

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO RIO GRANDE DO SUL
CÂMPUS FELIZ
CURSO DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

Gerson Luís da Silva

**ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DO
VALE DO CAÍ**

**Feliz
2018**

Gerson Luís da Silva

**ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DO VALE DO CAÍ**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador(a):Prof.(a)

Dra. Carin Maribel Koetz

Feliz

2018

Gerson Luís da Silva

**ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DO VALE DO CAÍ**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Aprovado em 06 de junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Carin Maribel Koetz

Prof. Dr. Bruno César Brito Miyamoto

Prof. Me. Júlio César de Vargas Oliveira

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Sky Informática pela colaboração no processo de pesquisa, e também o apoio da minha família, em especial, ao meu noivo Daniel.

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o processo de recrutamento e seleção de uma empresa de serviços de tecnologia no Vale do Caí, visto que os recursos humanos são fatores importantíssimos para o adequado funcionamento de qualquer organização. Nos objetivos específicos a proposta é descrever o processo de recrutamento e seleção de pessoas, tendo em vista as técnicas utilizadas pela empresa estudada, avaliar os principais aspectos do processo de recrutamento e seleção, identificar os critérios e ferramentas utilizadas pela organização para selecionar as pessoas mais adequadas aos cargos. O método utilizado foi o Estudo de Caso, e as técnicas de coleta foram: entrevista junto a área de gestão de pessoas da empresa estudada, observação e análise documental das práticas de recrutamento e seleção da organização. Os principais resultados encontrados foram satisfatórios, uma vez que a empresa estudada trabalha com um processo muito bem estruturado, com início, meio e fim definidos.

Palavras-chave: Recrutamento, Recursos Humanos, Seleção

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Seleção de pessoal como uma comparação.....	22
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Adaptado pelo autor.....	14
Quadro 2 - Adaptado pelo autor.....	18
Quadro 3 - Adaptado pelo autor.....	24
Quadro 4 - Adaptado pelo autor.....	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJETIVOS.....	11
1.1.1	OBJETIVO GERAL.....	11
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	11
2	CONTEXTO HISTÓRICO DA SKY INFORMÁTICA.....	12
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
3.1	EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	13
3.2	SUBSISTEMAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS....	15
3.3	RECRUTAMENTO.....	16
3.4	TIPOS DE RECRUTAMENTO.....	17
3.5	TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO.....	19
3.6	MÉTRICAS PARA O RECRUTAMENTO.....	20
3.7	SELEÇÃO.....	21
3.8	COLOCAÇÃO, SELEÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CANDIDATOS.....	23
3.9	TÉCNICAS DE SELEÇÃO.....	24
3.10	MÉTRICAS PARA A SELEÇÃO.....	26
3.11	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	27
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
4.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	29
4.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	30
4.3	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	30
4.4	ANÁLISE DE DADOS.....	30
5	ANÁLISES E RESULTADOS.....	31
5.1	RESULTADOS.....	31
5.2	TÉCNICA DE OBSERVAÇÃO.....	35
5.3	RESULTADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL.....	38
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS.....	40

ANEXO A.....	41
ANEXO B.....	42

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, as empresas têm buscado profissionais com uma maior diversidade de conhecimentos e dispostos a um bom relacionamento interpessoal, profissionais com capacidade de liderança, de empatia, auto gerenciáveis, ou seja, que possuem um perfil estratégico, podendo assim agregar mais valor, e impulsionar a organização a alcançar os seus objetivos. Esta busca auxilia para um ambiente propício ao recrutamento e seleção de candidatos que atendam a estes e tantos outros requisitos de extrema relevância. Acredita-se que a organização deva ter bem definidos os seus objetivos e princípios, visto que isso pode auxiliar os profissionais da área de Recursos Humanos a ter mais condições de ir ao mercado em busca dos profissionais adequados, bem como moldar os que já trabalham na organização.

Tendo em vista todas as qualificações que uma vaga disponível exige, como os atributos necessários, os pré-requisitos, nível de educação, experiências, além de considerar outras variáveis, como o candidato partilhar dos princípios e valores da organização, a fim da manutenção e desenvolvimento da cultura organizacional da empresa, criando valor e diferencial competitivo, torna-se complexa a tarefa que a área de Recursos Humanos possui neste processo de encontrar um profissional o mais compatível possível com a vaga disponível.

Este estudo busca analisar o processo de recrutamento e seleção de uma empresa de serviços de tecnologia no Vale do Caí, além de contribuir, de forma gerencial, na melhoria do processo de Recrutamento e Seleção desta organização, por meio da discussão dos preceitos de subsistemas de recursos humanos da área de serviços.

Segundo Smith (apud CAPELLI, 2003), quando uma organização realiza contratações de forma adequada, tende a possuir equipes com desempenho superior. Quando realizam contratações inadequadas, principalmente para cargos de gerência, os impactos podem ser extremamente negativos, e a correção de uma contratação equivocada gera altas despesas para a organização. É possível inferir estas afirmações refletindo sobre o quanto uma organização, em média, investe em um processo de recrutamento e seleção, treinamentos, custos para o desligamento, além de decisões inadequadas que levam a organização perder inúmeras oportunidades.

Os resultados deste estudo podem contribuir no posicionamento das organizações no mercado, possibilitando um melhor entendimento acerca do processo de recrutamento e seleção, principalmente para organizações que não possuem seus processos bem definidos, ou desejam

aprimorar os seus processos existentes, assim como, auxiliar no desenvolvimento teórico do tema proposto, por meio da discussão dos preceitos de subsistemas de recursos humanos. Dessa forma, a pergunta de pesquisa deste estudo é: Como ocorre o processo de recrutamento e seleção de uma empresa de serviços de tecnologia no Vale do Caí?

1.1 Objetivos

Para que esta questão possa ser atendida, elencou-se os seguintes objetivos do estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de recrutamento e seleção de uma empresa de serviços de tecnologia no Vale do Caí.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de recrutamento e seleção e as técnicas utilizadas.
- Identificar os critérios e ferramentas utilizadas para recrutar e selecionar as pessoas mais adequadas aos cargos.
- Avaliar os principais aspectos do processo de recrutamento e seleção.

1.1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho é composto de 6 capítulos. No capítulo 2 apresenta-se o Contexto Histórico da Sky Informática. No capítulo 3 apresenta-se o Referencial Teórico com os principais autores sobre o tema. No capítulo 4 apresenta-se os Procedimentos Metodológicos utilizados neste estudo. No capítulo 5 apresenta-se as Análises e os Resultados. No último capítulo são apresentadas as Considerações Finais deste estudo.

2 CONTEXTO HISTÓRICO DA SKY INFORMÁTICA

A SKY Informática é uma empresa consolidada, possuindo mais de 26 anos de experiência. Atuando de forma exclusiva no ramo cartorário, com soluções para Serviços Notariais e Registrais. A Sky Informática está localizada em Montenegro, Rio Grande do Sul, e possui mais de 600 clientes e 7.000 usuários nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Atualmente atende 95% das serventias informatizados do Rio Grande do Sul. Seu quadro de colaboradores é formado por mais de 100 profissionais experientes no segmento e de alta qualidade técnica, incluindo analistas de sistemas, desenvolvedores, suporte técnico e atendimento. Todos os colaboradores trabalham voltados para satisfazer as necessidades dos clientes.

A sede própria da organização tem aproximadamente 6 (seis) anos, com uma estrutura física adequada ao número de colaboradores, possuindo amplo espaço interno, área verde, campo de futebol e vôlei, mesa de sinuca, refeitório, estacionamento, entre outros. O grande conhecimento do mercado proporciona à SKY Informática esta ampla abrangência e ótimas aceitações de seus produtos, estes que hoje são indispensáveis para o dia a dia das serventias gaúchas e catarinenses.

