

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIA E LETRAS DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO II

Case de Recrutamento e Seleção (R&S)

Docente: Prof^a. Dr^a. Marina Greggi Sticca

Prof^a. Dr^a.Thais Zerbini

Discentes: Beatriz Emídio Moreno (11821480)

Julia Mayumi Yabiku (11793969)

Letícia Piantino Marques (11793931)

Maria Rita Galhardo (11913214)

Vitória F. Andreossi (10277996)

Ribeirão Preto

2023

CASE DEVFAST - R&S

a) Definição das vagas

O processo de recrutamento e seleção se dá pela “atração de pessoas para a ocupação de determinado cargo, função ou posto de trabalho”, colocando vagas à disposição para, então, atrair e avaliar os candidatos que seriam mais adequados e potenciais para o perfil profissional requerido. (Gondim e Queiroga, 2013, p.381). De maneira geral, não há maneira ideal de realizar um processo seletivo, pois é preciso ponderar os objetivos e valores da organização, o contexto de trabalho e as características da vaga, para conduzir o processo da melhor maneira e que objetive o preenchimento daquela vaga por profissionais que estejam em congruência com as habilidades e valores requeridos pela empresa.

Pensando nesses aspectos, antes de iniciar o processo de recrutamento e seleção, a equipe de consultoria organizacional realizaria uma pesquisa acerca da Devfast, no intuito de obter mais informações sobre a empresa. Isso seria feito no intuito de entender os serviços oferecidos pela empresa, sua missão, visão e valores, bem como sua trajetória até o momento, para posteriormente na reunião poder integrar tais informações com as expectativas sobre o perfil de pessoas a serem contratadas. Depois, uma visita ao posto de trabalho seria feita para entender como funciona a dinâmica da startup, seus postos de trabalho e as atividades desenvolvidas, atitude que auxiliaria no entendimento das vagas já ocupadas e das que irão se abrir, além de entender as competências necessárias para atuação dentro da Devfast. É esperado que a pesquisa e a visita ao posto de trabalho durem 2h cada, somando 4h desta etapa inicial.

Então, é possível iniciar a definição das vagas abertas. De acordo com Gondim e Queiroga (2013), o processo de recrutamento e seleção inicia-se a quando há a oferta de um cargo ou função, de forma que é crucial uma definição bem feita dos cargos, para garantir que cheguem candidatos coerentes com o solicitado. Para isso, é feita uma análise das necessidades da empresa, entendendo o perfil da vaga e as tarefas que serão cumpridas – a definição das tarefas pode ser feita por alguém que já as executa na organização, pelo chefe do cargo ou por aqueles que dependem do futuro ocupante do cargo (Gondim e Queiroga, 2013). Na Devfast, a consultoria faria uma reunião com a empresa para definir as atividades e tarefas das 6 vagas dispostas, assim como as competências necessárias para realizá-las, no intuito de definir as tecnologias que cada vaga precisa e qual o perfil esperado do candidato.

Isso será feito preenchendo, junto à área de RH e a coordenação da empresa, a seguinte tabela para cada uma das funções:

Tabela 1. *Descrição das competências necessárias para a ocupação do cargo*

Conhecimentos requeridos:	Ex: Distinguir entre os instrumentos e métodos disponíveis aqueles convenientes para solucionar diferentes tipos de problema
Habilidades necessárias:	Habilidades cognitivas: Ex: Operar softwares de forma a alcançar os objetivos propostos
	Habilidades relacionais: Ex: Orientar pessoas em grupo em situações de trabalho (Sênior)
Atitudes esperadas:	Ex: Demonstrar tolerância a diferentes pontos de vista e formas de trabalho
Comportamentos esperados:	Ex: Organizar e planejar o trabalho, utilizando-se de ferramentas para tal, como cronogramas, arquivos e gráficos, de forma a ter domínio sobre o andamento do trabalho.

Na reunião de equipe, cada um dos fatores da tabela seriam explicados e destrinchados aos gestores e ao RH. Isto é, as competências são a capacidade de combinar conhecimentos, habilidades e atitudes de forma a exercer os comportamento esperados no desempenho de suas funções. ; os conhecimentos são o conjunto de experiências e domínio qualificado do conteúdo solicitado pela vaga; as habilidades se referem a coordenação motora, cognição e inter relações humanas; as atitudes são a postura do trabalhador frente a um objeto e o que o leva a agir; e os comportamentos esperados são as ações observáveis que se espera do ocupante do cargo (Gondim e Queiroga, 2013). O preenchimento desses fatores é feito, então, para que a equipe de consultoria tenha ciência de todos os fatores que permeiam as vagas, sejam eles de conhecimento teórico e prático, de relações interpessoais e de atitudes frente a desafios. Essas informações também auxiliam a equipe a começar a pensar nos possíveis testes cognitivos e de habilidade a serem aplicados.

