que comprometem o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Recrutamento. Selecção. Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

This study addressed the impact of the recruitment and selection process on organizational performance at G.L. Nexus Engenharia e Serviços. The research problem posed inquired about the impact of the recruitment and selection process on organizational performance. Given the challenges identified at the company, the aim was to propose strategies to improve the recruitment and selection process and organizational performance. To achieve the proposed objectives, a mixed qualitative and quantitative approach was adopted, using theoretical methods such as analysis-synthesis and historical-logical analysis, with the following techniques: observation, document analysis, and interview and questionnaire surveys. The theoretical results show that strategic recruitment and selection increase productivity, reduce turnover, and align employees with the organizational culture. The empirical results reveal structural weaknesses, favoritism, a lack of technical criteria, and a direct negative impact on the performance and organizational climate of the company studied. The research concludes that the recruitment and selection process at the company presents structural, technical, and ethical flaws that compromise organizational performance.

Keywords: Human Resources. Recruitment. Selection. Organizational Performance.

¹ Estudante do 4º ano, Curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo, ano lectivo 2024/2025.

1. INTRODUÇÃO

Num contexto organizacional cada vez mais competitivo, o recrutamento e a selecção de profissionais tornaram-se práticas estratégicas para garantir a sustentabilidade e o desempenho das empresas. Estudos indicam que processos bem estruturados podem reduzir a rotatividade, aumentar a produtividade e promover o alinhamento cultural entre colaboradores e instituições. Contudo, em economias emergentes como a angolana, observa-se que muitas organizações ainda enfrentam desafios significativos na implementação de práticas eficazes, o que compromete directamente os seus resultados operacionais e humanos.

No entanto, ainda existem muitas lacunas quanto a forma como esses procedimentos impactam directamente o desempenho organizacional, sobretudo em contextos africanos ou de economias em desenvolvimento, onde os processos podem não seguir boas praticas internacionalmente reconhecidas.

Este estudo centra-se na análise do impacto do processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional da empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços. Ainda que, a literatura reconheça a importância dessas práticas, ainda há lacunas quanto à sua aplicação prática em contextos locais. A pesquisa investiga como essas práticas são conduzidas, quais critérios são utilizados e como influenciam indicadores como produtividade, clima organizacional e retenção de talentos, tendo como foco o sector privado angolano.

Esses processos de forma excelente, contribuem directamente para o desenvolvimento da empresa. É sabido que, a escolha de pessoas certas no lugar certo pode influenciar positivamente nos resultados organizacionais. No entanto, ainda existem lacunas quanto ao entendimento de como esse impacto ocorre na prática, não está totalmente claro, por exemplo, se as empresas estão utilizando métodos eficazes de selecção e como essas escolhas repercutem directamente nos indicadores de desempenho.

Além disso, é importante considerar que o recrutamento e a selecção não se limitam apenas à triagem de currículos ou à realização de entrevistas. Para (Pontes, 2022), envolvem etapas complexas, como a definição clara de perfis profissionais, a escolha dos canais de divulgação de vagas, a aplicação de testes psicológicos ou técnicos e a avaliação comportamental dos candidatos. Cada uma dessas fases pode interferir directamente na qualidade do profissional contratado, influenciando desde a sua adaptação inicial até sua permanência e desempenho na organização. Dessa forma, quanto mais estruturado e

transparente for o processo, maiores serão as chances de sucesso tanto para a empresa quanto para o colaborador.

O presente trabalho é de capital importância pois, a literatura contemporânea destaca que o recrutamento e selecção são ferramentas cruciais para atrair talentos e impulsionar o desempenho organizacional. O Recrutamento e a Selecção deixaram de ser meras rotinas administrativas para se tornarem ferramentas estratégicas. Empresas que adoptam estratégias bem definidas nesses processos tendem a alcançar melhores resultados, como aumento da produtividade, menor rotatividade e maior satisfação dos colaboradores. Assim, compreender e avaliar esses impactos torna-se fundamental para a sustentabilidade das organizações no mercado competitivo actual.

A escolha do tema deve-se às irregularidades observadas no recrutamento e selecção na G.L Nexus Engenharia e Serviços. Esses processos malconduzidos impactam negativamente o desempenho da empresa, gerando baixa produtividade, clima organizacional desfavorável e alta rotatividade. Diante desse cenário, torna-se essencial analisar como essas práticas influenciam o desempenho organizacional e propor melhorias que profissionalizem os recursos humanos, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável, eficiente e alinhado com os objectivos estratégicos da empresa.

No actual contexto organizacional, a empresa enfrenta crescentes desafios para manter níveis elevados de actuação e competitividade, e um dos factores determinantes nesse processo é o êxito do recrutamento e selecção de profissionais. Assim, pretendemos responder ao seguinte problema: Qual é o impacto do processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional na empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços? A orientação do estudo para responder a estas questões tem como intuito as seguintes questões de investigação: Quais são os fundamentos teóricos que sustentam a relação entre o recrutamento e selecção de profissionais e o desempenho organizacional? Qual é o estado actual do processo de recrutamento e selecção na empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços e seu impacto no desempenho? Que estratégias podem melhorar o processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional na empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços?

Para dar resposta ao nosso problema levantamos os seguintes objectivos que conduzirão ao nosso estudo, tem como objectivo geral: Analisar o impacto do processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional na empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços. Assim, este estudo visa ainda satisfazer os seguintes objectivos específicos:

Sistematizar os fundamentos teóricos sobre processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional; identificar o estado actual do impacto do processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional na empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços. Propor estratégias de melhoria no processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional na empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços.

A presente obra está estruturada da seguinte maneira, após a introdução, a presente obra esta estruturada em dois capítulos. O primeiro capítulo tratou de reflectir os fundamentos teóricos sobre processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional e no segundo capítulo tratou-se da metodologia, análise dos resultados e as estratégias de melhoria, terminando assim os elementos textuais com as breves considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceitos: Recrutamento Selecção e Desempenho Organizacional

O recrutamento é o processo de atracção de candidatos qualificados para preencher vagas disponíveis em uma organização. Segundo (Chiavenato, 2010), trata-se de uma actividade estratégica que visa identificar, atrair e motivar indivíduos com potencial para contribuir com os objectivos organizacionais. O recrutamento pode ser interno, quando busca candidatos dentro da própria empresa, ou externo, quando procura no mercado de trabalho.