Os principais produtos da Sky Informática para a área notarial são: o Sistema Notar e o Sistema Protesto. Já para a área Registral temos o Sistema TED/PJ, Sistema Civil e Sistema Imóveis AD. Adaptado tanto para a área notarial quanto a área registral temos o Sistema Financeiro. Além dos sistemas, a SKY Informática também oferece serviços de digitalização, backup, gestão administrativa, entre outros.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Evolução da Área de Recursos Humanos

A Área de Recursos Humanos vem passando por inúmeras transformações desde o seu aparecimento junto às organizações. Devido a dificuldade de manter em sinergia a crescente diversificação das atividades organizacionais, surge no início do século XX a especialidade de Administração de Recursos Humanos. Com a primeira denominação de Relações Industriais, resultante da grande expansão da indústria graças a Revolução Industrial. O objetivo principal desta nova especialidade era minimizar o impacto das divergências entre a organização e as pessoas, que até então eram considerados incompatíveis. Sendo totalmente ignorado o fato de que ambas as partes trabalhavam estritamente relacionadas, houve a necessidade de um interlocutor que estivesse ao mesmo tempo a par do que estava acontecendo, porém não fizesse parte de nenhum dos extremos. Este interlocutor ou departamento chamado de Relações Industriais, tentava articular o capital e o trabalho, ambos dependentes e conflitantes (CHIAVENATO, 2006).

A conceituação de Relações Industriais teve uma brusca mudança, passando por uma ampla e significativa reformulação. A partir da década de 1950 passou a se chamar Administração de Pessoal. Suas atribuições, que até então se limitavam mediação de conflitos, passaram a administrar as pessoas conforme as leis trabalhistas vigentes, mantendo o seu papel de busca por soluções aos contínuos conflitos internos entre as pessoas da organização. O conceito novamente teve uma ampliação, por volta da década de 1960, onde as leis trabalhistas não sofreram alterações, no entanto, os desafios internos das organizações cresceram desenfreadamente. O conceito de Administração de Recursos Humanos surge a partir da década de 1970. Nesta época, embora tenham ocorridas grandes evoluções neste campo, as pessoas ainda eram vistas como agentes passivos, ou seja, apenas recursos produtivos, direcionados e controlados exclusivamente pelas necessidades das organizações. (CHIAVENATO, 2006).

Atualmente, com o advento da globalização da economia, novas dinâmicas no ambiente, aumento da competitividade entre as organizações, as empresas de sucesso não mais administram recursos humanos, tão pouco administram pessoas. As organizações começam a mudar o seu conceito de que as pessoas são agentes passivos, ou apenas recursos produtivos direcionados e controlados exclusivamente por elas, começando a exercer a administração com as pessoas.

Passando a considerá-las agentes ativos e capazes de se antecipar às situações, com iniciativa, habilidades e competências, que possuem inteligência e criatividade, não tão somente capacidades manuais ou físicas. As pessoas passam a não ser vistas como recursos que são consumidos e geram custos para as organizações. Pelo contrário, as pessoas são um ativo vital para auxiliar na competitividade organizacional, tanto quanto a tecnologia e o próprio mercado. Neste sentido se torna mais adequado falar em Administração de Pessoas para elencarmos a administração com as pessoas, pelo ponto de vista de parceiros, e não como triviais recursos (CHIAVENATO, 2006).

Tose (apud MARRAS, 2000, p. 26) apresenta as cinco principais fases na evolução do profissional da área de Recursos Humanos, que são: contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica.

Fases	Conceitos
Contábil	A fase contábil, pioneira da ‘gestão de pessoal’, também chamada de ‘pré-histórica’ por alguns autores, caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização. Os trabalhos eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comprova-se a mão-de-obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. (MARRAS, 2000, p. 26).
Legal	A fase legal registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulistas. Tose aponta uma característica interessantes desta fase: o poder até então unicamente centrado na figura dos feitores (chefes de produção) sobre os empregados passou para as mãos do chefe de pessoal pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). (MARRAS, 2000, p. 26).
Tecnicista	A fase tecnicista foi a que implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência. Foi nesta oportunidade que o presidente Juscelino Kubitschek implementou a indústria automobilística no nosso país, momento em que empresários tiveram que aceitar em seus organogramas a figura de GRI. Obviamente algumas modificações tiveram de ser realizadas, devido as características locais do gerenciamento e da cultura organizacional ainda em fase embrionária; contudo, há de se ressaltar que isso representou, para a organização e para os trabalhadores, um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança do trabalho, benefícios e outros. (MARRAS, 2000, p. 26).
Administrativa	A fase administrativa (ou sindicalista, segundo Tose) criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que é o berço de uma

	verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical denominado ‘novo sindicalismo’. Nessa fase, registrou-se nova mudança – significativa – na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais: ² o cargo passou a se chamar gerente de recursos humanos. Pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.). (MARRAS, 2000, p. 26-27).
Estratégica	A fase estratégica foi demarcada operacionalmente, segundo Albuquerque (1988), pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Foi, assim, nessa fase que se registram as primeiras preocupações de longo prazo, por parte do board das empresas, com os seus trabalhadores. Iniciou-se nova alavancagem organizacional do cargo de GRH, que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda mais tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações. (MARRAS, 2000, p. 27).

Quadro 1 - adaptado pelo autor

As fases de evolução do profissional da área de recursos humanos sintetizadas por Marras (2000) fornece subsídios para um melhor entendimento dos processos acerca desta área. Visando uma extensão da última fase, apresentamos os Subsistemas da Administração de Recursos Humanos.

3.2 Subsistemas da Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos possui grande impacto junto à organização e seus colaboradores. Para Chiavenato (2009), a competitividade da organização está atrelada diretamente na sua capacidade de gerir as pessoas, de procurar pessoas no mercado de trabalho, de integrar e orientar os novos colaboradores, motivando-os a exercer as suas tarefas, além de desenvolvê-los, recompensá-los, controlá-los e monitorá-los de forma adequada.

Segundo Chiavenato (2009), pode-se dividir e classificar os processos de gestão de pessoas em 5 (cinco) subsistemas:

1. “Subsistema de provisão de recursos humanos: inclui planejamento de RH, pesquisa de mercado de mão-de-obra, recrutamento e seleção” (CHIAVENATO, 2009, p. 264);
2. “Subsistema de aplicação de recursos humanos: inclui análise e descrição de cargos, integração ou indução, avaliação do mérito ou do desempenho, movimentação de

pessoal (tanto nos sentidos horizontal, vertical ou diagonal)” (CHIAVENATO, 2009, p. 264);

3. “Subsistemas de manutenção de recursos humanos: inclui remuneração (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, registros, controles de pessoal e relações trabalhistas” (CHIAVENATO, 2009, p. 265);
4. “Subsistema de desenvolvimento de recursos humanos: inclui treinamento, e planos de desenvolvimento do pessoal” (CHIAVENATO, 2009, p. 265);
5. “Subsistema de monitoração de recursos humanos: inclui banco de dados, sistemas e informação de recursos humanos (coleta e tratamento de dados, estatísticas, registros, relatórios, mapas e demonstrativos) e auditoria de recursos humanos” (CHIAVENATO, 2009, p. 265).

A partir dos tópicos apresentados, será discutido o detalhamento do subsistema que é o foco deste estudo, recrutamento e seleção.

3.3 Recrutamento

O processo de recrutamento pode ser definido como o ato da organização comunicar e atrair possíveis candidatos para o seu processo de seleção (CHIAVENATO, 2006). De acordo com CAMPOS (2010) o processo de recrutamento tem como objetivo inicial a identificação de fontes para captação de novos talentos para a organização para que, quando se fizer necessário, sejam acionadas tais fontes, e que as pessoas mais adequadas sejam encaminhadas para a próxima etapa, a de seleção. A importância do recrutamento é indiscutível, pois, quando guiado com eficiência, resulta na economia de tempo e dinheiro ao longo do processo seletivo.

Uma das dificuldades básicas do recrutamento é localizar e diagnosticar as fontes no mercado capazes de suprir a necessidade de recursos humanos, para nelas concentrar os esforços de recrutamento. Assim, denominamos as fontes de recursos humanos como de fonte de recrutamento, nas quais serão direcionadas as técnicas de recrutamento. A identificação, escolha e manutenção das fontes que podem ser usadas adequadamente para localizar candidatos com mais chances de atenderem aos requisitos da organização é a fase preliminar do recrutamento de pessoal. A pesquisa interna das necessidades de recursos humanos “é uma avaliação das necessidades da

organização em relação às suas carências de recursos humanos no curto, médio e longo prazo” (CHIAVENATO, 2009, p. 70). Em termos que reposição de pessoas, refere-se tanto ao que a organização precisa de imediato, quando em relação aos seus planos futuros de desenvolvimento e crescimento, inevitavelmente resultará em novos aportes de recursos humanos. Já a pesquisa externa de mercado tem como foco o mercado de candidatos. Refere-se a uma pesquisa de mercado de RH com objetivo de segmentá-lo e diferenciá-lo para simplificar sua análise e consequente abordagem. Contudo, a segmentação do mercado de RH e a localização das fontes de recrutamento são os dois aspectos que se sobressaem na pesquisa externa (CHIAVENATO, 2009).

