

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTONIO MARIZ  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LAYANNE DA CONCEIÇÃO MENEZES DE SOUTO**

**ANÁLISE DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO  
COMPARATIVO NAS EMPRESAS CARREIRO E COROA - PATOS - PB**

**PATOS-PB**

**2012**

**LAYANNE DA CONCEIÇÃO MENEZES DE SOUTO**

**ANÁLISE DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO  
COMPARATIVO NAS EMPRESAS CARREIRO E COROA - PATOS - PB**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em  
Administração da Universidade Estadual da Paraíba em  
cumprimento das exigências legais à obtenção do grau  
de Administrador.

**ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup> MSc. Simone Costa  
Silva**

**PATOS-PB**

**2012**

LAZARINHA DA CONCEIÇÃO MENEZES DE SOUTO

ANÁLISE DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS  
COMPARATIVO NAS EMPRESAS CARREIRO E COROA - PATOS - PB

S726a Souto, Layanne da Conceição Menezes de

Análise de recrutamento e seleção de pessoas: um estudo comparativo nas empresas Carreiro e Coroa / Layanne da Conceição Menezes de Souto. Patos: UEPB, 2012.  
77 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)–Universidade Estadual da Paraíba. Orientadora: Prof.ª Msc. Simone Costa Silva.

1. Seleção de pessoas - empresas. 2. Recursos humanos - Empresa Carreiro. 3. Recursos humanos - Empresa Coroa. Saladas Baraúna. I. Título. II. Souto, Layanne da Conceição Menezes de.

UEPB/SIB/Setorial - Campus VII

CDD 658.3

UEPB  
SIB

LAYANNE DA CONCEIÇÃO MENEZES DE SOUTO

**ANÁLISE DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO  
COMPARATIVO NAS EMPRESAS CARREIRO E COROA**

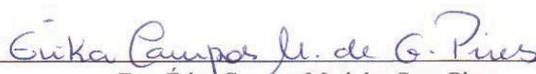
Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais à obtenção do grau de Administrador.

Aprovado em: 27/11/2012  
Banca Examinadora



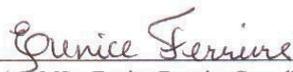
---

MSc. Simone Costa Silva



---

Esp. Érica Campos Marinho Goes Pires



---

MSc. Eunice Ferreira Carvalho

Agradeço a Deus, por cada dia vivido e cada objetivo conquistado.  
E aos meus pais que me proporcionaram apoio incondicional sempre.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças:

Em primeiro lugar a **Deus** por me proteger e me abençoar sempre.

Aos meus pais, **Gilvanês de Souto e Euzimar Menezes de Souto** por me proporcionarem todo o amor, apoio e compreensão necessários para tudo o que eu conquistei até hoje.

À minha irmã **Larissa Ryanne** por me dar apoio e carinho sempre.

Às minhas avós **Rivaldina Ramos e Lurdimar Menezes** pela ajuda e compreensão dadas durante todo curso.

Ao meu namorado **Leonardo Nobre** por tudo, incluindo a ajuda dada neste trabalho.

Às minhas colegas de turma **Roberta Nunes, Denise Moreira e Caroline Lima**, que sempre estiveram juntas comigo no decorrer do curso.

Aos demais familiares que, de alguma forma, participaram de maneira direta ou indireta da minha vida acadêmica.

À minha orientadora **Simone Costa** por toda a dedicação e ajuda dada para a elaboração deste trabalho.

Aos gerentes das empresas Coroa e Carreiro, **Edivan Braga e Nilton Costa** por terem aberto as portas de suas empresas para a realização deste trabalho.

“Você pode sonhar, criar, desenhar e construir  
o lugar mais maravilhoso do mundo.  
Mas é necessário ter pessoas  
para transformar seu sonho em realidade”.

Walt Disney

SOUTO, Layanne da Conceição Menezes. **Análise de recrutamento e seleção de pessoas: um estudo comparativo nas empresas Carreiro e coroa.** 2012. 77f. Monografia (Graduação em Administração). Universidade Estadual da Paraíba. Patos, 2012.