Logo, após o preenchimento da tabela de mapeamento de competências, a equipe de consultoria posteriormente traduzirá as necessidades expostas pela empresa em perfis de vagas, realizando a definição de cada uma por meio das competências esperadas dentro do contexto de ambiente de trabalho. A descrição do perfil da vaga será norteadora da seleção de candidatos em etapas posteriores. Após, será feita uma nova reunião de retorno sobre adequação das definições de vagas, a fim de checar se nosso entendimento está de acordo

com as expectativas da contratante quanto às competências, conhecimentos e habilidades desejadas. Quanto à seleção de candidatos, faz-se importante saber se a contratante tem interesse em aplicar políticas afirmativas e de inclusão e, caso afirmativo, entender as políticas afirmativas existentes.

Uma vez discutidas as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para cada cargo, na primeira reunião, pode-se compreender as exigências e experiências anteriores requeridas diferencialmente para os cargos de desenvolvedores Júnior, Sênior e Pleno. O desenvolvedor de nível Júnior desenvolve tarefas de menor complexidade e geralmente é recém-formado de seu curso, tendo como conhecimento as habilidades básicas da profissão. Por outro lado, a empresa não quer contratar pessoas sem nenhum tipo de experiência prévia, por isso, 1 ano de experiência mínima é um bom critério para caracterizar o desenvolvedor Júnior para o serviço exigido. Já o desenvolvedor Pleno é definido por um profissional que possui um nível de experiência e conhecimento mais desenvolvido de sua área, mas ainda conta com um supervisor para auxiliá-lo. Nesse propósito, o período de conhecimento definido para o Pleno foi de um mínimo de 3 anos de experiência profissional. Enfim, o desenvolvedor Sênior requer habilidades técnicas bastante refinadas, capaz de solucionar problemas fora da alçada dos demais desenvolvedores, devendo ser capaz de avaliar o trabalho dos desenvolvedores menos experientes. Nesse intuito, o período de experiência mínima para a contratação foi definido em 6 anos. Nessa definição de vagas, também é interessante conversar com os gestores sobre aspectos definidores da vaga, como: tempo de duração do contrato com a empresa, carga horária de trabalho dos novos contratados, modalidades de trabalho (presencial, *home office* ou flexível) e os aspectos que permeiam as condições de trabalho para cada modalidade, como necessidade de oferta de instrumento de trabalho (e.g, notebook), vales alimentação e transporte, controle de horário de trabalho, entre outros fatores sobre os quais faz-se útil ponderar os prós e contras, a fim de tomar a decisão mais adequada.

Nessa reunião também discutiremos o teste técnico que a empresa costuma aplicar no processo seletivo, pois a equipe de consultoria precisará compreender os parâmetros de avaliação e critérios utilizados na composição e correção da atividade, de modo a conhecer as expectativas em torno dos resultados do teste e, então, dimensionar seu peso avaliativo dentro do processo seletivo como um todo. É um momento oportuno para a Devfast sanar possíveis dúvidas acerca das diferentes etapas propostas por nós na seleção, também. Sobre as etapas de seleção, a equipe explicaria os conceitos de recrutamento interno e externo, discutindo quais são mais adequados para o que está sendo pedido.

Como o valor dos salários propostos estão abaixo da média salarial encontrada no mercado de trabalho, é essencial que abordemos esse assunto durante a reunião, antes de divulgar as vagas. A intenção é compreender o motivo por trás desses valores baixos e discutir a possibilidade de aumentá-los. Se realmente não for possível aumentar o salário dos cargos, nossa equipe indicará a utilização de recursos para tornar as vagas mais atrativas e competitivas, tais como: progressão rápida de cargos, através de planos de carreira e/ou oferecimento de cursos de aprimoramento gratuitos para os funcionários; bonificação por remuneração variável, visto que estimulará a motivação e desempenho dos funcionários; por fim, a flexibilização da gestão e dos horários das equipes, visando o macro gerenciamento interno de cada equipe, a qual contará com o suporte organizacional da empresa para suprir as necessidades que surgirem. Esses recursos foram pensados para driblar a desvantagem salarial e oferecer atrativos para que bons funcionários entrem e permaneçam na empresa. Contudo, antes de implementá-los é preciso verificar se tais alternativas já estão estabelecidas dentro da empresa ou não, senão, verificar se é possível que se estabeleçam de forma igualitária para todos os funcionários, a fim de evitar atritos entre os mesmos.