Autores como (Gil, 2001) e (França & Arellano, 2002), convergem ao destacar que o recrutamento eficaz depende da alvura dos requisitos do cargo e da imagem que a organização projecta no mercado. Ainda (Banov, 2012), enfatiza que o recrutamento deve ser alinhado à cultura organizacional e às competências estratégicas. Por outro lado, (Keller & Kotler, 2006) trazem uma visão mais comercial, sugerindo que o recrutamento deve ser tratado como uma acção de marketing.

A tendência adoptada neste trabalho foi abordagem estratégica e integrada do recrutamento, considerando-o como parte do planeamento de gestão de pessoas. A visão de Chiavenato e Gil será predominante, valorizando o alinhamento entre perfil do candidato e necessidades organizacionais, sem desconsiderar a importância da imagem institucional como factor atractivo.

Consoante a selecção, é o processo de escolha do candidato mais adequado entre os recrutados, com base em critérios técnicos, comportamentais e organizacionais. Para (Marras, 2000), a selecção deve ser criteriosa e baseada em métodos científicos, como entrevistas estruturadas, testes psicométricos e análise de competências. O objectivo é minimizar riscos de inadequação e promover o melhor encaixe possível entre pessoa e função.

Autores como (Primi, 2003) e (Ribeiro, 2005), defendem a selecção por competências como tendência dominante, pois permite avaliar atributos técnicos e comportamentais de forma mais precisa. Já (Guimarães & Arieira, 2005) alertam para os riscos da supervalorização de testes e defendem uma abordagem mais holística, que considere também a intuição e o contexto organizacional.

A tendência adoptada será a selecção por competências, com base em métodos estruturados e validados, como entrevistas por competências e testes psicométricos. No entanto, será considerada a crítica de Guimarães e Arieira quanto à necessidade de contextualização e análise qualitativa, buscando equilíbrio entre técnica e sensibilidade organizacional.

Relativamente ao desempenho organizacional, refere-se à capacidade da organização de alcançar seus objectivos de forma produtivo e operativo. Segundo (Ferreira, Reis & Pereira, 2006), o desempenho é influenciado por factores internos (como liderança, cultura e estrutura) e externos (como mercado e concorrência). A mensuração do desempenho pode ser feita por indicadores financeiros, operacionais e humanos.

Segundo (Tachizawa, 2006) e (Gil, 2013), afirmam que o desempenho está directamente ligado à qualidade dos processos de recrutamento e selecção. Um colaborador bem seleccionado tende a apresentar melhor desempenho, impactando positivamente os resultados organizacionais. Em contrapartida, (França, 2007), argumenta que o desempenho depende mais da gestão contínua de pessoas do que da selecção inicial, destacando a importância do desenvolvimento e da motivação no pós-admissão.

A tendência adoptada será a visão integrada do desempenho organizacional, considerando que recrutamento e selecção são determinantes iniciais, mas que devem ser complementados por práticas de desenvolvimento, avaliação e reconhecimento. A abordagem será sistémica, alinhada à gestão estratégica de pessoas.

2.2. Tipos e características de recrutamento e selecção

Ao falarmos de recrutamento, devemos nos lembrar mais uma vez que, esse processo é fundamental para a captura de novos indivíduos alinhados a natureza e ao desenvolvimento de uma determinada organização. Com base nas exigências de cada empresa ou organização cada indivíduo se sentirá atraído, mas como vimos acima esse deve ser mutável e seguir o modelo padrão da organização e agregar sucessos e desenvolvimento da mesma.

Segundo Menezes (citado por Cabral, Nunes & Paioli, s.d., p. 3), “recrutamento é uma técnica usada por várias empresas para atrair candidatos treinados e qualificados para uma possível selecção para a organização”. Para (Chiavenato, 2010, p. 101), recrutamento “é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização.

Em linhas gerais e em consonâncias com os autores supracitados, recrutamento é a divulgação ou anúncio de vagas disponibilizada por uma organização e atracção de indivíduos interessados a preenche-las, isto é, é o processo de comunicação e atracção de pessoas, sendo elas submetidas a uma selecção.

O recrutamento e selecção são processos estratégicos que visam atrair e escolher os profissionais mais adequados às necessidades organizacionais. Segundo (Chiavenato, 2010), o recrutamento é o processo de atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, enquanto a selecção consiste na escolha dos candidatos mais compatíveis com os requisitos da função e com a cultura da empresa. Levando em conta a literatura consultada, podemos detectar diferentes modalidades de podendo ser:

O recrutamento interno ocorre quando a organização busca preencher suas vagas com colaboradores já pertencentes ao quadro funcional. (Armstrong, 2009), destaca que essa prática promove o desenvolvimento de carreira e aumenta o comprometimento dos funcionários, além de reduzir custos e tempo de integração. De forma indirecta, (Gil, 2001), argumenta que o recrutamento interno fortalece a cultura organizacional ao valorizar talentos internos e estimular a meritocracia.

Esta prática distingue-se por valorizar os recursos humanos já existentes na instituição, permitindo o aproveitamento do capital humano previamente desenvolvido através de acções formativas e experiências internas. Entre as suas principais vantagens destaca-se o estímulo à motivação dos trabalhadores, a promoção do desenvolvimento profissional e o reconhecimento

do mérito, reforçando, assim, o compromisso e a retenção dos talentos que integram a estrutura organizacional.

Por outro lado, o recrutamento externo amplia o universo de candidatos ao incluir profissionais do mercado. (Marras, 2011) observa que essa modalidade é indicada quando se busca renovação de competências, inovação e oxigenação da cultura organizacional. Contudo, conforme (Banov, 2020), é essencial que o processo seja bem planejado, pois a falta de clareza na definição do perfil da vaga pode atrair candidatos desalinhados, gerando custos com rotatividade e retrabalho.

Esta modalidade de recrutamento distingue-se por possibilitar a introdução de novos perfis profissionais, favorecendo a renovação do capital humano e a diversificação de competências no seio da estrutura organizacional. Entre as suas principais vantagens, destaca-se a incorporação de ideias e experiências provenientes de outras realidades institucionais, o que pode traduzir-se numa verdadeira oxigenação dos processos, métodos e cultura organizacional.

A combinação entre recrutamento interno e externo, conhecida como recrutamento misto, é defendida por (Dessler, 2012), como uma estratégia que equilibra os benefícios da valorização interna com a oxigenação externa, ampliando as possibilidades de escolha e promovendo justiça organizacional. Essa abordagem exige critérios transparentes para evitar conflitos e garantir equidade entre os candidatos.

Com o avanço das tecnologias digitais, o recrutamento online tornou-se uma prática comum. Segundo (Robbins, 2005), as ferramentas digitais permitem maior alcance, agilidade e personalização na triagem de candidatos (p. 213). Entretanto, é necessário considerar os riscos de exclusão digital e os cuidados com a protecção de dados pessoais, conforme alerta (Fleury & Oliveira, 2011), ao discutirem os desafios da gestão da diversidade em ambientes digitais.