O processo de recrutamento apenas começa após a decisão de linha. “Em outras palavras, o órgão de recrutamento não tem autoridade para efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida” (CHIAVENATO, 2009, p. 74). O recrutamento abrange um processo que muda conforme a organização, e pode ser interno, externo ou misto.

3.4 Tipos de Recrutamento

O recrutamento interno busca realocar um colaborador da organização, promovendo-o, e ou concedendo uma melhor oportunidade dentro da organização (CHIAVENATO, 2006). Dentre as vantagens deste tipo de recrutamento, segundo Knapik (2012, p. 196), “proporciona uma motivação para o desenvolvimento e a qualificação dos funcionários; aumenta a probabilidade de acerto dos processos seletivos; os custos são reduzidos; proporciona a retenção dos funcionários na empresa, diminuindo o *turnover*”. Dentre as desvantagens deste tipo de recrutamento, segundo Knapik (2012, p. 196), “não abre espaço para a entrada de novas ideias e experiências; incentiva a rotina; conserva a cultura já existente na empresa; funciona como um sistema fechado”.

Já o recrutamento externo visa buscar candidatos que estão no mercado de trabalho a procura de um emprego, ou até de melhores oportunidades (CHIAVENATO, 2006). Dentre as vantagens deste tipo de recrutamento, segundo Knapik (2012, p. 196), este “proporciona o ingresso de novas ideias, experiências e atitudes inovadoras; enriquece o capital intelectual, trazendo novas habilidades e conhecimentos; promove uma alteração da cultura organizacional”. Dentre as desvantagens apresentadas deste tipo de recrutamento, de acordo com Knapik (2012, p. 196), este “pode desmotivar funcionários que esperam por transferências e promoções; pode aumentar o

turnover da empresa, porque os funcionários vão em busca de outras oportunidades [...]; os custos operacionais com os processos de seleção aumentam; as possibilidades de erros são maiores”.

Segundo Chiavenato (2009), as organizações não fazem necessariamente apenas um recrutamento externo ou interno isoladamente, um acaba complementando o outro. Pois ao realizar um recrutamento interno, por exemplo, o funcionário escolhido é deslocado para a vaga a qual estava concorrendo, e a sua vaga atual precisa ser substituída. Ao ser realocado outro colaborador, surge outra vaga, e que ao menos que esta nova posição seja cancelada, terá que ser preenchida por meio do recrutamento externo.

Para o autor, o recrutamento misto pode ser empregado em três casos, como apresentados no quadro abaixo.

Situação	Observações
Inicialmente, recrutamento externo seguido de recrutamento interno	Caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado, a curto prazo, e presa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão de seu próprio pessoal, não considerando, de início, os critérios acerca das qualificações necessárias.
Inicialmente, recrutamento interno seguido de recrutamento externo	Caso não apresente resultados desejáveis. A empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos à altura, parte para o recrutamento externo.
Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente	É o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente, seja por meio de <i>input</i> ou por meio da transformação de recursos humanos; geralmente, uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, em casos de igualdade de condições entre eles. Com isto, a empresa se assegura de que não está descapitalizando seu capital humano, ao mesmo tempo em que cria condições de sadia competição profissional.

Quadro 2 - adaptado pelo autor

Após as explicações relacionadas ao processo de recrutamento e seus tipos, é possível aprofundar-se no tema, discutindo as técnicas de recrutamento.

3.5 Técnicas de Recrutamento

Segundo Faria (2015), a organização pode recrutar candidatos junto ao mercado de trabalho de diversas maneiras. Com o uso correto de cada meio de comunicação, pressupõe uma seleção de candidatos eficaz. Em seguida são apresentadas algumas técnicas de recrutamento, que de acordo com o autor, estas podem ser utilizadas de forma individual ou em conjunto, ficando a critério do profissional da área de recursos Humanos, tais como: a) Apresentação de candidatos pelos profissionais; b) Banco de candidatos, bando de currículos ou banco de talentos; c) Visitas às escolas e universidades; d) Anúncios em jornais e revistas; e) Criação de um e-mail para o recebimento de currículos; f) Agências, empresas de recrutamento ou consultorias; g) Recrutamento virtual.

- a) Apresentação de candidatos pelos profissionais: é uma técnica muito utilizada pelas organizações, pois é simples e demanda pouco investimento. Esta técnica consiste em divulgar a vaga através dos canais internos de comunicação da organização, e os próprios colaboradores indicam pessoas do seu convívio para o processo de recrutamento.
- b) Banco de candidatos, bando de currículos ou banco de talentos: se trata de uma base de dados onde ficam arquivados os currículos e testes de candidatos de processos anteriores, e também os novos currículos que são recebidos pela organização. Esta é considerada como umas das técnicas mais utilizadas e eficazes.
- c) Visitas às escolas e universidades: trata-se da realização de parcerias junto as instituições de ensino as quais oferecem cursos de interesse da organização. De acordo com o autor, os anúncios de vagas disponíveis nos murais das instituições de ensino são altamente estimulantes para os alunos. Ainda frisa a importância de se realizar visitas junto as instituições para que os alunos conheçam mais sobre a empresa que está ofertando novas oportunidades.
- d) Anúncios em jornais e revistas: citada pelo autor como uma das técnicas mais tradicionais, e ainda muito utilizada pelas empresas. O ponto negativo desta técnica está relacionado ao

custo, muitas vezes tido como alto, principalmente considerando o curto prazo de veiculação do anúncio.

- e) Criação de um e-mail para o recebimento de currículos: indicado quando parte do processo de recrutamento é sigiloso, ou até em casos em que a empresa não quer expor a sua identidade ou da área de recursos humanos, é comum a criação de um endereço de e-mail específico para o processo de recrutamento.
- f) Agências, empresas de recrutamento ou consultorias: é bem usual as organizações contratarem serviços especializados no processo de recrutamento de candidatos, como as agências de empregos. É tida como uma maneira de complementar, ou em alguns casos até substituir a área de recrutamento da empresa.
- g) Recrutamento virtual: com o advento do acesso rápido à internet nas principais regiões do país, o recrutamento virtual vem sendo muito utilizado pela área de recursos humanos. Em alguns casos, as empresas disponibilizam em seu site as vagas disponíveis, bem como espaço aos interessados preencherem e enviarem seus currículos de forma online.

3.6 Métricas para o Recrutamento

“As métricas do recrutamento permitem avaliar a relação custo-benefício dos esforços empreendidos para atrair os candidatos e os resultados obtidos pelo processo” (LOTZ, 2015, p. 109). É sabido que nem todos os candidatos que se apresentam estão de acordo com as aspirações da organização. Acabam que muitos já são eliminados na primeira triagem, pois não preenchem os requisitos exigidos pela vaga. Sendo assim, medir é a melhor forma de avaliar o desempenho, e os elementos que dão bases para esta medição são as métricas. Chegamos aos indicadores de desempenho através das métricas, permitindo assim avaliar a qualidade do processo de acordo com o seu reflexo nos resultados (LOTZ, 2015).

Segundo Chiavenato (2009), por meio de alguns indicadores é possível medir a eficiência e eficácia do processo de recrutamento, tais como: quantidade de candidatos que se apresentam, qualidade de candidatos que se apresentam e custo do recrutamento. O recrutamento é avaliado através do número de candidatos que de fato preencheram os requisitos da vaga. Se chega estes números considerando os currículos recebidos. De acordo com Lotz (2015, p. 111) “o cálculo é feito dividindo a quantidade de vagas preenchidas com empregados vindos do mercado pelo

número total de vagas preenchidas. Por meio desse cálculo, é possível avaliar a eficiência do recrutamento. Essa forma de avaliação fornece um indicador quantitativo”.