## RESUMO

Com a modernização e o processo global, o emprego está apresentando um novo e diferente perfil. As organizações estão sempre agregando novas pessoas, seja para substituir ou para ampliar seu quadro de funcionários em épocas de crescimento e expansão. Dessa maneira, é de extrema importância que as pessoas se capacitem para ocupar o perfil requerido pelas organizações atualmente. O recrutamento e a seleção são importantes em uma época em que atrair talentos e contratar os profissionais certos para cada posição é parte essencial na estratégia de negócios das organizações. O profissional selecionado deve conhecer o mercado em que a empresa atua e a história da organização onde trabalha, o que proporcionará alcançar com êxito sua função e o sucesso organizacional. Dessa forma, o presente trabalho tratou sobre o seguinte tema: “análise de recrutamento e seleção de pessoas: um estudo comparativo nas empresas Carreiro e Coroa - Patos - PB”, com o intuito de analisar a eficácia do processo de recrutamento e seleção de pessoas das empresas Carreiro e Coroa. Para tal, fez-se o uso da pesquisa descritiva. O procedimento metodológico escolhido foi o estudo de caso, na qual duas empresas foram estudadas e as informações foram coletadas por meio de uma entrevista e de um questionário, totalizando 29 questões, aplicados com o gerente administrativo de cada uma das empresas. Foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin para o estudo dos dados. Os resultados demonstraram que ambas as empresas utilizam mais o recrutamento interno e consideram-no como sendo o mais eficiente entre todas as formas de recrutar pessoas. As duas empresas apresentaram distinções em seus processos de seleção, onde na Carreiro todas as técnicas de seleção são utilizadas, enquanto que a Coroa não utiliza um procedimento formal, porém a entrevista é a técnica prioritária para ambas. Por fim, concluiu-se que as empresas Carreiro e Coroa utilizam em ampla maioria o recrutamento interno em detrimento às outras formas de recrutamento, mostrando que a preferência das mesmas é desenvolver os seus funcionários para posteriormente terem ascensão dentro delas, tendo ponto forte a agilidade no processo de agregar pessoas e como ponto fraco a burocratização do mesmo.

**Palavras-chave:** Recrutamento, Seleção, Processos, Agregar, Empresa.

## ABSTRACT

With the modernization and the global process, the job is showing up a new and different profile. The organizations are always aggregating new people either to replace or to increase its workforce in times of growth and expansion. Thus, today it's very important that the people enable themselves to occupy the profile required by the organizations. Recruiting and selection are in a time when to aggregate and to hire the right professionals to each position is essential part in the business strategies organizations. The selector professional must know the market in which the organization operates and the history of the company where they works, which will furnish to achieve its function and organizational success. Therefore, the present study dealt about the following topic "análise de recrutamento e seleção de pessoas: um estudo comparativo nas empresas Carreiro e Coroa", with the objective to analyze the efficacy of process of recruiting and selection of people in the companies Carreiro and Coroa. To do so, it was used the descriptive research. The methodological procedures used was the case study, in which two companies were studied and the informations were collected through of an interview and a questionnaire totaling 29 questions, in which the administrative manager of each one of the organizations was interviewed. It was used the content analysis of Bardin for the study case. The results showed that both companies use more internal recruiting and they consider it as being the most efficient among all forms to recruiting people. The two organizations had differences in their selection processes, where in Carreiro all selection techniques are used, while the Coroa does not use a formal procedures, but the interview is the priority technique for both. Finally, it was concluded that the companies Carreiro and Coroa used overwhelmingly internal recruitment over other forms of recruitment, showing that the same preference is to develop your employees to have subsequently rise within them, such as having strong point agility in the process of adding people as weakness and bureaucratization of the same.

**Key-words:** Recruiting, Selection, Processes, Aggregate, Companies.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura: 1</b> - Processo de Gestão de Pessoas.....	22
<b>Figura: 2</b> - Etapas do Processo de Seleção.....	31

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro: 01</b> - Comparativo dos períodos da gestão de pessoas - evolução .....	20
<b>Quadro: 02</b> - Modalidades de Contratação .....	48
<b>Quadro: 03</b> - Modalidades de Recrutamento da Empresa Carreiro .....	51
<b>Quadro: 04</b> - Atributos Procurados nos Candidatos por ordem de prioridade.....	54
<b>Quadro: 05</b> - Principais Características Avaliadas no Candidato no processo da entrevista..	60

## ABREVIACOES

PB - Paraíba .....	14
ARH - rea de Recursos Humanos .....	16
RH - Recursos Humanos .....	17
TI - Tecnologia da Informao .....	34
GRH - Gestão de Recursos Humanos.....	58

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
<b>2. REFERENCIAL TEORICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONTEXTO HISTÓRICO, CONCEITOS E ASPECTOS	16
2.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	20
2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	23
2.3.1 Conceitos .....	23
2.3.2 Técnicas para o Processo de Recrutar Pessoas .....	25
2.3.3 Técnicas para o Processo de Selecionar Pessoas .....	29
2.3.4 Desafios e tendências do Recrutamento e Seleção no ambiente da tecnologia de informação.....	32
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....</b>	<b>36</b>
3.1 CARREIRO .....	36
3.2 COROA .....	37
<b>4. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>39</b>
4.1 TIPOS DE PESQUISA .....	39
4.2 OBJETO DE ESTUDO E SUJEITO DA PESQUISA .....	40
4.3 COLETA DE DADOS.....	41
4.4 TRATAMENTO DOS DADOS .....	42
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
5.1 SOBRE AS EMPRESAS .....	44
5.1.1 Carreiro .....	44
5.1.2 Coroa .....	45
5.1.3 Análise Comparativa entre as duas Empresas.....	47
5.2 SOBRE RECRUTAMENTO .....	50
5.2.1 Carreiro .....	50
5.2.2 Coroa .....	53
5.2.3 Análise Comparativa das duas empresas sobre o processo de recrutamento.....	55

5.3 SOBRE SELEÇÃO .....	57
5.3.1 Carreiro .....	57
5.3.2 Coroa .....	59
5.3.3 Análise Comparativa das duas empresas sobre o processo de seleção .....	61
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
6.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	66
6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	67
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE B: Questionário fechado aplicado aos gestores da empresa .....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a modernização e o processo global, o emprego está apresentando um novo e diferente perfil. As organizações estão sempre agregando novas pessoas, seja para substituir ou para ampliar seu quadro de funcionários em épocas de crescimento e expansão.