Assim, compreende-se que o recrutamento, para além de um procedimento técnico, deve ser concebido como parte integrante do planeamento estratégico da área de Recursos Humanos. Segundo (Baylão & Rocha, s.d.), o recrutamento deve ser planejado de forma a atender à realidade e às necessidades de uma organização, abrangendo todos os níveis e áreas. Não se trata apenas de preencher vagas momentaneamente em aberto, mas sim de antecipar as necessidades futuras da organização, considerando os seus objectivos, valores e dinâmica interna.

Ao planear o recrutamento com base nas carências actuais e projectadas, a organização garante que os perfis profissionais buscados estejam em sintonia com as competências requeridas para o crescimento sustentado da empresa. Tal planeamento exige uma leitura fina do ambiente organizacional, bem como da sua cultura corporativa, de modo a adaptar os métodos utilizados (interno, externo, misto ou online) às realidades específicas de cada contexto.

Além disso, ao alinhar o recrutamento à cultura da empresa, reduz-se o risco de incompatibilidades entre o novo colaborador e o ambiente de trabalho, o que favorece a retenção de talentos, melhora o clima organizacional e fortalece a identidade institucional. Portanto, o recrutamento deixa de ser uma acção reactiva para se tornar um instrumento proactivo e determinante na construção de equipas coesas, motivadas e produtivas.

Relativamente a selecção de pessoal, ela consiste em um processo técnico e estratégico que visa identificar, entre os candidatos recrutados, aquele que apresenta maior compatibilidade com os requisitos da função e com os valores da organização. Segundo (Marras, 2011), a selecção é um processo de comparação entre os requisitos do cargo e as características dos candidatos, com vistas à escolha do mais adequado. Essa etapa é decisiva para garantir a eficácia da contratação e o desempenho futuro do colaborador.

A selecção por competências é uma das abordagens mais utilizadas actualmente. Ela foca na identificação de habilidades técnicas e comportamentais que são essenciais para o desempenho da função. (Primi, 2003) destaca que esse modelo permite “avaliar atributos que indicam o desempenho futuro, como iniciativa, adaptabilidade e trabalho em equipa. De forma indirecta, (Armstrong, 2009) reforça que a selecção por competências contribui para o alinhamento estratégico entre pessoas e objectivos organizacionais, promovendo vantagem competitiva.

A selecção por competências envolve a identificação de comportamentos observáveis que indicam a capacidade do candidato de desempenhar com sucesso as tarefas exigidas pelo cargo. Essa abordagem permite maior precisão e previsibilidade no processo selectivo. (Ribeiro, 2005, p. 88)

A selecção por habilidades concentra-se na capacidade prática do candidato de executar tarefas específicas. É especialmente útil em funções técnicas, operacionais ou que exigem domínio de ferramentas e processos. Segundo (Chiaragatto, 2025), esse tipo de selecção pode

incluir testes práticos, simulações e avaliações de desempenho, garantindo que o candidato não apenas tenha o conhecimento teórico, mas também a habilidade prática para o aplicar.

Segundo (Gil, 2001), complementa que a selecção por habilidades deve ser aplicada com critérios objectivos e padronizados, evitando subjectividades que possam comprometer a equidade do processo. Essa abordagem é eficaz para cargos que exigem precisão técnica e produtividade imediata.

A selecção por experiências anteriores considera o histórico profissional do candidato como indicador de seu potencial de sucesso. (Dessler, 2012), afirma que a análise do currículo e das experiências passadas permite prever comportamentos futuros e identificar padrões de desempenho. Essa abordagem é comum em cargos de liderança ou em funções que exigem vivência consolidada em determinado sector.

Contudo, (Robbins, 2005), alerta que a experiência, embora relevante, não deve ser o único critério de escolha, pois pode ocultar limitações comportamentais ou dificuldades de adaptação. Assim, é recomendável combinar essa abordagem com entrevistas comportamentais e análise de competências.

A selecção comportamental busca compreender como o candidato reage a situações reais de trabalho. Utiliza entrevistas situacionais, dinâmicas de grupo e testes psicológicos. (Marras, 2011), propõe que a avaliação de atitudes, valores e traços de personalidade é essencial para prever o desempenho em ambientes colaborativos e dinâmicos. Essa abordagem é especialmente útil em organizações que valorizam cultura, relacionamento interpessoal e inteligência emocional.

Com o avanço da tecnologia, a selecção automatizada tem ganhado espaço. (Ulrich et al., 2007), defendem que a automação dos processos de RH permite maior agilidade e consistência nas decisões, além de reduzir vieses humanos. Ferramentas digitais, algoritmos e inteligência artificial são utilizados para triagem de currículos, análise de perfil e até entrevistas por vídeo.

Entretanto, (Fleury & Oliveira, 2011), alertam para os riscos éticos dessa prática, especialmente no que diz respeito à exclusão de perfis não convencionais e à protecção de dados. A tecnologia deve ser usada como apoio, e não como substituto da análise humana.

2.3. Impacto do recrutamento e selecção no desempenho organizacional

O recrutamento e selecção são processos centrais na gestão de pessoas, com implicações directas sobre o desempenho organizacional. Segundo (Chiavenato, 2010), o recrutamento é a etapa de atracção de candidatos, enquanto a selecção consiste na escolha dos mais adequados às exigências da função e à cultura da empresa. Para o autor, a eficácia desses processos determina a qualidade do capital humano, influenciando a produtividade, o clima organizacional e a retenção de talentos.

Complementando essa perspectiva, (Armstrong, 2009), reforça essa visão ao destacar que o recrutamento e selecção devem estar alinhados à estratégia organizacional. Em sua abordagem de gestão estratégica de recursos humanos, Armstrong argumenta que a selecção criteriosa de profissionais com competências técnicas e comportamentais adequadas permite à organização alcançar seus objectivos com maior eficiência, contribuindo para a construção de vantagem competitiva sustentável.

Além disso, (Torrington, Hall, 2004), introduzem o conceito de “fit cultural”, defendendo que a compatibilidade entre os valores do indivíduo e os da organização é essencial para o desempenho. Segundo os autores, colaboradores que compartilham os valores organizacionais tendem a apresentar maior comprometimento e engajamento, o que se reflecte positivamente nos resultados da empresa.

No entanto, (Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz & Younger, 2007), ampliam essa perspectiva ao posicionar o sector de recursos humanos como parceiro estratégico na formulação e execução da estratégia organizacional. Para os autores, o recrutamento e selecção são mecanismos de alinhamento entre o capital humano e os objectivos da organização, sendo essenciais para a execução eficaz das metas corporativas.