Outra forma de avaliar o recrutamento é através da permanência do colaborador por um dado período na organização. É sabido que nem todos os novos colaboradores permanecem na organização: em alguns casos eles solicitam o seu desligamento, em outros são desligados por vontade da empresa. Por meio do cálculo da qualidade de contratação é possível identificar esta qualidade. Pereira (2014) argumenta que “a organização tem um *feedback* sobre a qualidade dos novos contratados e também sobre a efetividade do processo seletivo” (PEREIRA apud LOTZ, 2015, p. 109). Como processo subsequente ao de recrutamento, segundo Lotz (2015), será dado continuidade com o processo de seleção.

3.7 Seleção

Como objetivo, a seleção busca pôr a pessoa certa no lugar certo através da escolha de candidatos que demonstram maiores chances de desempenhar de forma satisfatória as funções em conformidade com as necessidades da organização, “a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aqueles que apresentam características desejadas pela organização” (CHIAVENATO, 2006, p. 29).

O processo de seleção, segundo Chiavenato (2009, p. 106), busca solucionar dois problemas básicos: “adequação da pessoa ao cargo e vice-versa ou adequação das competências individuais da pessoa às competências organizacionais desejadas pela empresa; eficiência e satisfação da pessoa no cargo ou fornecimento das competências desejadas pela empresa.

Todo critério de seleção baseia-se em dados e informações embasados na análise e especificações do cargo a ser satisfeito. Os requisitos de seleção fundam-se nos próprios requisitos das especificações do cargo, cujo propósito é dar maior objetividade e exatidão à seleção do pessoal para aquele cargo. Atualmente, os critérios de seleção estão mudando para o conceito de competências, diante disso, são as competências fundamentais à organização que servem de delimitação para a escolha dos candidatos (CHIAVENATO, 2009).

Como a seleção de recursos humanos é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão), deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar certa validade. O padrão ou critérios é geralmente extraído das características de cargo a ser preenchido ou das competências exigidas. O ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações sobre o cargo a ser preenchido ou a definição das competências individuais que o candidato deverá oferecer (CHIAVENATO, 2009, p. 114).

Para Chiavenato (2009), do ponto de vista do processamento, a seleção, a fim de resguardar a precisão e objetividade, deve ser tomada como um processo de comparação por meio de duas variáveis: as exigências que o cargo requisita do seu ocupante e o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira é provida por meio da análise e descrição do cargo e a segunda é conseguida através de técnicas de seleção. Conforme Figura 1, definimos a primeira variável como x e a segunda como y.

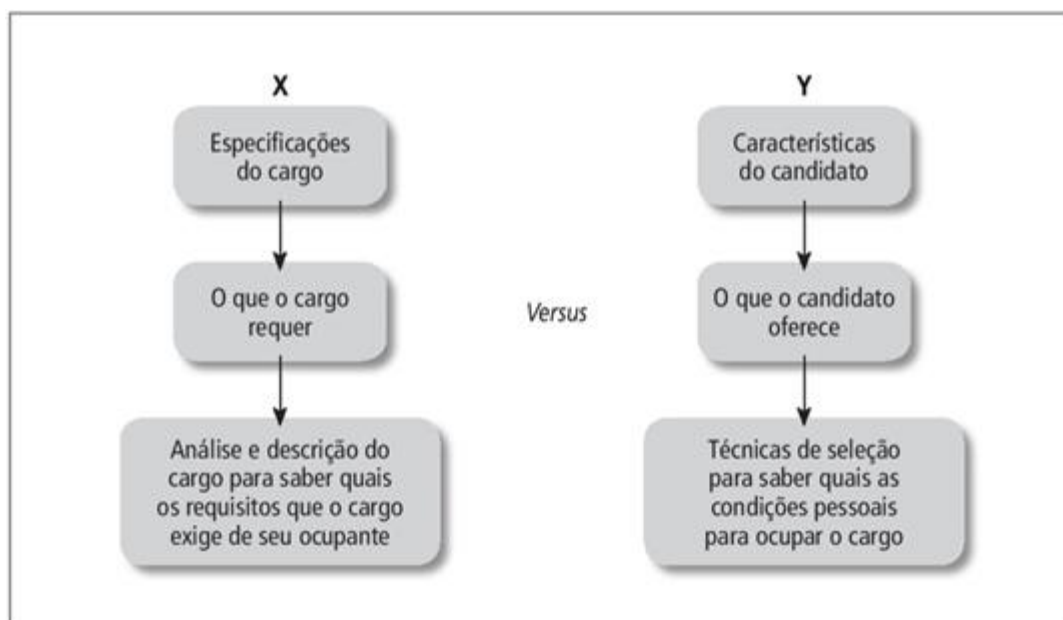


Figura 1- Seleção de pessoal como uma comparação - Fonte: (CHIAVENATO, 2009)

De acordo com Chiavenato (2009), se ao compararmos as variáveis x e y, encontrarmos x maior que y, o candidato é rejeitado para aquele cargo, pois o candidato não atingiu as condições ideais para ocupar o mesmo. No caso de x e y serem iguais, o candidato é aprovado, pois diz-se que o candidato reúne condições ideais. Já se a variável y for maior que x, o candidato torna-se superdotado para o cargo, pois reúne mais condições do que as exigidas pelo cargo. Contudo, para

o autor, essa comparação não se concentra em um único ponto de igualdade entre as variáveis, mas, sobretudo, em uma faixa de aceitação, admitindo certa flexibilidade a mais ou a menos ao redor do ponto ideal.

Conforme Chiavenato (2009), após a comparação entre as características que o cargo exige e as que os candidatos oferecem, pode ocorrer que inúmeros destes tenham condições aproximadamente equivalentes, estando assim aptos para ocupar o cargo vago e serem indicados ao órgão requisitante. O órgão de seleção (staff) não pode forçar o órgão requisitante a aceitar os candidatos que tiveram êxito no processo de comparação. Este prestador de serviço especializado, deve aplicar as técnicas de seleção e realizar a recomendação dos candidatos que considerarem mais adequados ao cargo. “A decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe) e função de Staff (prestação de serviço pelo órgão de ARH)” (CHIAVENATO, 2009, p. 110).

3.8 Colocação, Seleção e Classificação de Candidatos

No caso de uma organização possuir determinadas posições a serem ocupadas, ela estipula as qualificações necessárias para tais posições, procurando indivíduos que apresentam tais características. Para Chiavenato (2009), a seleção de pessoal, como um processo de decisão, exige três modelos de comportamento: a) modelo de colocação; b) modelo de seleção; c) modelo de classificação. Como apresenta-se a seguir:

- a) Modelo de colocação: quando não inclui a categoria de rejeição. Nesse modelo, há um só candidato e uma só vaga, que deve ser preenchida por aquele candidato. Em outros termos, o candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer nenhuma rejeição.
- b) Modelo de seleção: ocorre no caso de existir inúmeros candidatos e apenas uma vaga para ser preenchida. Compara-se o candidato com os requisitos do cargo que se pretende preencher, resultando em duas alternativas: rejeição ou aprovação. Sendo rejeitado, este é só dispensado do processo, pois existem inúmeros candidatos para o cargo disponível e somente um deles poderá ocupá-lo.
- c) Modelo de classificação: considerada uma abordagem mais ampla e situacional, onde existem inúmeros candidatos para cada vaga e inúmeras vagas para cada candidato. Se

compara cada candidato com os requisitos solicitados pelo cargo que se pretende preencher. Sucodem duas alternativas para o candidato: ser rejeitado par aquele cargo ou ser aprovado. No caso de ser rejeitado, o candidato é comparado com os requisitos exigidos por outros cargos disponíveis, até se esgotarem os cargos disponíveis.

“Obtidas as informações acerca do cargo ou competências exigidas, bem como das características que deve possuir o candidato, [...], o passo a seguir é a escolha das técnicas de seleção mais adequadas ao caso ou à situação” (CHIAVENATO, 2009, p. 126).

3.9 Técnicas de seleção

De acordo com Lotz (2015, p. 134), "técnicas de seleção são instrumentos utilizados e aplicados para identificar as características do candidato e verificar se essas são compatíveis com o cargo". Dentre as técnicas de interesse deste estudo, segundo Lotz (2015), podemos elencar: a) entrevista, b) teste de conhecimento; c) testes de capacidade e realização; d) testes psicológicos; e) dinâmica de grupo.

a) Entrevista

A entrevista além de ser a técnica de seleção mais utilizada nas organizações, é também um instrumento de grande relevância para o processo seletivo e, por esse motivo, deve ser coordenada por um profissional bem capacitado. Caso contrário, a existência de distorções pode comprometer significativamente na escolha do candidato (LOTZ, 2015, p.136-137). Segundo o autor, abaixo segue um quadro com quatro tipos de entrevistas.