Quanto à forma de contratação, deve-se discutir cuidadosamente as vantagens e desvantagens das modalidades PJ ou CLT, para garantir que a melhor escolha seja feita, considerando as circunstâncias da empresa. Como o mercado de trabalho da área de informática é altamente competitivo e escasso em profissionais qualificados, faz-se útil refletir sobre qual modalidade de contratação terá maior probabilidade de reter excelentes funcionários, com ótimas formações técnicas. A maior vantagem do PJ é o salário líquido ser mais alto quando comparado com o do modelo CLT, no entanto, o salário de PJ já está abaixo do valor de mercado de qualquer forma, então o mesmo já não configura-se como ferramenta atrativa desde o princípio. Por outro lado, tem como forte desvantagem a desproteção ao empregado devido à não asseguarção de direitos trabalhistas importantes, como a assinatura da carteira de trabalho, décimo terceiro, férias, seguro saúde, seguro de vida, previdência privada, plano odontológico, seguro desemprego, licença maternidade. De forma contrária, a vantagem do modelo celetista é justamente o asseguarmento de todos os direitos trabalhistas, assim como a possibilidade de incluir familiares em convênios médicos e odontológicos, enquanto sua maior desvantagem é o salário líquido ser mais baixo quando comparado ao de PJ.

Pode-se argumentar que, pelo fato dos salários estarem baixos de qualquer forma, os benefícios atrelados à CLT são diferenciais que a empresa pode usar para conquistar e reter o bom funcionário a longo prazo, o que é muito importante considerando o alto investimento

que a empresa está depositando no presente processo seletivo, contratando até mesmo uma equipe de consultoria, também como o contexto competitivo e escasso de profissionais qualificados na área de tecnologia. Além disso, considerando que a empresa acate os recursos de progressão de carreira com oferecimento de cursos e ferramentas de aprimoramento gratuito, também como a remuneração variável, a desvantagem do salário mais baixo no modelo CLT poderá ser compensada, mesmo que minimamente.

Considerando os fatores apresentados, o modelo de contratação celetista provavelmente tem maior vantagem para a empresa e para o empregado quando comparado ao modelo PJ, visto que as desvantagens do primeiro podem ser compensadas, já as do segundo, não podem. Ainda, é válido ressaltar que as desvantagens da contratação no modelo PJ são bastante notórias para os brasileiros, já que, segundo pesquisa realizada pelo Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (IESS) em 2019, o terceiro item mais desejado pelo brasileiro é plano de saúde, seguido por seguro de vida, em quarto lugar. De qualquer forma, tudo isso será exposto e discutido na reunião com a empresa, para que uma decisão ponderada, que leve em consideração os diversos prós e contras de ambas modalidades, possa ser tomada. Além disso, torna-se interessante entender quais as formas de contrato dos demais funcionários da empresa, de forma a não gerar atrito entre os antigos e novos contratados.

Por fim, pensando na empresa após a entrada dos novos funcionários, na reunião também iremos ressaltar a importância do trabalho da funcionária do RH, sugerindo que ela acompanhe o processo de recrutamento e seleção que será desenvolvido, principalmente a etapa de definição de vagas e mapeamento de competências, para que os gestores possam discutir e alinhar as expectativas com a funcionária de RH, a qual poderá, a partir disso, melhor avaliar os funcionários depois de contratados. Além disso, o acompanhamento da funcionária de RH permitirá maior autonomia da própria empresa em futuras contratações. A possibilidade de aproveitamento do trabalho desenvolvido por nós em projetos futuros da empresa, facilitando a execução, diminuindo tarefas e otimizando custos em momentos futuros é um grande diferencial que a nossa consultoria tem a oferecer à Devfast, considerando o problema existente de sobrecarga de trabalho da funcionária de RH e a pouca quantidade de funcionários na empresa.