Por outro lado (Banov, 2012), alerta para os riscos de um recrutamento mal planejado, que pode atrair candidatos desalinhados com o perfil exigido. O autor enfatiza que a clareza na definição de requisitos e na comunicação da vaga é fundamental para garantir a assertividade do processo, evitando custos com rotatividade e retrabalho.

Nesse sentido, (Dessler, 2012), destaca a importância da análise de cargos como etapa prévia ao recrutamento. Para ele, compreender as atribuições, competências e exigências de cada função é essencial para garantir que o processo selectivo seja orientado por critérios objectivos e alinhados às necessidades organizacionais.

Adicionalmente, (Robbins, 2005), aborda o impacto psicológico da selecção sobre os candidatos e sobre a cultura organizacional. Ele argumenta que processos selectivos transparentes e justos contribuem para a construção de uma imagem positiva da empresa, fortalecendo sua reputação e atraindo talentos com maior potencial de contribuição.

De forma complementar (Gil, 2001), em sua obra sobre administração de recursos humanos, ressalta que o recrutamento e selecção devem ser tratados como processos contínuos de melhoria. O autor defende o uso de indicadores de desempenho, como tempo de preenchimento de vagas, custo por contratação e taxa de retenção, para avaliar e aprimorar continuamente a eficácia das práticas adoptadas.

Por sua vez (Marras, 2011), propõe uma abordagem comportamental para a selecção, enfatizando a importância de avaliar atitudes, valores e traços de personalidade dos candidatos. Segundo ele, o desempenho organizacional não depende apenas de competências técnicas, mas também da capacidade de adaptação e relacionamento interpessoal.

Finalmente, (Fleury & M. A. Oliveira, 2011), destacam que o recrutamento e selecção são instrumentos de gestão da diversidade. Ao promover processos inclusivos e equitativos, as organizações ampliam sua capacidade de inovação, fortalecem o engajamento e criam ambientes mais colaborativos e produtivos.

Processo de selecção organizacional

Depois do processo de recrutamento que é o anúncio ou divulgação de modo a atrair potenciais candidatos, vem o processo de selecção, na qual iremos debruçar com maior detalhe. “Após o recrutamento, vem a selecção propriamente dita” (Baylão & Rocha, s.d.). Esse processo de selecção é tão importante estuda-lo como o processo de recrutamento.

O processo de selecção vai ser o processo de filtragem do pessoal que com maior capacidade e espírito de entrega possam contribuir para o desenvolvimento de uma determinada organização. Não distante da natureza da empresa contratadora, esses devem responder aos problemas de quadro que as mesmas apresentam.

Falar de do processo de selecção de uma organização é olhar para a função importante que a área de Recursos Humanos desempenha dentro da mesma, pois cabe a esses gestores de pessoas como é muito tratado na nova visão contemporânea, selecção indivíduos capazes a atender os problemas que foram e poderão ser levantados.

Nesta senda, para Chiavenato (2010, p. 118), nos apresenta que selecção “é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização”. Gimenes et al. (s.d.) “após o recrutamento vem o processo de selecção, o qual a organização escolhe, de uma lista de candidatos o melhor que atinge os critérios de selecção para a posição disponível”.

Desse modo, a selecção tem como objectivo seleccionar os indivíduos potenciais com pendendo criativo, espírito de desenvolvimento, adaptável a cultura e a natureza da organização. Orlickas (citado por Gimenes et al., s.d.) “tem o objectivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborarem para superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal”.

Nesse contexto, o processo passa por duas visões ou ideias fundamentais, decisão e comparação ou vice-versa, comparação, pois a organização ou empresa compara os candidatos atraídos pelo processo de recrutamento na qual mostraram-se interessados e qualificados para concorrerem e preencherem as vagas publicadas, avaliadas e comparadas as candidaturas vem o processo de decisão das candidaturas ou dos indivíduos aprovados.

Reforça (Chiavenato, 2010, p. 119) que:

Em geral, a comparação exige que a descrição e a análise do cargo ou a definição da competência requerida seja transformada em uma espécie de ficha de especificações que funciona como o instrumento de medida a partir do qual se possa estruturar o processo seletivo com maior rigor.

E esse processo pode ocorrer para os dois lados, tanto para o lado das organizações como para os próprios candidatos atraídos. Cada um buscando o seu interesse, candidatos avaliam as vagas anunciadas no processo de recrutamento se as suas competências e ideais coadunam com os interesses e com a cultura da empresa, e essa análise pode acontecer de modo interno como externo.

As empresas também o fazem, pois, cada empresa avalia as competências daqueles que se candidataram, vendo as habilidades expressas documentalmente e as características particulares de cada candidato. Dai vem a secção decisória, decidindo qual dos candidatos reúne condições para ocupar o cargo divulgado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta secção, apresentam-se os fundamentos das diversas opções metodológicas adoptadas na investigação, indispensáveis tanto para a recolha de dados teóricos como para a recolha de dados empíricos.

Assim, a investigação adoptou um o modelo quali-quantitativo (designado igualmente como misto), que orientou o desenvolvimento de toda a investigação para o alcance dos objectivos preconizados. Nesse sentido, para (Marconi & Lakatos, 2017), é o tipo de pesquisa que usa tanto os métodos qualitativos quanto quantitativos para a realização de uma análise muito mais aprofundada sobre o tema pesquisado.

Apresente pesquisa sustenta-se como decisão descritiva. Segundo (Cervo, Bervian & Da Silva (2007, p. 61) “observa, registra, analisa e correlaciona fenómenos (variáveis) sem manipulá-los”. Essa pesquisa permite descrever o impacto do processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional na empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços.

A abordagem qualitativa foi construída com bases nos métodos teóricos como a análise e síntese que ajudaram na análise e na sistematização das teorias existentes sobre os meios de processo de recrutamento e selecção de profissionais e o histórico que surgiu com a necessidade de poder recolher dados relevante de como o processo de recrutamento e selecção de profissionais passou por intensas transformações.

Já as principais técnicas de recolha de dados utilizadas focaram-se numa observação sistemática onde se fez o uso de recurso de vários meios como electrónicos para às anotações feitas no local da investigação, a análise documental que serviu-nos para a revisão dos processos de contratação, o inquérito por entrevista que foi usada para entrevistar os funcionários afectados a empresa em estudo e o inquérito por questionário que foi dirigido aos funcionários com uma intencionalidade para assim procurarmos mecanismo de implementação e estratégias de melhoria no processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional na empresa em questão.

4. CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DA INVESTIGAÇÃO

A presente investigação foi realizada na empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços, situada no município sede na Cidade Alta, junto ao campo do Petro Atlético. A empresa foi fundada em 8 de Junho de 2020 e, desde então, tem desenvolvido actividades em múltiplos

sectores, com destaque para os serviços de consumo agrícola, nomeadamente a venda de produtos alimentares do campo, bem como actuações nos ramos de hotelaria e turismo, através da exploração de um restaurante. Actualmente a organização possui 18 funcionários.

4.1. Determinação da população e da amostra

Extracto	População	Amostra	Porcentagem	Tipo de amostra	Critério de amostragem
Funcionários	18	-----	100%	-----	-----

Fonte: Autor

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS INSTRUMENTOS EMPREGUES NA INVESTIGAÇÃO

Os dados qualitativos apresentados nessa secção foram adquiridos através de etapas exploratórias, os métodos empíricos de procedimentos adoptado para a pesquisa foram a observação, a análise documental, o inquérito por entrevista e por questionário. Segundo (Gil, 2008, p. 15), “esses métodos têm por objectivo proporcionar ao investigador os meios técnicos, para garantir a objectividade e a precisão no estudo dos fatos sociais”.

Para (Lakatos & Marconi, 1992, p. 107), a observação “é uma técnica de colecta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, examinar factos ou fenómenos que se deseja estudar”. A observação teve como objectivo analisar o impacto que o recrutamento e selecção exercem na empresa G.L. Nexus Engenharia e Serviços (ver apêndice 3). A análise revelou desempenho medíocre nos aspectos centrais do processo, com falhas na definição do perfil da vaga, imparcialidade na selecção, avaliação de competências e impacto na equipa. Apenas a comunicação com candidatos e a transparência nas etapas foram consideradas suficientes, evidenciando fragilidades estruturais e metodológicas.

A análise documental, segundo (Lakatos & Marconi, 1992), a pesquisa documental é a colecta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de Instituições e domicílios, e fontes estatísticas.

A análise documental evidenciou que o contrato atribui à empresa a responsabilidade de implementar e garantir práticas de recrutamento, selecção, colocação e administração de pessoal, em conformidade com normas internas e padrões internacionais, como as ISO

9001:2015 e 13485:2016. Tal cláusula confere à profissional contratada um papel estruturante na gestão de pessoas, com impacto directo no desempenho organizacional. Porém, verifica-se uma discrepância entre o que está formalmente previsto e o que, na prática, é realizado.

A entrevista e os questionários, segundo (Prodanov & Freitas, 2013), são consideradas técnicas de recolha de dados primários, valorizando principalmente a descrição verbal fornecida pelos informantes.

O inquérito por entrevista, aplicado a três chefias da empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços, teve por finalidade analisar o impacto do recrutamento e selecção no desempenho organizacional. O roteiro dividiu-se em três partes: apreciação do processo de recrutamento e selecção, efeitos no desempenho e propostas de melhoria. Indicam que o processo vigente é descrito como simples e rudimentar, revelando ausência de etapas essenciais, tais como análise de perfil, provas técnicas e entrevistas criteriosas. Foi ainda reconhecida a existência de favoritismo, em contradição com a alegada imparcialidade, o que denuncia práticas subjectivas que comprometem a meritocracia. A avaliação é mencionada, mas sem clarificação de instrumentos, o que sugere superficialidade.

Os entrevistados reconhecem a necessidade de reforma, admitindo que o processo actual não garante a escolha dos melhores candidatos. Quanto ao impacto no desempenho, foi evidenciado que contratações malconduzidas prejudicam a produtividade, geram desmotivação, conflitos e desagregação das equipas. Como proposta, advogam a prioridade na contratação de colaboradores experientes e devidamente preparados, sublinhando que um bom processo de recrutamento e selecção tem efeito directo sobre o desempenho da organização.

Olhando para a técnica do questionário na qual foi aplicado a 15 funcionários, actuais colaboradores da empresa. Com o mesmo objectivo da entrevista e para uma visualização geral e independente e de cada questão excepto as duas últimas questões da última secção que tem um pendor qualitativo, visite os apêndices 4 a 11.

O questionário aplicado a quinze colaboradores revelou fragilidades significativas no processo de recrutamento e selecção da empresa. Apenas um terço dos inquiridos o considera estruturado, enquanto a maioria o avalia de forma crítica, denunciando favoritismo, ausência de critérios técnicos e falta de análise comportamental. Todos reconhecem que tais falhas afectam negativamente o desempenho organizacional, gerando baixa produtividade, instabilidade das equipas e elevada rotatividade. As sugestões apontam para a profissionalização do processo, com maior rigor técnico, alargamento dos canais de

recrutamento e eliminação de práticas de favorecimento, sob pena de perpetuar um ciclo de ineficácia e prejuízo para a organização.

5.1. Proposta de melhoria do processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional na empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços

Objectivo da proposta: melhorar de forma sistémica e sustentável o processo de recrutamento e selecção de profissionais na empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços.

No entanto, “é proposta uma resposta suposta, provável e provisória [...] que seria o que o pesquisador entende ser plausível como solução do problema” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 89). Essas propostas dão uma visão da solução dos problemas que o ambiente de investigação revela. Para isso, recomenda-se a implementação das seguintes melhorias:

- 1. Definição clara do perfil profissional:** cada vaga deve conter requisitos técnicos, comportamentais e experiência mínima necessária, evitando contratações desalinhadas;
- 2. Padronização das etapas do processo:** estruturar o recrutamento em fases bem definidas (triagem curricular, testes técnicos, avaliação comportamental e entrevistas criteriosas), assegurando coerência e transparência;
- 3. Formação da equipa de RH:** investir em capacitação para os responsáveis pela selecção, de modo a eliminar práticas subjectivas, favoritismo e vieses pessoais;
- 4. Avaliação técnica e comportamental estruturada:** utilizar testes, dinâmicas e entrevistas por competências que permitam analisar não apenas o conhecimento, mas também a adequação cultural do candidato;
- 5. Diversificação dos canais de recrutamento:** explorar plataformas digitais, redes profissionais e parcerias com instituições de ensino para ampliar o alcance e atrair candidatos mais qualificados;
- 6. Monitorização e feedback:** estabelecer indicadores de desempenho (como taxa de rotatividade, tempo de adaptação e satisfação dos gestores) e realizar avaliações periódicas para ajustar o processo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar o impacto do processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional da empresa G.L. Nexus Engenharia e Serviços. Constatou-se que, embora a empresa possua documentos normativos e contratuais que indicam um modelo estruturado de gestão de pessoas, a prática cotidiana revela fragilidades

significativas, tais como favoritismo, ausência de critérios técnicos claros, carência de avaliação comportamental e falta de padronização das etapas de selecção. Os dados colectados por meio de entrevistas, questionários, observação e análise documental evidenciam que tais falhas repercutem negativamente no desempenho organizacional, traduzindo-se em instabilidade interna, rotatividade elevada e prejuízos para o clima laboral. Nesse sentido, confirma-se que um processo de recrutamento e selecção mal conduzido compromete directamente a produtividade e a sustentabilidade da organização.