Assim, percebe-se que o mercado está em constante transformação e as organizações estão cada vez mais aprimorando e usando as diversas técnicas administrativas em busca de eficiência e eficácia. Dessa maneira, é de extrema importância que as pessoas se capacitem para ocupar o perfil requerido pelas organizações atualmente.

O recrutamento e seleção, embora constituam um processo contínuo, são conceitos diferentes e que merecem uma distinção, constituem-se em atividades integrantes e estão inseridos no processo de agregar pessoas, no entanto, existem fronteiras entre si.

Segundo Chiavenato (1999) recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidade de emprego que pretende preencher.

Já seleção, conforme o mesmo autor (2004, p.131) “é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”.

Assim, cabe enfatizar que recrutamento e seleção usados eficientemente funcionam como uma importante ferramenta para que se consiga um diferencial competitivo nas empresas, classificando os mais qualificados, aproveitando as melhores habilidades e qualidade dos mesmos, criando desta maneira, ferramentas que lhes possibilitarão atuar em qualquer ambiente do mercado de trabalho, o que proporciona às empresas ascender economicamente no mercado de trabalho de igual para igual ou até melhor que os seus concorrentes.

O recrutamento e a seleção são importantes em uma época em que atrair talentos e contratar os profissionais certos para cada posição é parte essencial na estratégia de negócios das organizações. O profissional selecionado deve conhecer o mercado em que a empresa atua e a história da organização onde trabalha o que proporcionará alcançar com êxito sua função e, conseqüentemente, o sucesso organizacional.

Dessa forma, o presente trabalho busca identificar os critérios utilizados no processo de recrutamento e seleção de pessoas mostrando sua eficácia em indústrias atuantes na cidade de Patos-PB, verificando a importância de agregar as pessoas certas nas organizações supracitadas.

As indústrias em estudo são a Carreiro e a Coroa, que foram escolhidas porque são consideradas uma das maiores do Brasil em seus ramos de atuação, o que adéqua uma análise abrangente do tema em questão. Além disso, essas empresas dão acessibilidade aos estudantes o que proporcionou a escolha por ambas.

Ademais, apresenta-se a seguinte problemática: **Quais as diferenças e semelhanças nos processos de recrutamento e seleção das empresas CARREIRO e COROA?**

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O tema Recrutamento e Seleção têm sido bastante procurados, pois tem em seu domínio varias atribuições que fazem a diferença na hora de enfrentar o mercado de trabalho que é, como todos sabem, altamente competitivo.

De acordo com Milkovich; Boudreau (2008, p. 18) “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. Para Daft (2006, p. 303) seleção é “o processo para determinar talentos, habilidades e outros atributos que uma pessoa necessita para desempenhar um trabalho específico”.

Assim, as organizações de ponta que querem alcançar eficácia em seu trajeto estabelecem sistemas eficazes de recrutamento e seleção e definem claramente o perfil das pessoas passíveis de nela alcançarem sucesso (PERES, 2005).

Este trabalho busca identificar os critérios utilizados no processo de recrutamento e seleção de pessoas, bem como saber as diferenças e semelhanças, além de demonstrar seus pontos fortes e fracos nas empresas CARREIRO e COROA da cidade de Patos - PB. Tal temática foi escolhida devido à identificação do autor pelo tema em evidência, por acreditar que este seja de alta relevância, principalmente na era da globalização, na qual os processos de agregar pessoas devem estar adequados com as tendências e imperativos, haja vista que a competitividade do mundo globalizado exige que esses funcionários estejam capacitados para executar as tarefas, trazendo produtividade pra qualquer organização.

No que diz respeito às empresas, este trabalho traz como fator importante a demonstração dos benefícios do recrutamento e seleção utilizados pelas empresas pesquisadas, dando o diagnóstico de como implantar esse dois processos de forma a minimizar os eventuais erros futuros decorrentes da má utilização desses.

Antes, os processos de agregar pessoas às organizações eram feitos de forma aleatória e randômica, o que emperrava, muitas vezes, o desenvolvimento organizacional na busca pelos objetivos almejados. Hoje, esse processo é uma importante ferramenta como uma das melhores maneiras de alcançar seus resultados finais.

O estudo tem ainda o intuito de servir de fonte de pesquisa acadêmica, uma vez que o assunto em questão é de interesse para o meio acadêmico, na elaboração de trabalhos posteriores. Acrescenta-se que o presente trabalho não visa esgotar o estudo sobre o tema, mas contribuir no sentido de alargar e aprofundar o debate sobre a temática em questão.