Entrevista de triagem	Também denominada entrevista de pré-seleção, é uma entrevista breve que pode até mesmo ser realizada por telefone ou videoconferência. Trata-se de uma entrevista para obter esclarecimentos sobre dados que o candidato apresenta no currículo e verificar informações relevantes, como disponibilidade para viagens e predisposição para mudança de domicílio, caso necessário.
Entrevista tradicional	Tem por objetivo conhecer as áreas da vida do candidato, por exemplo – seu histórico profissional, escolar e familiar e seus objetivos.

Entrevista comportamental com foco em competências	De acordo com o autor, essa é uma técnica de investigação comportamental em que se procura identificar no perfil dos candidatos comportamentos específicos que são pré-requisitos para o sucesso do cargo para o qual está sendo selecionado.
Entrevista técnica ou entrevista com o requisitante	Trata-se da entrevista com o gestor da área, que verifica a experiência específica do candidato. Passos (2005, p. 126) explica que a entrevista técnica é realizada ao final do processo seletivo, geralmente pelo profissional superior a quem o escolhido se reportará no exercício da atividade. [...] tem o objetivo de corroborar e aprofundar as informações sobre conhecimentos técnicos, habilidades e experiência do candidato, item fundamental na escolha do candidato que mais responda às expectativas da empresa.

Quadro 3 - adaptado pelo autor

b) Testes de conhecimento

Segundo Lotz (2015, p. 138), " os testes de conhecimento são instrumentos aplicados quando o propósito é avaliar objetivamente os conhecimentos do candidato, adquiridos por meio do estudo ou da prática". Ainda de acordo com o autor, este teste é capaz de mensurar conhecimentos técnicos e ou profissionais requisitados pelo cargo. Os testes ainda podem ser voltados para temas gerais ou específicos. No caso dos testes de conhecimentos gerais, se procura identificar e verificar noções relacionadas à cultura geral, atualidades e generalidades de conhecimento. Já os testes de conhecimentos específicos são orientados aos conhecimentos técnicos, estritamente aplicados ao cargo em questão.

c) Testes de capacidade e realização

Segundo Lotz (2015, p. 139), " os testes de capacidade e realização são sempre de cunho prático; neles, o candidato deve demonstrar seu desempenho, isto é, o que efetivamente sabe fazer". Ainda segundo o autor, estes testes têm como propósito verificar o nível de habilidades ou aptidão que o candidato demonstra quando realiza determinadas tarefas.

d) Testes psicológicos

Segundo Lotz (2015, p. 138), " os testes psicológicos são um conjunto de tarefas com definição prévia cujos propósitos são a descrição de fenômenos psicológicos, a classificação diagnóstica, a predição, o planejamento de intervenções ou monitoramento". Muito utilizados para selecionar pessoas nas organizações, os testes psicológicos podem incluir escalas, questionários inventários ou tarefas que demandem a expressão gráfica e/ou projeção do comportamento do indivíduo avaliado. Quando aplicados no processo de seleção, estes tipos de testes ajudam na escolha do candidato com um perfil mais de acordo à política da empresa, e também que possui características pessoais mais próximas a necessidades da vaga.

e) Dinâmica em grupo

A dinâmica de grupo tem por objetivo observar o comportamento do candidato e como este se relaciona com o grupo. Essa técnica permite a observação, por meio de reações face aos problemas ou desafios colocados aos candidatos. (Banov, 2012; Lacombe, 2011 apud LOTZ, 2015, p. 148).

Apresentados os conceitos acerca do processo de seleção, é possível seguir para a etapa de métricas de seleção.

3.10 Métricas para a Seleção

Segundo Chiavenato (2009), pode-se utilizar inúmeros indicadores para medição da eficiência e eficácia da seleção. As métricas diretas de seleção são divididas em: a) Quantidade de candidatos selecionados; b) Qualidade dos candidatos selecionados; c) Rapidez na seleção dos candidatos; d) Custo da seleção.

- a) "Quantidade de candidatos selecionados: é um valor absoluto que mede o volume de candidatos processados pelo processo seletivo";
- b) "Qualidade dos candidatos selecionados: é um valor relativo que mede a adequação dos candidatos selecionados em seus respectivos cargos ou em suas competências individuais";
- c) "Rapidez na seleção dos candidatos: é uma medida da velocidade do tempo em que se processa a seleção e o posicionamento dos candidatos aprovado";
- d) "Custo da seleção: é uma medida financeira do custo de selecionar candidatos".

Já as métricas indiretas de seleção, segundo Chiavenato (2009), estão mais focadas nos seus resultados para a empresa e menos preocupadas com o processo seletivo em si. Podemos dividi-las em: a) Adequação do candidato selecionado ao cargo; b) Tempo de adequação do candidato ao cargo; c) Maior permanência na empresa; d) Melhor aprendizado; e) Maior sucesso do funcionário; f) Valor agregado; g) Retorno do investimento feito em seleção.

- a) “Adequação do candidato selecionado ao cargo: quanto mais eficaz o processo seletivo tanto melhor a aderência e adequação do candidato ao cargo ocupado”;
- b) “Tempo de adequação do candidato ao cargo: quanto mais eficaz o processo seletivo, mais rápida a aderência e a adequação do candidato ao cargo”;
- c) “Maior permanência na empresa: o processo seletivo favorece a permanência na empresa por adequar o candidato à cultura organizacional e à atividade que realiza”.
- d) “Melhor aprendizado: o processo seletivo favorece a aprendizagem por ajustar o candidato às características da organização”;
- e) “Maior sucesso do funcionário: o processo seletivo favorece o sucesso do candidato na empresa”;
- f) “Valor agregado: o processo seletivo agregar valor ao capital humano da empresa por escolher os candidatos melhores e mais adequados à organização”;
- g) “Retorno do investimento feito em seleção: é uma equação que mede os benefícios em relação aos investimentos feitos em seleção de pessoas. De um lado, custos do processo e, de outro, benefícios que o processo traz”.

Visto todo o processo de seleção, pode-se apresentar a interação deste junto aos objetivos estratégicos da organização.

3.11 Gestão por Competências

Abordagem Gestão por Competência nada mais é que a gestão de competências e capacidades fundamentais à organização e, por extensão, às áreas e às pessoas, com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos de médio e longo prazo. Desta maneira, a Gestão por Competência pode ser vista como uma abordagem gerencial com finalidade de conservar a competitividade da empresa no seu mercado de atuação (RUAS, 2015; FERNANDES, 2006; RUAS et al, 2013 apud GHEDINE, 2015, p. 280).

De acordo com Ghedine (2015) esta abordagem procura integrar as duas principais correntes estratégicas a Teoria do Posicionamento Estratégico e a Visão Baseada em Recursos, empregando as Competências Organizacionais como uma maneira de assegurar os objetivos estratégicos estipulados. Quer dizer, as Competências Organizacionais que refletem as forças e fraquezas internas de uma organização são aproveitadas juntamente com a análise externa de mercado e do setor de atuação como instrumentos com finalidade de auxiliar na construção do plano estratégico da empresa.

A gestão de competências pode ser vista como uma tecnologia proveniente da Teoria Visão Baseada em Recursos, o qual acredita que certas características organizacionais estão relacionadas ao sucesso da empresa para com a concorrência. A ideia fundamental dessa teoria é a de que dispor de recursos raros, significativos do ponto de vista da geração de resultados para a empresa e custosos de serem copiados pela concorrência, concedem à organização vantagem competitiva. De acordo com os autores, este ponto de vista acredita que a gestão estratégica de Recursos Humanos colabora na criação de vantagem competitiva sustentável, pois produz um complexo de relações sociais, impulsiona o desenvolvimento de habilidades e cria conhecimento. Ou seja, tudo isso consiste no desenvolvimento de competências (Guimarães; Brandão apud HENKLAIN, 2015, p. 1446-1447).