O trabalho contribui ao reforçar a importância de práticas de recursos humanos baseadas em critérios objectivos, imparcialidade e profissionalização. Entretanto, reconhece-se como limitação o fato de a pesquisa ter sido aplicada a um número reduzido de colaboradores, o que sugere a necessidade de estudos futuros mais amplos e comparativos em outras organizações do sector. Contudo, a profissionalização da área de recursos humanos é essencial para garantir equidade, eficiência e vantagem competitiva.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M. (2009). *Prática de gestão de recursos humanos* (11th ed ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Banov, D. (2012). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Baylão, A. L. da S., & Rocha, A. P. de S. (s.d.). *A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial*. CEDERJ/FACSUM/UNITAU. Disponível em <https://www.rhportal.com.br>
- Cabral, J. A., Nunes, R. S., & Paioli, L. A. A inteligência artificial no departamento de recursos humanos: um estudo de caso sobre a ia no processo de.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Da Silva, R. (2007). *Metodologia Científica* (6ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Chiaragatto, J. (16 de Maio de 2025). Obtido de fn: Disponível em: ufc-concursos.com.br
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Dessler, G. (2012). *Administração de recursos humanos* (13ª ed.). São Paulo: Pearson Education.
- Ferreira, A. M., Reis, A. C., & Pereira, M. F. (2006). Desempenho organizacional: uma abordagem multidimensional. *Revista de Administração Pública*, 1043–1068.
- Fleury, M. T., & M. A. Oliveira. (2011). *Gestão da diversidade nas organizações: o desafio dos gestores*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- França, A. C. (2007). *Gestão de desempenho: uma proposta integrada entre avaliação e desenvolvimento*. FGV Editora.
- França, A. C., & Arellano, E. B. (2002). *Gestão de pessoas: novos modelos de gestão de pessoas nas organizações*. FGV Editora.

- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2013). *Avaliação de desempenho*. Atlas.
- Gimenes, A. M., Moreira, J. C., Freitas, A. S., & Rocha, F. C. V. (s.d.). *A importância do recrutamento e seleção para o sucesso empresarial*. Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL. Disponível em <https://core.ac.uk/display/151977261>
- Guimarães, T. A., & Arieira, C. G. (2005). *Seleção de pessoal: teoria e prática*. Vozes.
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2006). *Administração de marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (1992). *Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa Bibliotecária, Design e Relatório, Publicações e Artigos Científicos* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa/pesquisa bibliográfica/teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de recursos humano: do profissional estratégico*. Futura.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, L. S. de. (2005). *Gestão de pessoal: Métodos e processos de recrutamento e seleção* (Monografia de graduação, Centro Universitário de Brasília – UniCEUB). <https://core.ac.uk/display/186335993>
- Pontes, B. R. (2022). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal* (Vol. 9). LTr Editora.
- Primi, R. (2003). *Psicometria contemporânea: fundamentos e aplicações*. Casa do Psicólogo.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª Edi.). Editora Feevale.
- Ribeiro, L. M. (2005). *Seleção por competências: como entrevistar e avaliar pessoas com foco em competências*. Qualitymark.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Tachizawa, T. (2006). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de recursos humanos*. FGV Editora.
- Torrington, D., Hall, L. (2004). *Human resource management*. Prentice Hall.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2007). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.

ANEXOS

Anexo 1:



Fonte: Empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços

Anexo 2: Plano de acção incompleto

PLANO DE AÇÕES

ID da Ação	Descrição da Ação	Responsável	Data de Início	Data de Término Prevista
2501	Revisar as etapas do processo de recrutamento e seleção para identificar melhorias e enviar relatório para a Direção Geral		11/02/2025	15/02/2025
2502	Informar a equipe de engenheiros sobre as atualizações da Política da Empresa		11/02/2025	18/02/2025
2503	Contatar a Agência Nacional de Petróleo e Gás (ANPG) para requisitos específicos de operação		11/02/2025	20/02/2025
2504	Elaborar um calendário para planejar reuniões semanais de acompanhamento das atividades e submeter a diretora Geral para aprovação		11/02/2025	13/02/2025

Fonte: Empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços

APÊNDICE

Apêndice 1: Guião de entrevista

Tipo de entrevista: entrevista semiestruturada.

Modalidade: individual

Entrevistados: 3 funcionários ocupando cargos de Chefia.

Objectivo: analisar o impacto do processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional na empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços.

Local: Instalações da Empresa.

Data:

Materiais: esferográficas, caderneta, telefone e um gravador.

I. Processo de recrutamento e selecção

1. Como você descreveria o actual processo de recrutamento e selecção na empresa?
2. Acredita que os critérios usados para seleccionar candidatos são adequados? Por quê?
3. Já observou ou vivenciou situações de favoritismo ou falta de imparcialidade nas contratações?
4. As competências técnicas e comportamentais dos candidatos são avaliadas adequadamente?
5. Considera que o processo actual contribui para a escolha dos melhores profissionais?

II. Impacto no desempenho organizacional

6. Em sua opinião, como o processo de recrutamento e selecção tem influenciado o desempenho da empresa?
7. Quais impactos negativos você já observou em função de contratações inadequadas?
8. Existe um impacto visível no clima organizacional devido ao modo como as contratações são feitas?

III. Sugestões e melhorias

9. Que melhorias você considera importantes para tornar o processo de recrutamento mais eficaz?
10. O que poderia ser feito para alinhar melhor os novos contratados à cultura organizacional da empresa?
11. Deseja deixar mais alguma consideração sobre o tema?

Apêndice 2: Questionário para os colaboradores da empresa.

Prezado(a) Colaborador(a), esta pesquisa tem como **objectivo** analisar o impacto do processo de recrutamento e selecção de profissionais no desempenho organizacional na empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços. Solicitamos a sua colaboração respondendo com sinceridade às questões propostas, com base na sua experiência. As informações serão utilizadas apenas para fins académicos, de forma confidencial e anónima. A sua participação é fundamental para o sucesso do estudo, pelo que agradecemos antecipadamente a sua disponibilidade e contribuição.