## 1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho busca alcançar os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo Geral:

**Analisar a eficácia do processo de recrutamento e seleção de pessoas das empresas CARREIRO E COROA.**

### 1.2.2 Objetivos Específicos:

- Descrever as iniciativas de recrutamento e seleção utilizadas nas empresas estudadas;
- Mostrar a relevância destas iniciativas para o processo de agregar pessoas;
- Identificar as semelhanças e diferenças desses processos entre as organizações em questão, evidenciando seus pontos fortes e fracos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONTEXTO HISTÓRICO, CONCEITOS E ASPECTOS

As organizações vêm crescendo e cada vez mais se preocupam em adaptarem-se as novas transformações de mercado. Ao longo do tempo cada geração que se apresentava significava adaptar-se a nova realidade imposta. Essas mudanças só serão acompanhadas pelas organizações, se houver uma administração voltada para a gestão de Recursos Humanos.

Segundo Toledo (1986, p.1) Recursos Humanos seriam "o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade".

A Gestão de Pessoas passou por diversas décadas e evoluiu com o tempo, sofreu mudanças e transformações nestes últimos anos, e hoje se pode considerar que ainda está em andamento, passando por adaptações de acordo com os novos fatos que aconteceram durante as épocas. De acordo com Chiavenato (2004) a visão que se tem atualmente da área é totalmente diferente da sua tradicional configuração, quando recebia o nome de administração de Recursos Humanos (ARH) hoje, representa a excelência alcançada na era, reflete a importância do fator humano em plena era da informação.

Já de acordo com Gil (2008) A Gestão de Pessoas não deve ser definida pelo que faz, ou pelas atividades tradicionais, mas pelo que é capaz de apresentar como resultado direto no ganho de valor e importância da instituição para o cumprimento dos objetivos sejam eles constitucionais ou econômicos.

De acordo com o exposto, percebe-se que os autores têm uma visão semelhante acerca do processo de gestão de pessoas ao longo do tempo, no qual ambos enfatizam que a área supracitada é importante para se chegar aos objetivos organizacionais, devido sua atuação direta nas decisões empresariais. Assim, é notável que a Gestão de Pessoas proporciona um diferencial em sua administração, e isso é indispensável na atualidade, porque são as pessoas que alcançam a excelência almejada.

No século XX, antes dos anos 30, a administração de pessoal, como ficou conhecida após 1930, tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas, que eram desenvolvidas quase que ao mesmo tempo e o único registro que o empregado tinha ao

ingressar na empresa era o chamado Livro de Escrita de Pessoal (SERSON 1995 apud ARAUJO, 2008). Essa era ficou conhecida como a Era da Industrialização Clássica que se estendeu desde 1900 a 1950.

Para Araújo (2008) nesse período o Departamento de Pessoal cuidava do que se convencionou chamar de rotinas trabalhistas, que consistiam na obediência à legislação trabalhista, enquanto as tarefas administrativas estavam direcionadas a recrutamento, seleção, treinamento, admissão e folha de pagamento.

Alguns fatores que também impulsionaram para a consolidação da Administração de Pessoal como área autônoma foram o surgimento do movimento sindical e as modificações ocorridas no relacionamento entre operários e a administração das empresas; a crescente mudança de posição do estado americano, no processo produtivo, a partir da crise de 1929. Assim, no período que se estende até a década de 30, a área de RH é caracterizada pelo pensamento mecanicista e por um modelo de gestão eminentemente paternalista (TOLEDO, 1986 apud SAMMARTINO, 2002).

Durante a década de 30 a psicologia organizacional surge como uma disciplina que tem como finalidade facilitar o processo de compreensão e intervenção no comportamento das pessoas no trabalho. O enfoque da gestão de recursos humanos deixa de se concentrar exclusivamente em aspectos legais e econômicos, passando a incorporar instrumentos e ferramentas específicas para o recrutamento, treinamento e avaliação de pessoal (MAXIMIANO, 2006).

Conforme Chiavenato (2004, p. 35):

A administração das pessoas recebia a denominação de relações industriais e os departamentos da mesma atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre a organização e as pessoas (...) o homem era considerado um apêndice da máquina e deveria tal como ela ser padronizado na medida do possível.

Maximiano (2006) afirma que até a década de 50 foi o período marcado pela industrialização, tendo como maior característica a intensificação do fenômeno em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados. Nesse período as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador.

A Teoria Clássica da Administração e o modelo burocrático surgiram como medida exata para as organizações dessa época em que o mundo se caracterizava por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis que acontecia de forma gradativa e lenta. (CHIAVENATO, 2004)

Conforme Franco (2002, p.22):

Ao longo de toda a história a diferença competitiva foi buscada em diversas fontes. Até pelo menos os anos 1950, as invenções foram as responsáveis pelas principais vantagens, pelos grandes saltos obtidos por empresa e organizações. A criação de uma máquina, de um produto ou mesmo de um novo processo de fazer as coisas de forma mais eficiente foram, desde muito tempo, motores da competição.

O mesmo autor acrescenta que após esse período, chegou a era da Industrialização Neoclássica, que é o período que se estende entre as décadas de 1950 a 1990. Após a segunda guerra mundial o mundo começou a mudar progressivamente intensificando as transações comerciais o que acentuou a competição entre as empresas. Surgem então, nessa época, as práticas e políticas de remuneração e benefícios, em detrimento das funções relacionadas com o treinamento de pessoal. Durante os anos 60 e 70, rígidas leis foram criadas garantindo os direitos civis e de equidade nas relações de trabalho fazendo com que a área de RH se envolvesse em atividades que garantissem a criação de uma força de trabalho com representantes que defendiam as minorias sociais.