Portanto, estima-se que será necessário duas reuniões com a empresa contratante nesta etapa, uma inicial de 3 horas de duração - para definir sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas para cada cargo, discutir com a empresa sobre as questões pertinentes das fases do processo seletivo, acordar salários e modelo de contratação mais vantajoso,

esclarecer pontos de incerteza entre as equipes, além de potencialmente discutir novas pautas que surgirem - e outra reunião de 1 hora de duração para adequação dos perfis de vagas.

b) Fases do Recrutamento

Após a definição das vagas disponíveis, assim como a definição das condições, requisitos e competências desejadas para cada tipo de vaga, o próximo passo será escolher a estratégia de recrutamento mais adequada para a organização. Para tal, existem dois tipos: recrutamento interno ou externo. Segundo Gondim & Queiroga (2013), o recrutamento interno visa identificar profissionais já empregados na empresa que possuam as habilidades necessárias para preencher as vagas em aberto; já no recrutamento externo, busca-se candidatos no mercado de trabalho que não estejam ainda atrelados à instituição. A modalidade de recrutamento interno é normalmente escolhida quando a empresa tem como política de gestão de pessoas valorização da retenção de talentos internos e oferece planos de carreira bem definidos (Gondim & Queiroga, 2013). Já o recrutamento externo é preferido quando a empresa precisa de uma maior diversidade de profissionais ou quando não há candidatos internos com as competências necessárias para a vaga (Gondim & Queiroga, 2013).

Dito isso, a equipe de consultoria escolheu optar pela realização de um recrutamento externo, uma vez que, observando as particularidades da empresa contratante, que consiste em uma *startup* pequena, com somente 30 funcionários no total, é possível assumir que não há um excedente de capital intelectual dentro da própria empresa para a contratação interna. Além disso, salienta-se a pouca disponibilidade de profissionais qualificados na área de informática. Será realizado, portanto, a estruturação de um processo de recrutamento externo que fará uso tanto de captação ativa quanto passiva, considerando as particularidades de cada tipo de vaga. Assim, levando em consideração a necessidade de um profissional altamente qualificado para preencher a vaga de desenvolvedor sênior, será realizada uma busca ativa por candidatos, utilizando primariamente a rede social profissional *LinkedIn*, que se destaca globalmente no ramo de atividades profissionais, assim como outras possíveis plataformas profissionais específicas da área de informática que poderão ser indicadas pelos gerentes e demais desenvolvedores seniores da Devfast. Utilizando filtros de busca, serão identificados usuários que possuam habilidades compatíveis com o perfil procurado para as vagas, com atenção especial para aqueles com experiências profissionais semelhantes às das vagas disponíveis. De modo complementar, para a captação de candidatos para as vagas de

desenvolvedores plenos e juniores será utilizados métodos de prospecção passiva, com a divulgação do processo seletivo da empresa em redes sociais, como no próprio LinkedIn e nos demais perfis e site da própria organização, além de plataformas que permitem o acesso a candidatos recém formados, assim como a divulgação das vagas em e-mails institucionais de instituições de ensino de cursos de informática, considerando a baixa experiência exigida por essas vagas. Espera-se que a divulgação das vagas por prospecção passiva seja iniciada simultaneamente à prospecção ativa, permitindo que os candidatos se inscrevam durante um período de duas semanas. Estima-se que a equipe irá dispende 2 horas para realizar o recrutamento passivo (fazer arte de divulgação, pedir divulgação para emails e plataformas, divulgar, coletar emails dos candidatos) e 10 horas para o recrutamento ativo, feito ao longo das duas semanas de recrutamento.

Além disso, cabe ressaltar que a prática de recrutamento por recomendação, apesar de ser amplamente utilizada em casos que requerem uma alta qualificação dos candidatos, não é considerada uma alternativa adequada por não se mostrar um método confiável quando se preza pela competência do candidato no exercício profissional (Gondim & Queiroga, 2013), e, portanto, não é recomendado seu uso no presente caso. Adicionalmente, a equipe de consultoria pode confirmar se há a existência de um banco de dados de possíveis candidatos proveniente de processos seletivos passados. Caso haja essa opção, também serão analisados os perfis arquivados e contatados aqueles compatíveis com as exigências das vagas disponíveis. Entretanto, na hipótese da inexistência desse recurso, considerando a presente demanda de sobrecarga da funcionária responsável pela gestão dos recursos humanos da empresa, a equipe de consultoria fortemente recomenda que seja realizado a criação de um banco de dados de potenciais candidatos, de modo a auxiliar e facilitar futuras contratações para *squads* de desenvolvedores qualificados.