O modelo de Ienaga (1998) instrui que é preciso, em um primeiro momento, instituir o planejamento estratégico da organização, e somente depois levantar quais são as competências que os colaboradores devem possuir para viabilizar e facilitar a obtenção dos objetivos organizacionais. Seguidamente, a autora estabelece que devem ser identificados os gaps (lacunas) de competências da organização, para fundamentar a elaboração do planejamento, da seleção, o do desenvolvimento e da avaliação de competências, objetivando sanar a lacuna encontrada. Nesse processo, são mobilizados diversos subsistemas de Recursos Humanos. (IENAGA apud HENKLAIN, 2015, p. 1447).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Método Escolhido e Justificativa

Este estudo apresenta abordagem qualitativa e classifica-se como uma pesquisa exploratória descritiva, desenvolvida por meio do método Estudo de Caso. Segundo Mascarenhas (2012), a pesquisa qualitativa é utilizada para descrever de forma mais profunda um objeto de estudo. Esta pesquisa também é caracterizada por não ser formada por um passo a passo engessado, possibilitando assim ao pesquisador julgar a forma mais adequada de desenhar o estudo.

Segundo GIL (2010), as pesquisas de natureza exploratórias possuem como propósito principal desenvolver, elucidar e remodelar conceitos e ideias, tendo em vista a elaboração de problemas mais pertinentes ou hipóteses pesquisáveis para futuros estudos. Dos diversos tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigor quanto ao planejamento. Normalmente abrangem levantamento documental e bibliográfico, estudos de caso e entrevistas não padronizadas.

Segundo GIL (2010), a pesquisa de natureza descritiva tem como finalidade principal a descrição de fenômeno, esclarecimento de relações entre variáveis, além do detalhamento de características de determinada população. Existem muitos estudos que podem ser considerados este tipo de pesquisa, sendo a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados umas de suas características mais significativas.

No método de Estudo de Caso, segundo Brasileiro (2013), o pesquisador estuda uma teoria e analisa determinado caso seguindo um raciocínio dedutivo. É utilizado em pesquisas descritivas, auxiliando na compreensão de determinados fenômenos ou situações de modo detalhado e profundo (DENCKER, apud BRASILEIRO, 2000), possibilitando sua visualização e compreensão por parte do leitor. Sendo muito utilizado para apresentar vivências de empresa, comunidades, grupos etc., utilizando instrumentos de coleta como história de vida, observação, análise de documentos e entrevistas.

4.2 Instrumento de Coleta de Dados

Neste estudo, a coleta de dados se deu através de entrevista, observação e análise documental. De acordo com Mascarenhas (2012), a entrevista tem como finalidade o levantamento de informações conversado diretamente com as pessoas, ou seja, não podem ser encontradas em fontes bibliográficas. Já as entrevistas semiestruturadas, que segundo Brasileiro (2013), é um tipo de questionário que apresenta tanto questões fechadas quanto abertas, com o intuito de obter a percepção dos profissionais da área de recursos humanos acerca do processo de recrutamento e seleção da empresa estudada.

4.3 Aplicação do Instrumento de Pesquisa

O local de aplicação foi na empresa Sky Informática. O período de aplicação foi no primeiro semestre de 2018. A pesquisa foi realizada junto a uma empresa da área de serviços que realiza o seu próprio processo de recrutamento e seleção de candidatos. O público entrevistado foi o profissional responsável pela área de recursos humanos, totalizando 1 pessoa.

4.4 Análise de Dados

Os dados foram analisados a luz da teoria desenvolvida no referencial teórico.

5 ANÁLISES E RESULTADOS

5.1 Resultados

Em relação aos meios que organização utiliza para o processo de recrutamento pode-se constatar, conforme a questão número 1 (Quais os meios utilizados no processo de recrutamento?), que, num primeiro momento, é realizada uma análise do banco de currículos da própria organização. No caso de não existir currículos que se adequem a vaga, é realizada a divulgação da mesma através das redes sociais da empresa, como Facebook e Instagram, também é encaminhado o anuncio da vaga para as universidades e escolas técnicas que a empresa mantém contato. Para Chiavenato (2009), uma das dificuldades básicas do recrutamento é localizar e diagnosticar as fontes no mercado capazes de suprir a necessidade de recursos humanos, para nelas concentrar os esforços de recrutamento. Assim, denominamos as fontes de recursos humanos como de fonte de recrutamento, nas quais serão direcionadas as técnicas de recrutamento. A identificação, escolha e manutenção das fontes que podem ser usadas adequadamente para localizar candidatos com mais chances de atenderem aos requisitos da organização é a fase preliminar do recrutamento de pessoal.

Em relação a questão 2 (Qual o tipo de recrutamento mais utilizado pela empresa?), pode-se averiguar que o tipo de recrutamento mais utilizado pela empresa varia entre recrutamento interno, externo e misto de acordo com a vaga. Porém, de forma geral, a vaga sempre é divulgada internamente, e no caso de algum candidato interno tiver o interesse de participar, este deve encaminhar um currículo atualizado para área de recursos humanos, e este é submetido aos testes e entrevistas para a vaga. Para Chiavenato (2009), as organizações não fazem necessariamente apenas um recrutamento externo ou interno isoladamente, um acaba complementando o outro. Pois ao realizar um recrutamento interno, por exemplo, o funcionário escolhido é deslocado para a vaga a qual estava concorrendo, e a sua vaga atual precisa ser substituída. Ao ser realocado outro colaborador, surge outra vaga, e que ao menos que esta nova posição seja cancelada, terá que ser preenchida por meio do recrutamento externo. Com o recrutamento misto, a empresa tem a possibilidade de se beneficiar com as vantagens de cada tipo de recrutamento.

Também foi questionado na pergunta 3 (O processo de recrutamento e seleção tem como base a busca de candidatos por competências e habilidades previamente definidas pela organização?) se o processo de recrutamento e seleção da empresa estudada tem como base a busca

de candidatos por competências e habilidades previamente definidas pela organização. Conforme verificado, a organização já havia iniciado este processo a algum tempo atrás, porém, por motivos maiores, acabou deixando este processo estagnado. Contudo, a empresa já retomou este processo, e está trabalhando na elaboração da documentação necessária para em um futuro alinhar os objetivos estratégicos da organização junto ao processo de recrutamento e seleção. Atualmente, as competências necessárias para o candidato são buscadas junto aos gestores de cada área. Foi mencionado na entrevista, que a definição de competências irá auxiliar na otimização do processo, pois não será necessário que a cada novo processo se tenha que buscar junto ao gestor da área as suas preferências de competências para determinada vaga. Para a gestão por competências certas características organizacionais estão relacionadas ao sucesso da empresa para com a concorrência. A gestão estratégica de Recursos Humanos colabora na criação de vantagem competitiva sustentável, pois produz um complexo de relações sociais, impulsiona o desenvolvimento de habilidades e cria conhecimento. Ou seja, tudo isso consiste no desenvolvimento de competências (Guimarães; Brandão apud HENKLAIN, 2015).

Com o intuito de delinear o processo de recrutamento, houve o questionamento junto a questão 4 (Quais são as principais etapas do processo de Recrutamento de candidatos?) acerca das principais etapas deste processo. De acordo com a entrevistada, em relação ao processo de recrutamento, “o passo a passo seria mesmo essa solicitação da vaga, a autorização da vaga, a divulgação e a captação desses currículos pra andamento da seleção. De acordo com Campos (2010) o processo de recrutamento tem como objetivo inicial a identificação de fontes para captação de novos talentos para a organização para que, quando se fizer necessário, sejam acionadas tais fontes, e que as pessoas mais adequadas sejam encaminhadas para a próxima etapa, a de seleção. A importância do recrutamento é indiscutível, pois, quando guiado com eficiência, resulta na economia de tempo e dinheiro ao longo do processo seletivo.

Quanto as etapas do processo de seleção de candidatos, foi possível averiguar, por meio da questão 5 (Quais são as principais etapas do processo de Seleção de candidatos?), que este inicia pelo processo de pré-seleção, depois perpassa pela avaliação junto as psicólogas e por último junto ao gestor da área, o qual decide qual candidato deseja contratar. Conforme CHIAVENATO (2009), após a comparação entre as características que o cargo exige e as que os candidatos oferecem, pode ocorrer que inúmeros destes tenham condições aproximadamente equivalentes, estando assim aptos para ocupar o cargo vago e serem indicados ao órgão requisitante. “A decisão final de aceitar ou

rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe) e função de Staff (prestação de serviço pelo órgão de ARH)” (CHIAVENATO, 2009, p. 110).