Segundo Sammartino (2002), inicia-se a valorização do papel da administração das relações entre a organização e as pessoas. As funções de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e de Desenvolvimento Organizacional começam a fazer parte das atividades da área de RH.

Como destaca o autor acima, a década de 80 marca o início da formação do pensamento estratégico em Recursos Humanos. Em 1980, a área de Recursos Humanos teve início nos Estados Unidos, com a implantação do primeiro departamento de Administração de Pessoal na NCR Corporation, surgindo da necessidade de se gerenciar os custos relacionados com a mão-de-obra (FISCHER, 1998 apud MILDEBERGER, 2005, p.1).

De acordo com Chiavenato (2004, p.36):

A Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica da Administração e o Modelo Burocrático foi redimensionado pela Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental e ao longo do período surgiu a Teoria de Sistemas e no seu final a Teoria da Contingência.

Por fim, surge a era da Informação Neoclássica que veio logo após 1990 essa era é marcada pela iniciativa da Gestão de Recursos Humanos Estratégica e é a que está sendo vivida no momento (CHIAVENATO, 2004).

Pode-se dizer que a década de 90 foi marcada pela competitividade e a busca pela sobrevivência em um ambiente caracterizado por grande desenvolvimento tecnológico e mudanças constantes no cenário econômico. Isto fez surgir organizações com características que privilegiam a capacidade de aprendizagem dos funcionários, tão necessária à nova realidade imposta.

Ainda para Chiavenato (2004) a principal característica dessa época eram as mudanças, que aconteciam rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. Pois acreditava que a tecnologia da informação trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global o que era possível graças à informação que cruzava o mundo em milésimos de segundos. A tecnologia da informação forneceu as condições básicas para o surgimento da globalização da economia.

Neste período, as organizações passaram a mudar sua ênfase em vez de apostarem na concepção de Relações Industriais mudaram seu foco para Administração de Recursos Humanos. Com essa mudança de ênfase nas organizações as pessoas passaram a ser reconhecidas, deixando de ser considerados complementos das máquinas e equipamentos que compõem a cadeia produtiva.

Para Maximiano (2006) no estágio denominado “era neoclássica” as organizações começam a enxergar um ambiente externo e, conseqüentemente, a concorrência. As características das organizações tradicionais tornam-se rígidas e inflexíveis em relação à nova realidade.

Assim, para Mildeberger (2005) a evolução da Área de Recursos Humanos ao longo dos tempos desencadeou várias denominações diferentes, já foi chamada de Administração de Pessoal, Relações Industriais e de Relações Humanas. Mas, atualmente a administração de recursos humanos é denominada Gestão de Pessoas, tendo nesta nova concepção as pessoas como seres dotados de inteligência, conhecimentos e habilidades.

Assim, cabe mensurar que a Gestão de Pessoas trouxe, em sua evolução, grandes transformações positivas para as organizações em geral. Já que a gestão de pessoas, segundo

Gil (2008), é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais, no qual com o desenvolvimento houve grandes mudanças das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. A expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, ainda é a mais utilizada nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. O Quadro 01 abaixo vai mostrar a evolução de todo o processo:

PERÍODO	CARACTERÍSTICAS	DENOMINAÇÃO
<b>Era da Industrialização Clássica (1900 a 1950)</b>	<input type="checkbox"/> Estabilidade, rotina, manutenção e permanência; <input type="checkbox"/> Adoção de estruturas tradicionais e departamentalização funcional e por divisões; <input type="checkbox"/> Modelos mecânico, burocrático; <input type="checkbox"/> Necessidade de ordem e rotina;	Departamento de pessoal e Departamento de Relações industriais  PESSOAS COMO MÃO-DE-OBRA
<b>Era da Industrialização Neoclássica (1950 a 1990)</b>	<input type="checkbox"/> Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudanças. <input type="checkbox"/> Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais; <input type="checkbox"/> Modelos menos mecânicos, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita; <input type="checkbox"/> Necessidade de adaptação.	Departamento de Recursos Humanos  PESSOAS COMO RECURSOS HUMANOS
<b>Era da Informação Neoclássica (após 1990)</b>	<input type="checkbox"/> Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações; <input type="checkbox"/> Extremo dinamismo, turbulência e mudança; <input type="checkbox"/> Modelos orgânicos e autocráticos, ágeis, flexíveis e mutáveis; <input type="checkbox"/> Necessidades de mudanças.	Gestão de Pessoas  PESSOAS COMO PARCEIROS

**Quadro: 01** Comparativo dos períodos da gestão de pessoas - evolução

**Fonte:** Chiavenato (2004)

Dessa forma, observa-se que com os avanços observados nas últimas décadas a gestão de pessoas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho e alcançar resultados organizacionais. Assim, a gestão de pessoas passou a ser primordial para o sucesso das organizações modernas em que as mesmas passaram a investir nas pessoas e em seu capital intelectual.