I. Sobre o processo de recrutamento e selecção.

1. Considera que o processo de recrutamento e selecção da empresa é bem estruturado?

Sim Parcialmente Não Não sei opinar

2. O processo é conduzido com critérios técnicos e imparciais?

Sempre Às vezes Raramente Nunca

3. Já presenciou ou teve conhecimento de contratações baseadas em favoritismo (amiguismo)?

Sim Não Prefiro não responder

4. As competências dos candidatos são devidamente avaliadas durante o processo de selecção?

Sim Parcialmente Não Não sei

5. O processo inclui avaliação de perfil comportamental e alinhamento com a cultura da empresa?

Sim Não Não sei

II. Impactos no desempenho organizacional.

6. Acredita que as falhas no recrutamento e selecção afetam o desempenho da empresa?

Sim Não Não sei

7. Como você avaliaria o impacto das contratações mal sucedidas no ambiente de trabalho?

Muito negativo Pouco negativo Neutro Positivo

8. Com que frequência ocorrem despedimentos causados por má adaptação do funcionário?

Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

III. Melhorias e sugestões

9. Quais aspectos você acredita que precisam ser melhorados no processo de recrutamento e selecção?

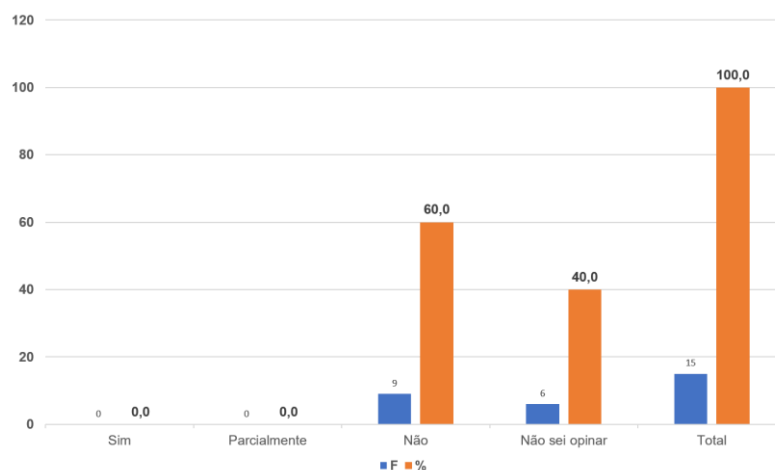
10. Que sugestões daria para tornar esse processo mais justo e dinâmicos na empresa?

Apêndice 3: Ficha de observação

Esta ficha visou registrar os principais aspectos observados durante a análise do processo de recrutamento e seleção na empresa G.L Nexus Engenharia e Serviços. Assinalando o nível de desempenho observado em cada aspecto, utilizando a escala: Mau, Medíocre, Suficiente, Bom, Muito Bom.

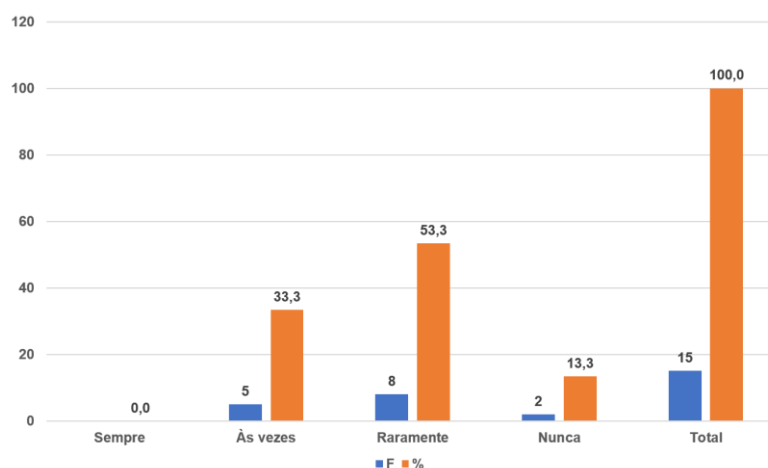
Aspecto a Observar	Mau	Med.	Suf.	Bom	M. Bom
Definição clara do perfil da vaga					
Divulgação das oportunidades de forma acessível					
Imparcialidade na seleção dos candidatos					
Avaliação de competências técnicas					
Avaliação de competências comportamentais					
Transparência nas etapas do processo					
Aderência dos contratados à cultura organizacional					
Impacto do recrutamento no desempenho da equipa					
Satisfação dos colaboradores com o processo					
Clareza na comunicação com os candidatos					

Apêndice 4 - Figura 1 Considera que o processo de recrutamento e selecção da empresa é bem estruturado?



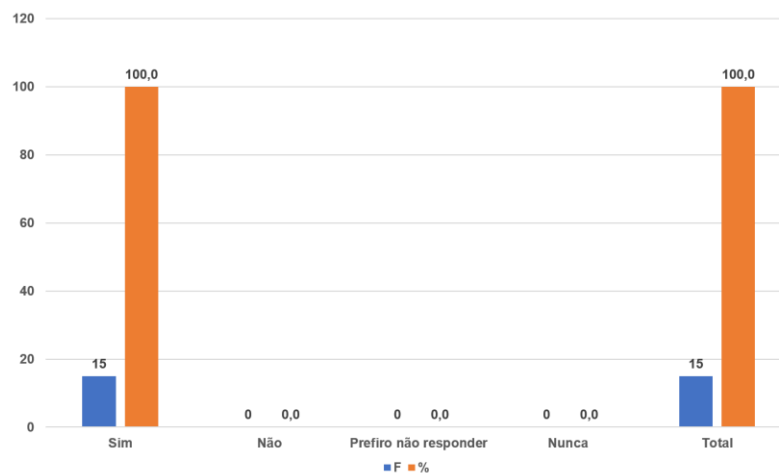
Fonte: Autor

Apêndice 5 - Figura 2 O processo é conduzido com critérios técnicos e imparciais?