Por fim, como será explicado adiante na fase de execução do processo seletivo, pretende-se que, ao final do processo seletivo, restem 3 a 4 candidatos por vaga e, como existem 6 vagas disponíveis, calcula-se que serão 24 candidatos finais a serem mostrados aos gestores. Se são 24 candidatos finais e as etapas de entrevista, teste técnico e teste psicológico eliminam cerca de 25% dos candidatos remanescentes cada, na fase de entrevistas deve-se ter 58 candidatos remanescentes. Portanto, deve-se recrutar cerca de 73 pessoas para preencherem a pré-entrevista (primeira etapa do processo seletivo), considerando a projeção de em torno de 20% de eliminação nesta primeira etapa.

c) Fases do processo seletivo e sua execução

Após a atração dos candidatos às vagas ofertadas inicia-se o processo seletivo, que nada mais é que um conjunto de ações técnicas que visam suprir as necessidades profissionais de uma organização (Coradini e Murini, 2009), ou seja, tem como principal objetivo analisar, dentre os candidatos, quais são os profissionais mais adequados para ocupar as vagas ofertadas, perfil que será estruturado anteriormente na fase de definição das vagas. Tal processo é, de modo geral, composto por diversas etapas de avaliação (Gondim & Queiroga, 2013). No caso em específico do presente processo seletivo, é importante que as diferentes etapas elaboradas sejam capazes de, conjuntamente, por meio de instrumentos específicos, avaliar adequadamente os candidatos de modo que torne possível prever um comportamento e desempenho futuro do profissional de maneira condizente às expectativas da empresa contratante.

Sendo assim, propõe-se que o presente projeto seja composto pela análise do currículo dos candidatos às vagas de desenvolvedores júnior a fim de conhecer as experiências prévias dos candidatos, ainda que não seja uma fase com caráter eliminatório pois, de acordo com Gondim e Queiroga (2013), não existem estudos que validam a capacidade da análise de currículos captar informações sobre as competências e habilidades individuais. Para a análise prevê-se a duração de cinco horas. Em decorrência do fato de a procura pelos desenvolvedores Plenos e Seniores ser por meio de uma busca ativa, a análise inicial do currículo para essas duas vagas não será necessária. Posteriormente inicia-se a denominada primeira etapa, que é composta por uma pré-entrevista na qual será aplicada um formulário, enviado para o e-mail dos candidatos e respondido digitalmente, que tem como principal objetivo levantar informações acerca dos dados demográficos, validar as tecnologias necessárias para o preenchimento da vaga e parear as expectativas do candidato com as ofertas da empresa, tanto quanto às atribuições do cargo como ao plano de remuneração e contratação. Entende-se que essa primeira etapa é útil pois é capaz de otimizar os recursos do processo seletivo, tanto no quesito de tempo como financeiramente, além de auxiliar na organização do processo seletivo, pois caso as expectativas ou validações não sejam condizentes, não se aplicará a próxima etapa para esses candidatos. Espera-se que a elaboração desse formulário e análise das respostas tenha duração total de 15 horas.

A segunda etapa, que possui importância vital no processo seletivo, (Bueno, 1999 como citado por Coradini e Murini, 2009), será composta por uma entrevista comportamental, do tipo estruturada, que, segundo Santos (2009), é uma ferramenta de avaliação que facilita a compreensão dos comportamentos das pessoas em situações

vivenciadas no trabalho e, aliada a outros instrumentos que serão usados nas outras etapas, possui grande relevância no mapeamento das competências dos candidatos pois, de acordo com Gondim e Queiroga (2013, p. 381), “Avaliar o candidato de modo que possa antecipar seu desempenho futuro no trabalho também é um grande desafio para a seleção de pessoas. É justamente por isso que estudos que focalizam o poder de predição do desempenho são valorizados”.