## 2.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Os modelos de gestão de pessoas vêm sofrendo significativas mudanças globais em função da livre concorrência. O mercado de trabalho, devido as suas constantes mudanças, exige profissionais altamente qualificados, portadores de competências técnicas e comportamentais que atendam as necessidades e exigências das organizações, gerando atividades, iniciativas e inovação. Pensando nisso a área Gestão de Pessoas, para atender as exigências impostas do mercado, é dividida em processos que beneficiam a empresa no momento de condicionar os seus colaboradores a alcançarem os objetivos da organização com eficiência (KNAPIK, 2008).

Para Ferreira (2006) captar e compreender as principais tendências que estão se delineando para os próximos anos é tão vital para a Gestão de Pessoas quanto administrar os problemas do dia-a-dia. Uma Gestão de Pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização. Dessa forma a Gestão de Pessoas que não busca influenciar o futuro pode ser pega de surpresa pelas transformações que venham a atingir os fornecedores, os clientes a competição do mercado e o ambiente como um todo. Impedindo assim a organização de reagir de forma eficaz.

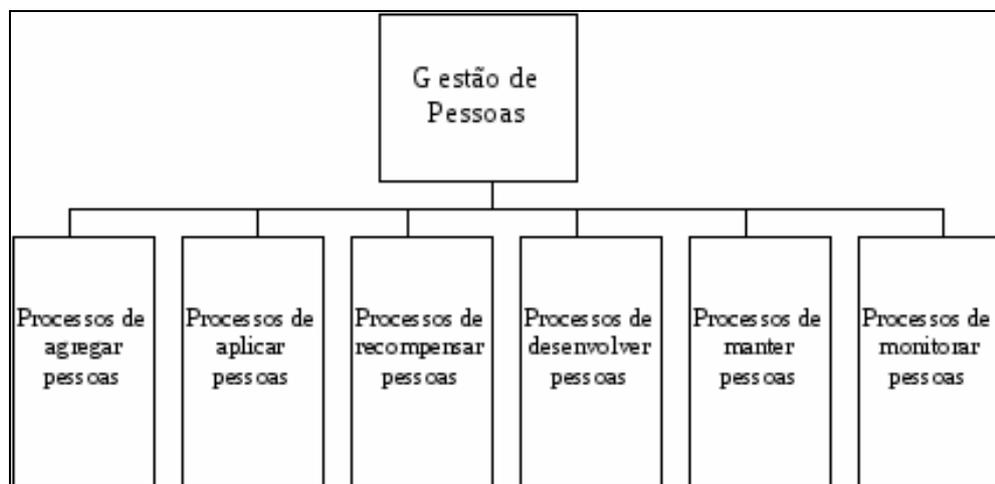
Para a Gestão de Pessoas fica evidente que é essencial observar as mudanças ocorridas no mercado e conseguir, dessa forma, sobreviver a essas transformações, treinando e desenvolvendo pessoas, recrutando e selecionando, remunerando por competências e habilidades e avaliando-as. Por isso, faz-se necessário ter um sistema integrado de Gestão de Pessoas que estejam aptas a suprirem as necessidades e cobranças globais.

De acordo com Chiavenato (2004) a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, contendo seis processos básicos de Gestão de Pessoas:

- Processo de Agregar Pessoas: são os processos utilizados para incluir pessoas na organização;
- Processo de Aplicar Pessoas: são os processos que vão determinar o que as pessoas vão fazer na organização;
- Processo de Recompensar pessoas: são os processos utilizados para satisfazer e incentivar os funcionários da organização.
- Processo de Desenvolver Pessoas: servem para capacitar e incrementar seus colaboradores;

- Processo de Manter Pessoas: são os processos utilizados para criar condições ambientais satisfatórias para as atividades das pessoas:
- Processo de Monitorar Pessoas: serve para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar seus resultados.

De acordo com o mesmo autor (2004, p. 15), “todos esses processos estão relacionados entre si de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais quando bem ou mal utilizados”. A figura 01 vai demonstrar de forma esquematizada todos esses processos:



**Figura: 1** - Processo de Gestão de Pessoas  
**Fonte:** Chiavenato (2004)

O processo de Gestão de Pessoas é conceituado de forma diferente por diversos autores. Alguns defendem que são cinco os processos. Reganin (2009, p.1) denomina que os processos são: “**Envolvimento, Compromisso, Integridade, Desenvolvimento e Gestão.** Embora possam ser desenvolvidos e implantados modularmente, são essencialmente integrados, interadaptáveis e interagem tão evidentemente entre si”.

Para Ferreira et al. (2006, p.129)

o planejamento da gestão de pessoas é um processo de decisão antecipado a respeito das pessoas necessárias para que uma organização concretize os seus propósitos econômico-financeiros dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários à realização das atividades da organização.

Já na visão de Costa (2008, p. 1) “processo de gestão de pessoas envolve: Processo de Provisão, Processo de Aplicação, Processo de Manutenção, Processo de Desenvolvimento e Processo de Monitoração”.