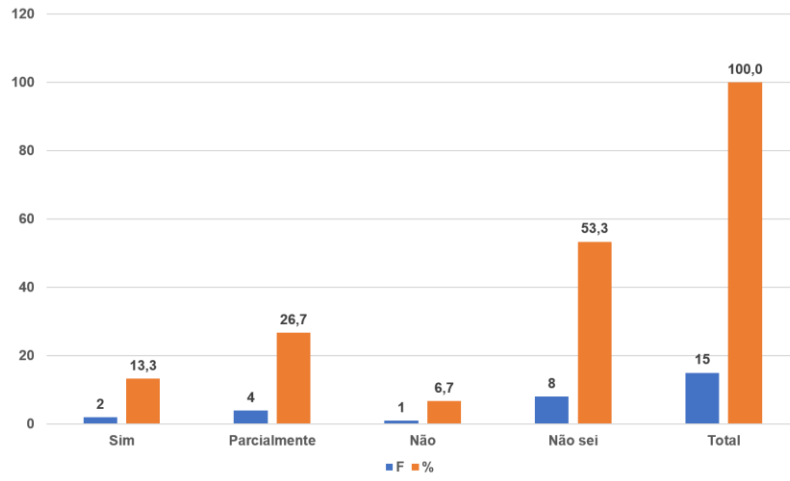
Fonte: Autor

Apêndice 6 - Figura 3 Já presenciou ou teve conhecimento de contratações baseadas em favoritismo (amiguismo)?



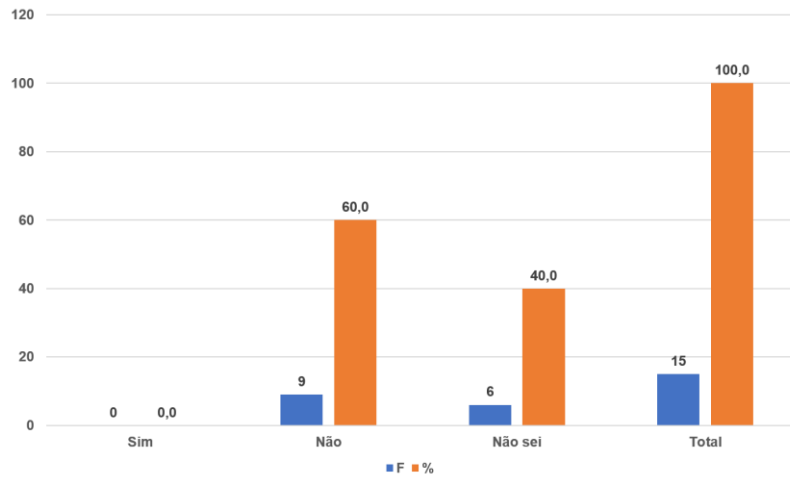
Fonte: Autor

Apêndice 7 - Figura 4 As competências dos candidatos são devidamente avaliadas durante o processo de selecção?



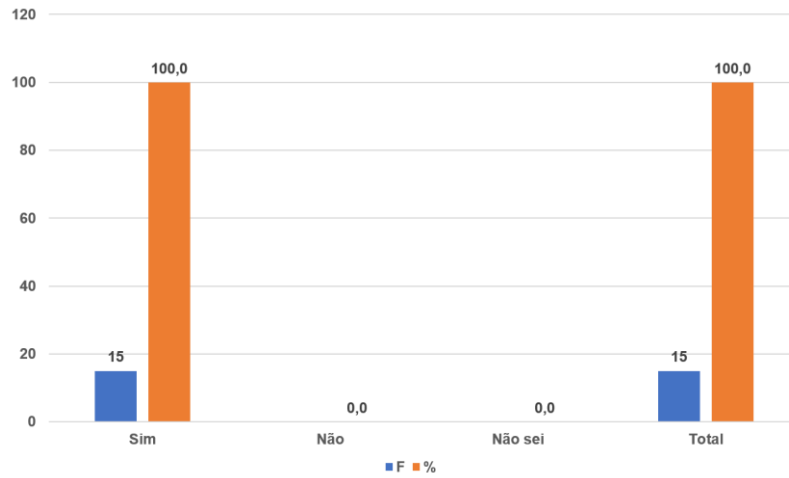
Fonte: Autor

Apêndice 8 - Figura 5 O processo inclui avaliação de perfil comportamental e alinhamento com a cultura da empresa?



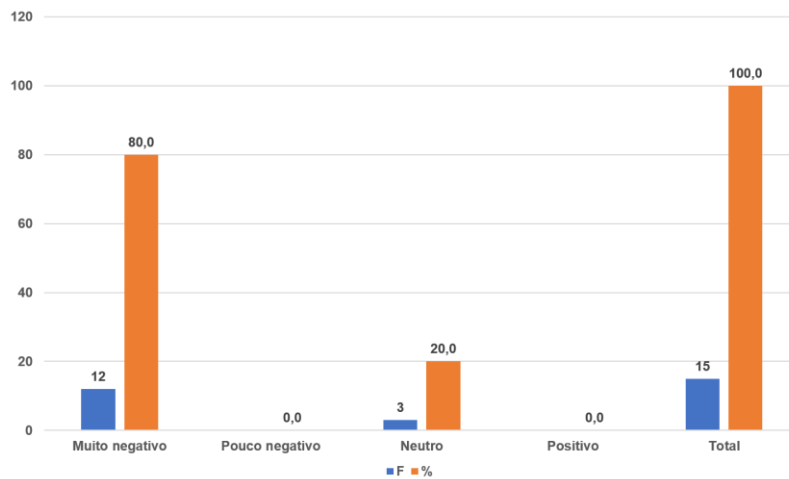
Fonte: Autor

Apêndice 9 - Figura 6 Acredita que as falhas no recrutamento e selecção afectam o desempenho da empresa?



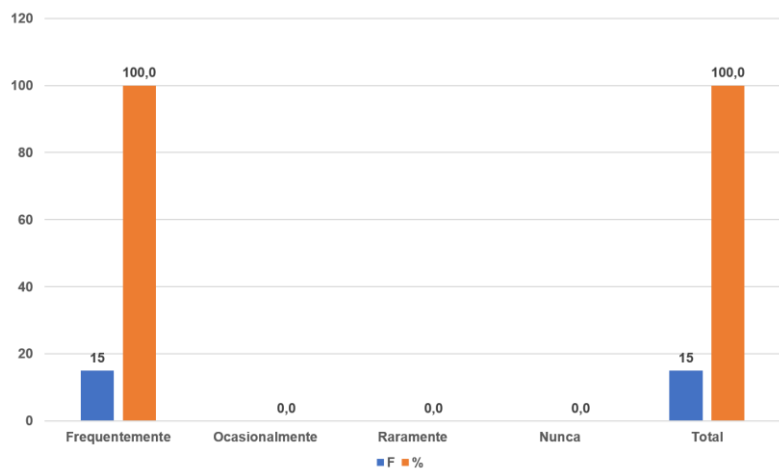
Fonte: Autor

Apêndice 10 - Figura 7 Como você avaliaria o impacto das contratações malsucedidas no ambiente de trabalho?



Fonte: Autor

Apêndice 11 - Figura 8 Com que frequência ocorrem despedimentos causados por má adaptação do funcionário?



Fonte: Autor