As principais características analisadas na entrevista comportamental são as capacidades de solucionar problemas bem como forma de relacionar-se em situações que se apresentam para o cargo por meio da investigação, na história de vida do candidato, situações e ambientes semelhantes ao da empresa contratante (Santos, 2009). As questões que compõem a entrevista baseiam-se no levantamento do perfil de competências de cada um dos cargos, dos diferentes níveis técnicos, que será feito na fase de definição das vagas, contendo tanto perguntas abertas como específicas, verbos de ação no passado e questões elaboradas para serem capazes de identificar a presença ou ausência de capacidades para resolver determinada situação (Campion et. al, 1997, Harris, 1989, Rabaglio, 2005, Almeida, 2004 citado por Santos, 2009, p. 25) e também devem contemplar as características da organização e do próprio modelo de gestão de pessoas (Santos, 2009), informações essas que também serão mapeadas na fase de definição das vagas. A elaboração do roteiro da entrevista comportamental ocorrerá em três reuniões com duração de duas horas entre os membros da empresa de consultoria e, posteriormente, enviado para validação dos gestores e da profissional dos Recursos Humanos, em uma reunião que terá uma hora de duração, por meio da qual poderão apontar a necessidade ou não da reformulação da entrevista. Tal processo é de suma importância visto que preza pelo alinhamento entre as expectativas e valores da organização com o instrumento elaborado. Ademais, faz-se extremamente importante o alinhamento entre a equipe de psicólogas que realizarão as entrevistas, para garantir que o roteiro de perguntas esteja claro e que o objetivo de cada pergunta seja compreendido de forma integral por todas, evitando que perguntas sejam invalidadas em algumas entrevistas por erro, garantindo maior homogeneidade durante a realização das entrevistas, também como na pontuação das mesmas, tornando todo o processo de seleção mais justo e objetivo.

Prevê-se que os candidatos sejam divididos aleatoriamente entre todas as cinco psicólogas que compõem a equipe de consultoria, que ficarão responsáveis por aplicar as entrevistas de modo a otimizar o tempo investido nessa etapa. Ainda, segundo Gondim e Queiroga (2013), faz-se importante a presença de mais de um avaliador no momento da entrevista, pelo fato das pessoas serem suscetíveis à influência de estereótipos, preconceitos,

vieses de humor, de características pessoais e fatores externos que podem prejudicar ou privilegiar certas categorias de pessoas, injustamente. Para tornar o processo mais ético e menos enviesado, faremos as entrevistas em duplas de avaliadoras. Como serão feitas 58 entrevistas (cálculo explicado anteriormente) e prevê-se 1h de duração para cada, calcula-se 116 horas destinadas à realização das entrevistas, em termos de tempo dedicado pela equipe como um todo.

Além disso, de acordo com Santos (2009) é importante que o(a) avaliador(a) tenha a clareza de que o que se espera do candidato é que consiga relatar seus comportamentos e dar exemplos de situações vivenciadas de forma focada, específica e que contenha um contexto (C) especificado, uma ação (A) realizada e um resultado (R) obtido, completando, assim, o Contexto-Ação-Resultado (CAR) para cada uma das questões formuladas. Vale ressaltar que caso essa ‘triangulação’ não ocorra, cabe ao entrevistador usar ferramentas para explorar e sondar os possíveis motivos que levaram o candidato em questão a não completar essa tríade. Para finalizar a entrevista, Santos (2009) destaca, ainda, a importância de se fazer um breve resumo do que foi tratado e as combinações das próximas etapas. Após a realização das entrevistas, inicia-se a fase de análise das respostas. Para que a avaliação das respostas possua validade e precisão, com o menor grau possível de subjetividade do entrevistador, é importante que seja criado um sistema de pontuação para cada questão da entrevista que, conforme sugerido por Santos (2009), cada questão poderá valer até três pontos e se atingirá a pontuação máxima em cada competência quando o CAR estiver completo na resposta emitida, o que nos permite fazer uma comparação entre todas as entrevistas e emitir um *escore* de cada candidato, possibilitando a criação de um *ranking*. A partir de então, será eliminada a parcela inferior de candidatos, que tiverem pontuado menos em relação à maior parcela. Estima-se que a parcela inferior deverá conter em torno de 25% dos candidatos, já que ainda restará duas etapas eliminatórias. Dessa forma, a etapa de entrevista comportamental constitui um caráter eliminatório, a fim de promover um processo seletivo mais assertivo e condizente com as expectativas da empresa contratante. Além disso, não podemos deixar de enfatizar que, a depender do fluxo da entrevista que acontece com cada um dos indivíduos inscritos na vaga, o tempo destinado tanto a aplicação como a análise das respostas pode variar, mas estima-se que a análise, pontuação e eliminação dos candidatos exija 30 horas.