O processo de gestão de pessoas na visão de Ferreira et al. (2006) deve desenvolver-se de forma coerente com os objetivos globais e o plano estratégico da organização. O planejamento da gestão de pessoas devem conter mecanismos que permitam:

- Criar, manter e desenvolver um ambiente de recursos humanos capaz de realizar os objetivos da organização;
- Oferecer condições necessárias ao desenvolvimento e a plena satisfação dos recursos humanos;
- Alcançar níveis de produtividade compatíveis com os das melhores organizações de seu setor econômico.

Desse modo, independentemente da forma como a gestão de pessoas é executada ou interpretada, deve servir de “escada” para conseguir alcançar as aspirações organizacionais.

Para Knapik (2008) a área de gestão de pessoas necessita conhecer bem a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de “ganha-ganha” entre empresas e colaboradores.

Assim, diante do exposto, percebe-se que a Gestão de Pessoas proporciona grandes vantagens se as mesmas forem desenvolvidas e aplicadas corretamente, se os seus processos forem aplicados e desenvolvidos conforme o planejado terá dessa forma, como contribuir para a eficiência organizacional.

Neste trabalho, além de mostrar a importância e a evolução da gestão de pessoas, será focado mais especificamente no Recrutamento e na seleção de Pessoal, bem como a utilização de todos os seus processos e técnicas na hora de Recrutar e Selecionar seus colaboradores, trazendo para a organização diversas e importantes vantagens competitivas.

## 2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

### 2.3.1 Conceitos

Na atual conjuntura econômica, as empresas precisam de pessoas que sejam capacitadas para ocuparem os cargos vacantes no mercado de trabalho, e para se conseguir pessoas que tenham especificações para ocupar tais cargos, faz-se necessário um eficiente processo de captação de colaboradores para a corporação. Assim, o Recrutamento e Seleção de pessoas são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer uma distinção entre elas, por mais que se refiram a resultados diferentes. (ARAÚJO, 2008).

Segundo Franco (2002, p. 22) “o desempenho e o diferencial das organizações estão hoje diretamente relacionados com sua capacidade de abrir e reter talentos”. Dessa forma, cabe ao Recrutamento desempenhar essa atividade tão importante para organização.

Na concepção de Chiavenato (2004, p.113) “recrutamento é o conjunto de candidatos para um particular cargo. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo”.

O recrutamento em uma organização é tão importante quanto desenvolver estratégias organizacionais, já que é através do recrutamento adequado que se garante as condições para uma gestão que pode promover mais sucesso à empresa, além de conseguir maiores resultados com pessoas mais eficientes e comprometidos com os ideais da organização.

Para Câmara et al. (2003, p.315) “o recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa”.

De acordo com Marras (2000, p. 69) “recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de Recursos Humanos interno e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal n o seu atendimento aos clientes internos da empresa”.

Já para Daft (2006, p. 301) “o recrutamento é tido como atividades ou práticas que definem as características dos candidatos para os empregos específicos”.

Ou ainda, “o recrutamento de pessoal pode ser definido como um método de uma organização para preencher um cargo, ou seja, a forma usada para atrair e cadastrar candidatos capazes de preencher os requisitos de vagas” (PONTELO; CRUZ, 2006, p. 23).

Verifica-se que os conceitos de recrutamento são bastante parecidos e são referentes sempre às mesmas características. Diante de tais afirmações, pode-se perceber que o recrutamento é essencial para o sucesso organizacional, pois ele trás consigo uma grande responsabilidade que compromete a eficiência organizacional.

Concomitantemente ao recrutamento, há o processo de seleção. “Seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas para a organização” (CHIAVENATO, 2004 p. 130).

Daft (2006, p. 303) por sua vez define seleção como “processo para determinar talentos, habilidades e outros atributos que uma pessoa necessita para desempenhar um trabalho específico”. “Assim um bom processo de seleção envolve uma abordagem sistemática sobre conhecimentos, habilidades e capacidades do candidato para avaliar sua adequação”. (BALDWIN, 2008, p.140).

Seguindo esta linha de raciocínio, Nishio e Franco (2011, p. 110) afirmam que “o principal objetivo do processo de seleção é identificar candidatos com conhecimento e habilidades suficientes para desempenhar determinadas atividades profissionais”.

Assim, a meta da seleção de pessoas é determinar qual dos candidatos do emprego tem a probabilidade de ser bem-sucedido na organização tanto em termos de desempenho no trabalho quanto na adequação global à organização. (BALDWIN, 2008).

Entende-se, diante disso que a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Recrutar e selecionar pessoas, atualmente, passou a ser uma tarefa cada vez mais difícil, principalmente quando se pretende encontrar a pessoa certa para o lugar certo, já que são os indivíduos que determinam o sucesso de uma organização. Pode-se considerar então, que “um adequado processo de recrutamento e seleção contribui para o alcance dos objetivos de negócios da instituição” (NISHIO; FRANCO, 2011, p. 110). Portanto, qualquer falha nesse processo poderá refletir na hora de se conseguir um bom resultado que a empresa almeja.