Em relação as técnicas e instrumentos mais utilizados no processo de Seleção de candidatos da empresa estudada, foi possível identificar, por meio da questão 6 (Quais as técnicas e instrumentos mais utilizados no processo de Seleção de candidatos?): entrevistas, provas técnicas de conhecimentos específicos e testes psicológicos. Para aprofundar o estudo, no caso de haver uma vaga que necessite de conhecimento técnico especializado, como exemplo uma vaga de desenvolvedor, normalmente, além dos passos citados, o candidato é submetido a uma prova técnica. Esta prova é aplicada pelo próprio gestor da área da vaga em aberto. A prova desafia o candidato a desenvolver um pequeno sistema, no qual o candidato tem o prazo de 1 (uma) semana para realizar. Segundo o entrevistado, através desta prova é possível ter uma amostragem do conhecimento técnico do candidato. Para Lotz (2015), a entrevista além de ser a técnica de seleção mais utilizada nas organizações, é também um instrumento de grande relevância para o processo seletivo e, por esse motivo, deve ser coordenada por um profissional bem capacitado. Caso contrário, a existência de distorções pode comprometer significativamente na escolha do candidato. Outra técnica aplicada pela empresa estudada, são os testes de conhecimento. Para Lotz (2015) este teste é capaz de mensurar conhecimentos técnicos e ou profissionais requisitados pelo cargo. Os testes ainda podem ser voltados para temas gerais ou específicos. No caso dos testes de conhecimentos gerais, se procura identificar e verificar noções relacionadas à cultura geral, atualidades e generalidades de conhecimento. Já os testes de conhecimentos específicos são orientados aos conhecimentos técnicos, estritamente aplicados ao cargo em questão. Dentro do mesmo contexto, a empresa ainda aplica os testes de capacidade de realização. Para Lotz (2015), estes testes têm como propósito verificar o nível de habilidades ou aptidão que o candidato demonstra quando realiza determinadas tarefas. Por último, a empresa estudada possui testes e avaliações psicológicas, muito utilizados para selecionar pessoas nas organizações, os testes psicológicos podem incluir escalas, questionários inventários ou tarefas que demandem a expressão gráfica e/ou projeção do comportamento do indivíduo avaliado. Quando aplicados no processo de seleção, estes tipos de testes ajudam na escolha do candidato com um perfil mais de acordo à política da empresa, e também que possui características pessoais mais próximas a necessidades da vaga (LOTZ, 2015).

Procurou-se também instigar a entrevistada a expor as dificuldades mais recorrentes no processo de recrutamento e seleção de candidatos da empresa. Foi identificado na questão 7 (Quais são as dificuldades mais recorrentes no processo de recrutamento e seleção de candidatos?) que para a realização do processo em si a empresa não demonstra dificuldades. O ponto com maior dificuldade é de encontrar uma fonte de recrutamento capaz de atender a demanda de profissionais da área de desenvolvimento de sistemas. Segundo o entrevistado, o desenvolvedor “é um profissional que é bem difícil de encontrar disponível no mercado, quem trabalha nessa área já tá bem empregado né, normalmente já tem um bom salário então é difícil captar este pessoal”. Esta vaga acaba sendo a mais demorada para preencher. O entrevistado mencionou que, a um tempo atrás, a empresa se obrigou a divulgar a vaga no programa de rádio, Pretinho Básico, do grupo RBS, para tentar ampliar a sua gama de possibilidades. E que no caso de agência de emprego, eles encaminham muitos currículos, porém poucos são realmente relevantes. Para Chiavenato (2009), uma das dificuldades básicas do recrutamento é localizar e diagnosticar as fontes no mercado capazes de suprir a necessidade de recursos humanos, para nelas concentrar os esforços de recrutamento. Assim, denominamos as fontes de recursos humanos como de fonte de recrutamento, nas quais serão direcionadas as técnicas de recrutamento. A identificação, escolha e manutenção das fontes que podem ser usadas adequadamente para localizar candidatos com mais chances de atenderem aos requisitos da organização é a fase preliminar do recrutamento de pessoal.

Em relação aos indicadores que a organização utiliza para o processo de recrutamento e seleção de candidatos, pode-se averiguar por meio da questão 8 (Quais indicadores são mensurados a partir do processo de recrutamento e de seleção de candidatos?) que a empresa registra o tempo que se levou para preencher determinada vaga, número de candidatos entrevistados, para assim conseguir mensurar algumas de suas dificuldades ou facilidades tanto do processo de recrutamento quando o de seleção. Para Chiavenato (2009), podemos utilizar inúmeros indicadores para medição da eficiência e eficácia da seleção. No caso da empresa estudada, foi identificado: "quantidade de candidatos selecionados: é um valor absoluto que mede o volume de candidatos processados pelo processo seletivo" (CHIAVENATO, 2009 p. 159); e também é possível contextualizar a "rapidez na seleção dos candidatos: é uma medida da velocidade do tempo em que se processa a seleção e o posicionamento dos candidatos aprovado" (CHIAVENATO, 2009 p. 159).

Quando a entrevistada foi questionada, na pergunta 9 (A empresa obtém os resultados esperados no processo de recrutamento e seleção de candidatos? Por que?), se a organização estava

satisfeita com o processo de recrutamento e seleção, ou seja, se eles encontram os resultados esperados, a entrevistada respondeu “na maioria das vezes sim”. Quando a entrevistada foi questionada sobre o porquê de sua satisfação, ele respondeu que “como eu te disse, só essa parte do desenvolvimento que é um pouquinho mais dificultoso, mas normalmente a gente consegue o candidato adequado com o perfil da nossa vaga”. Este momento foi aproveitado, através da questão 10 (Quais os aspectos do processo de recrutamento e seleção que poderiam ser aperfeiçoados ou até seriam importantes, porém ainda não são adotados?), para questionar a entrevistada sobre os pontos a aspectos do processo de recrutamento e seleção que poderiam ser aperfeiçoados ou até seriam importantes, porém ainda não são adotados, e ele respondeu que não saberia elencar algum, e que este é um “processo que a gente vem modificando e melhorando”.

5.2 Técnica de Observação

Em contato com o RH da empresa, como algumas entrevistas são sigilosas, tais como as entrevistas junto as psicólogas e outras mais delicadas junto a entrevista final com o gestor, foi acordado que seriam observados o processo de recrutamento e a entrevista de pré-seleção.

Durante o processo de recrutamento pode-se confirmar que o processo se inicia com a solicitação da vaga por parte do gestor da área que necessita da vaga, e que o gerente executivo é quem autoriza a área de recursos humanos a iniciar o processo de recrutamento. No processo de recrutamento, a imagem com todos os detalhes da vaga, como os pré-requisitos, que será vinculada nas redes sociais são criadas na própria Sky Informática, por um dos colaboradores da área de recursos humanos. Após a aprovação por parte da coordenadora da área de recursos humanos da imagem que será divulgada nas redes sociais, esta é encaminhada para o setor de Marketing da empresa, onde o responsável realiza a divulgação. Os próprios colaboradores da Sky Informática costumam realizar o compartilhamento da vaga em seus perfis pessoais.

Pode-se perceber que, principalmente para as vagas para o suporte técnico de atendimento ao cliente, a empresa recebe muitos currículos via e-mail e também pessoalmente. Quando começam a chegar os currículos, observei alguns momentos em que colaboradores da área de recursos humanos se reuniam para avaliar os currículos, realizando um filtro de candidatos que atendiam ao mínimo os pré-requisitos da vaga, para que a coordenadora da área de recursos

humanos pudesse autorizar o contato com alguns destes candidatos, para então ser realizada a entrevista de pré-seleção.

A entrevista de pré-seleção é realizada em uma sala reservada, um dos pontos que chama a atenção é a preocupação da colaboradora da área de recursos humanos em criar um ambiente agradável para deixar o candidato bem à vontade. Foi comentado que costumam participar da entrevista no máximo 2 (dois) colaboradores da área de recursos humanos. Pode-se acompanhar 2 (duas) entrevistas, e em ambos os casos, a fim de evitar pressão sobre o candidato, foi solicitado que mantivesse um pouco afastado, mas ao lado do entrevistado.