Como terceira etapa do processo de seleção, é importante considerar que por se tratar de vagas que requerem um certo conhecimento tecnológico, torna-se necessário a realização de testes técnicos com o objetivo de avaliar as habilidades necessárias. Para tanto, será

realizada uma reunião com profissionais já atuantes na organização e que tenham conhecimento prévio acerca das tecnologias necessárias para a demanda correspondente, com o objetivo de promover uma aproximação da equipe de consultoria com o que será avaliado, integrando os quesitos técnicos às competências relacionadas à vaga. Além disso, o processo de construção do instrumento, bem como de sua correção, deverá ser feito juntamente com esse profissional atuante, sendo que a correção deverá ser feita por ele. Outro aspecto relevante do trabalho da consultoria é avaliar a validade desse instrumento, verificando se o mesmo foi construído mediante critérios objetivos. Por se tratar de profissionais de diferentes níveis técnicos, sênior, pleno e junior, deverão ser construídos três instrumentos, visto que cada posto requer um nível de habilidade e conhecimento correspondente. Tais testes serão enviados aos participantes de forma online, todos receberão ao mesmo tempo, tendo até 12 horas para finalizá-lo. A correção será feita pelo profissional previamente consultado e os resultados deverão ser repassados à equipe de consultoria em um prazo de 2 dias. A partir da correção, teremos a pontuação de cada candidato para essa fase, e novamente será feito um ranking, do qual será eliminada a parcela inferior, que deve conter em torno de 25% dos candidatos. O tempo total estimado para as demais atividades dessa etapa, ou seja, reunião com os profissionais, construção do instrumento e análise dos resultados será de 30 horas.

A quarta etapa do processo de seleção será a aplicação de um teste psicológico. Para a escolha do teste, é importante uma definição objetiva dos comportamentos esperados no trabalho, sendo que somente a partir disso será possível definir aquele instrumento que melhor irá responder às necessidades da equipe de consultoria (Gondim e Queiroga, 2013). Tendo isso em vista, após a definição das competências necessárias para a ocupação do cargo, a equipe de consultoria poderá decidir, por exemplo, pelo uso de um teste de personalidade, ou ainda um teste cognitivo. Sobre os testes de personalidade, a literatura aponta como sendo um bom preditor do desempenho futuro no trabalho, oferecendo explicações sobre o comportamento do indivíduo na prática profissional, humores cotidianos e estilos interpessoais (Gondim e Queiroga, 2013). Os testes cognitivos também se encaixam como bons preditores, fornecendo à organização um melhor entendimento sobre os modos de ação e as técnicas empregadas pelos indivíduos nas suas relações (Serafini et al., 2009). Assim que o teste for definido, ele será aplicado presencialmente e corrigido pela equipe de consultoria. Após a correção, teremos a pontuação de cada candidato nessa respectiva etapa, e novamente será feito um ranking, eliminando a parcela inferior, que deve conter em torno de 25% dos candidatos. Essa etapa, desde a escolha do teste, passando pela aplicação, correção e por fim análise e eliminação, durará em torno de 45 horas.

Após a síntese das informações coletadas nas etapas anteriores, será feita a quinta e última etapa do processo de seleção, sendo que esta será dividida em dois momentos, sendo que o primeiro corresponde à apresentação dos resultados obtidos, com a classificação dos candidatos que restaram, estima-se que levaremos uma média de 3 a 4 indicações de candidatos por vaga. Tais sugestões deverão ser apresentadas sempre levando em consideração os resultados obtidos, a fim de fundamentar a escolha do candidato, que deverá ser feita pelos gestores, em critérios objetivos. O segundo momento corresponde ao *feedback* daqueles que participaram do processo seletivo. Assim, se requisitado, o participante poderá receber uma devolutiva acerca do seu desempenho, com a indicação dos critérios utilizados, a fim de garantir uma clareza acerca das metodologias de avaliação. O momento de *feedback* aos não selecionados torna-se relevante pois possibilita que esses candidatos identifiquem e compreendam suas potencialidades, bem como os pontos a serem aprimorados para experiências futuras. Essa prática representa um cuidado em relação ao indivíduo, a fim de ajudá-lo a evoluir em determinadas áreas do cargo escolhido (Aguiar, Raupp e Macedo, 2019). Portanto, caso haja a necessidade da elaboração de um parecer que justifique a escolha ou não de um candidato, este deverá ser feito sempre levando em consideração os pontos fortes, bem como aqueles possíveis de melhora, com o compromisso ético de não causar maiores constrangimentos ao candidato, como também preservar a integridade do processo seletivo. Para a apresentação dos resultados ao contratante e a formulação de *feedbacks* requeridos, é previsto um total de 7 horas de atividades.

d) Calendário do serviço

Etapas						
Semana 1	Visita ao posto de trabalho e pesquisa (4h)	Reuniões com a equipe (4h)	Recrutamento Passivo (2h)	Início Recrutamento Ativo (5h)		
Semana 2	Continuação do Recrutamento Passivo	Recrutamento Ativo (5h)	Elaboração do Roteiro de Entrevista (7h)	Elaboração do Formulário de Pré Entrevista e coleta de respostas (15h)	Análise de Currículo (5h)	Entrevistas : aplicação, análise e eliminação (146h)
Semana 3						
Semana 4	Verificação do teste técnico					

Semana 5	Teste técnico: aplicação e eliminação (30h)	Teste psicológico: aplicação, análise e eliminação (45h)	Reunião com Gestores e Feedback de candidatos (7h)			
-----------------	--	---	---	--	--	--

Sendo que:

Fase a) Definição de Vagas:

Pesquisa e visita ao posto de trabalho: **4 h**

Reunião com a equipe gestora: preenchimento da tabela, discussão sobre cada cargo e diferenciações, discussão sobre salário e alternativas possíveis, discussão sobre CLT ou PJ, outras orientações: **4h**

Fase b) Recrutamento

Recrutamento passivo: **2h**

Recrutamento ativo: **10h**

Fase c) Processo Seletivo:

Análise do Currículo: **5h**

Etapa 1: Pré-entrevista- coleta das respostas do formulário: **15 h**

Etapa 2: Entrevista comportamental- elaboração (7h) aplicação (116h) e análise das entrevistas (30h): **153h**

Etapa 3: Teste técnico: **30h**

Etapa 4: Teste psicológico: **45h**

Devolutiva aos gestores e Feedback: **7h**

Total: 275h

e) Precificação.

Segundo a Tabela de Honorários do Psicólogo estabelecida pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP), o serviço de Recrutamento e Seleção de pessoal tem preço médio de R \$285,10. No entanto, o preço de mercado típico visto para esse serviço é um pouco acima desse valor, então nossa equipe estabeleceu um preço de R \$310,00 reais por hora por cada psicóloga da equipe. Sendo assim, como o trabalho a ser realizado por todas as consultoras resultou em uma soma de 275 horas, o preço final do serviço girará em torno de **R \$85.250,00 reais.**

Referências

Aguiar, F. F., Raupp, D. S., & Macedo, M. (2019, November). A transformação digital no setor de recursos humanos: um estudo de caso sobre o uso da tecnologia no processo de recrutamento e seleção. In *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–Ciki* (Vol. 1, No. 1).

Conselho Federal de Psicologia (CFP). Tabela de Referência Nacional de Honorários dos Psicólogos em Reais. Disponível em: https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2022/08/FENAPSI_TABELA_ATUALIZADA_Junho_2022.pdf

Gondim, S. M. G. & Queiroga, F. (2013). Recrutamento e Seleção de Pessoas. In: Borges, L.; Mourão, L. (Org). *O Trabalho e as Organizações. Atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Editora Artmed, 376-405.

Santos, S. G. (2009). Entrevista comportamental aliada aos testes psicológicos na avaliação por competências. In: Pereira, D. F. & Bandeira, D. R. *Aspectos práticos da avaliação psicológica nas organizações*. São Paulo: Vetor, 23-38.

Serafini, et al. Avaliando habilidades cognitivas específicas. In: Pereira, D. F., Badeira, D. R. *Aspectos Práticos da avaliação psicológica nas organizações*. São Paulo: Vetor, 2009, 39-55.

IESS (2019). *Plano de saúde é 3º maior desejo do brasileiro*. iess.org.br. Consultado a 08 de Maio de 2023. [https://www.iess.org.br/publicacao/blog/plano-de-saude-e-3deg-maior-desejo-do-brasileiro#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20levantamento.de%20vida%20\(4%C2%B0\)](https://www.iess.org.br/publicacao/blog/plano-de-saude-e-3deg-maior-desejo-do-brasileiro#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20levantamento.de%20vida%20(4%C2%B0))

Coradini, J. R. & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa. *Revista Disciplinarum Cientia*, 5(1), 55-78.