No início da entrevista a colaboradora da área de recursos humanos que vai conduzir a mesma apresenta-se, e no caso de possuir mais alguém da área de recursos humanos, ela também realiza a apresentação desta. De forma bem livre, ela pede para que o entrevistado fale um pouco de si, e o que o motivou a estar ali. Segundo a colaboradora da área de recursos humanos, falar de si é mais para quebrar o gelo inicial, do que necessário para o filtro da seleção. No caso de o candidato já ter trabalhado, pergunta o porquê dele ter saído do último emprego. Durante todo o processo a colaboradora da área de recursos humanos realizava anotações manuscritas no currículo do candidato. Ela o questionou sobre as informações contidas no currículo, verificando todos os itens de maior interesse da empresa.

Como a vaga pretendida era para área técnica, ela o questionou sobre o porquê de o candidato ter recolhido a área de informática, e quando este interesse surgiu. Também perguntou sobre as suas maiores dificuldades e facilidades na área de informática. Ela também o questionou se ele conhecia alguém que trabalha na Sky Informática. Segundo ela, é possível conversar com a pessoa que o conhece para saber mais do candidato. Perguntou ao candidato onde ele se vê no futuro. Também o questiona se mandou o currículo para a vaga em aberto. No caso de o candidato ter mandado currículo para a vaga em aberto, também pergunta o que ele pensa da vaga. Mais pro fim da entrevista, ela pergunta o que o colaborador sabe da Sky Informática. No caso de o entrevistado não saber muito, ela complementa com um parâmetro geral da empresa.

Por fim a colaboradora da área de recursos humanos agradece a presença do candidato, explica que independente dele continuar ou não no processo ele será avisado. Pode-se perceber que esta promessa de retorno deixa o candidato mais tranquilo e sentindo que a Sky Informática se preocupa com ele como pessoa. Depois do candidato sair, na entrevista que tinha duas colaboradoras da área de recursos humanos, elas prontamente já discutiram sobre o candidato e

realizaram mais algumas anotações. O processo todo tem duração de 30 minutos. Elas inclusive entrevistaram um candidato que chegou alguns minutos depois da hora da entrevista.

5.3 Resultados da Análise Documental

Para complementar a análise e resultados das técnicas de observação e entrevistas com a área de recursos humanos da organização, foi realizada a apresentação de registros da análise documental na organização, o qual estão expostos no quadro a seguir. As informações são referentes ao processo de recrutamento e seleção que está em andamento na empresa, a vaga para Assistente Gestão de Processos (Imagem de divulgação da vaga se encontra no Anexo B).

Recrutamento		
Descrição da informação	Dado	Fonte
Número total de currículos externos recebidos em determinado processo (último processo) - Cargo Assistente de Gestão de Processos	100	Currículos recebidos através do e-mail trabalhe conosco.
Número de currículos externos selecionados para a vaga do processo acima	6	Currículos recebidos e arquivados
Número total de currículos internos recebido para a vaga do processo acima	0	Currículos recebidos e arquivados
Número de currículos internos selecionados para a vaga do processo acima	0	Currículos recebidos e arquivados
Tempo total entre a divulgação e início do processo seletivo	Uma semana	Controle interno
Seleção (para a vaga do processo acima)		
Número total de candidatos que participaram da entrevista de pré-seleção	6	Controle interno
Número total de candidatos que participaram da entrevista com a psicóloga em determinado processo de seleção	6	Controle interno
Indicadores da área de Recursos Humanos - Ano 2018		
Admitidos	3	Controle interno
Demitidos	0	Controle interno
Pedido de demissão	1	Controle interno
Término de contrato	0	Controle interno

Quadro 4 - adaptado pelo autor

Considerando a satisfação com o processo de recrutamento e seleção explanada pela responsável da área de recursos humanos da empresa estudada, percebe-se através do número considerável de currículos recebidos, bem como o de candidatos que passaram no processo de seleção, que a empresa possui um processo funcional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos de recrutamento e seleção podem ser realizados de diversas formas, possibilitando a organização guiar-se pelo caminho que lhe trará melhores resultados. Este pode ser feito por meio de conhecimentos específicos em provas, por remanejamento interno, recrutamentos online, auxílio de outras empresas, entre outros. A partir dos dados obtidos nas entrevistas, percebeu-se que as práticas averiguadas proporcionaram a organização uma reflexão sobre os seus processos de recrutamento e seleção.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o processo de recrutamento e seleção de uma empresa de serviços de tecnologia do vale do caí, para isso foi descrito o processo de recrutamento e seleção tendo em vista as técnicas utilizadas e identificado os critérios e ferramentas utilizadas para selecionar as pessoas mais adequadas aos cargos. Dessa forma, o objetivo geral foi plenamente alcançado a partir dos dados obtidos, e o problema de pesquisa foi respondido à medida que foram alcançados os objetivos específicos por meio dos dados coletados nas entrevista, observação e análise documental. Ao descrever o processo de recrutamento e seleção da empresa estudada encontrou-se resultados satisfatórios, uma vez que a empresa trabalha com um processo muito bem estruturado, com início, meio e fim definidos.

Conclui-se por fim, que embora a empresa não possua um processo de recrutamento e seleção alinhado a abordagem de Gestão por Competências, esta utiliza de seus processos de recrutamento e seleção de forma satisfatória, aplicando diversas técnicas junto aos processo de recrutamento e seleção, além de prezar por processo que possibilitem tanto o ingresso de novos colaboradores, quando proporcionar a possibilidade de crescimento ou busca por um local mais adequado para os colaboradores da organização, além de demonstrar interesse em querer melhorar e aperfeiçoar esses processos.

Como limitações, pode-se citar o tempo e limitação da amostra, sendo que se entrevistou apenas 1 (uma) pessoa. Como agenda futura, são sugeridas pesquisas com o objetivo de apresentar a visão dos colaboradores desta organização, a fim de saber se há algum tipo de insatisfação em relação ao processo de recrutamento e seleção que foram submetidos, ou até se os cargos aos quais foram selecionados são realmente compatíveis as suas habilidades e competências.

Por fim, espera-se que este estudo tenha proporcionado uma reflexão positiva a organização no seu processo de recrutamento e seleção e contribuído para o aperfeiçoamento deste.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, R. S. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CAPPELLI, P. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FARIA, M. H. A. Recrutamento, seleção e socialização. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- GHEDINE, Tatiane. Abordagem Gestão por Competências na construção da Estratégia Organizacional. **Revista Alcance**. Santa Catarina, v. 22, n.2, p.278-297, abr.-fev. 2015.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HENKLAIN, Marcelo. et al. Obstáculos e Benefícios na Implantação do Modelo de Gestão por Competências: a Percepção de Consultores de Recursos Humanos. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 7, n. 1, p. 1441-1465, 2016.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- LOTZ, E. G. **Recrutamento e seleção de talentos**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2015.
- MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

ANEXO A

Roteiro da Entrevista

1. Quais os meios utilizados no processo de recrutamento?
2. Qual o tipo de recrutamento mais utilizado pela empresa?
3. O processo de recrutamento e seleção tem como base a busca de candidatos por competências e habilidades previamente definidas pela organização?
4. Quais são as principais etapas do processo de Recrutamento de candidatos?
5. Quais são as principais etapas do processo de Seleção de candidatos?
6. Quais as técnicas e instrumentos mais utilizados no processo de Seleção de candidatos?
7. Quais são as dificuldades mais recorrentes no processo de recrutamento e seleção de candidatos?
8. Quais indicadores são mensurados a partir do processo de recrutamento e de seleção de candidatos?
9. A empresa obtém os resultados esperados no processo de recrutamento e seleção de candidatos? Por que?
10. Quais os aspectos do processo de recrutamento e seleção que poderiam ser aperfeiçoados ou até seriam importantes, porém ainda não são adotados?

ANEXO B



VAGA PARA Assistente Gestão de Processos

SKY
INFORMÁTICA

PRÉ-REQUISITOS

- Cursando Administração ou áreas afins;
- Boa comunicação;
- Ser pró ativo e colaborativo;
- Pacote Office;
- Habilitação B;

Interessados devem encaminhar seu currículo para
trabalheconosco@skyinformatica.com