O mesmo autor (2011, p.111) acredita que “o processo de recrutamento e seleção de pessoas é a busca de adequação entre o que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem”. Assim, faz-se necessário fazer uma diferenciação entre esses dois processos,

mostrando a principal diferença entre eles. Enquanto o **recrutamento** é um processo de coleta de informações, a **seleção** é um processo de comparação e decisão. (LACOMBE, 2005).

Assim, nota-se que embora existam diferenças entre o recrutamento e a seleção esses dois processos juntos se completam na hora de adequar as melhores técnicas para se conseguir os colaboradores aptos aos cargos oferecidos, pois não se pode recrutar sem selecionar e vice-versa, pois um método completa o outro.

### 2.3.2 Técnicas para o Processo de Recrutar Pessoas

Muitas organizações não estão preocupadas com o processo de agregar pessoas à organização, não dão muita atenção a este e, conseqüentemente, acabam por suportar problemas significantes no futuro da organização. Buscando minimizar o impacto desses problemas na organização, torna-se necessário buscar utilizar as melhores técnicas para recrutar e selecionar pessoas, técnicas essas que se feitas corretamente, trarão para a organização pessoas competentes o que pode proporcionar ao longo do tempo resultados satisfatórios à organização.

Hoje as empresas estão em um ambiente fortemente competitivo, em vez de cargos as empresas se preocupam com as competências organizacionais necessárias e também com as individuais. Assim o planejamento de RH é feito tendo por base as competências, ela sabe quais competências organizacionais precisa ter e em função delas quais os indivíduos.

Como primeira etapa do processo de agregar pessoas, o recrutamento pode permitir uma melhor adequação aos objetivos organizacionais pretendidos, para isso, deve-se conciliar o que o mercado tem a oferecer e o que a empresa procura, a fim de aproximar o candidato qualificado ao cargo claramente definido.

De acordo com o exposto, Pontelo e Cruz (2006) acreditam que devem ser consideradas algumas etapas necessárias para planejar e executar o recrutamento, para que esse possa ser executado de forma eficiente:

- Levantar as reais necessidades de contratação de novos funcionários;
- Analisar as características das atividades e funções referentes ao cargo;
- Identificar qual o perfil adequado para o cargo;
- Escolher o qual o método de seleção e o critério de aprovação;

- Identificar onde o recrutamento será feito;
- Definir quais os veículos de divulgação.

Com a mesma linha de pensamento, Mullins (2001) afirma que é possível identificar cinco estágios básicos para uma abordagem planejada e sistemática de recrutamento e, posteriormente, de seleção: necessidade de conhecer detalhes do cargo oferecido; necessidade de saber que tipo de pessoa terá condições de realizar o trabalho; ver por quais os meios serão atraídos os candidatos; saber como avaliar a adequação dos candidatos ao emprego; e a necessidade de integração e acompanhamento.

De acordo com Chiavenato (2000) para melhor mapear e identificar os requisitos que a organização exigirá dos candidatos, são três as fases no planejamento do recrutamento: pesquisa interna dos recursos humanos necessários; pesquisa externa do que o mercado pode oferecer; e definição das técnicas de recrutamento.

Já para Daft (2006) o modelo de combinação que trata de juntar, ou seja, combinar as diversas técnicas utilizadas para recrutar, é fundamental para os esforços da organização em atrair os funcionários na qual a organização e o indivíduo tentam combinar necessidades, interesses e os valores um do outro.

Percebe-se, de acordo com os autores citados, que utilizando de forma correta essas ferramentas, pode-se conseguir um resultado satisfatório para a empresa. Feito isso, pode-se passar para fase posterior que é o recrutamento, na qual as necessidades presentes e futuras da organização podem ser supridas.

Para Chiavenato (2004), do ponto de vista de sua aplicação, o recrutamento pode ser dividido em duas modalidades interno (envolvendo funcionários da empresa), e externo (captação no mercado). O recrutamento interno vai atuar dentro da organização, isto é, vai promover ou transferir os funcionários para outras atividades. O recrutamento externo, por sua vez, atua fora da organização, ou seja, no Mercado de Recursos Humanos e submete os candidatos ao seu processo de seleção.

Dessa forma, cabe mensurar segundo o mesmo autor (2004, p. 115) as características do Recrutamento Interno e Externo:

#### Recrutamento Interno:

- Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização;
- Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização;
- Os candidatos já são conhecidos, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho;

- As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.

Recrutamento Externo:

- Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização;
- Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos;
- Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo;
- As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputa-las.

Com uma visão parecida Ferreira et al. (2006) afirma que recrutamento interno é quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho por meio do remanejamento de seus funcionários que podem ser promovidos verticalmente, transferidos ou horizontalmente transferidos com promoção. Já o externo é quando a empresa procura preencher o cargo em aberto com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.

Os processos de recrutamento, de acordo com Chiavenato, (1999), apresentam algumas vantagens e desvantagens, no interno tem como vantagens: ser mais econômico, mais rápido, é uma fonte poderosa de motivação para os empregados, dentre outros. E as desvantagens são: pode gerar um conflito de interesses, exige que os novos empregados tenham condições de potencial de desenvolvimento, para poderem ser promovidos.

Já o recrutamento externo, de acordo com Pontelo e Cruz (2006), traz como vantagem: possibilidade de encontrarem-se pessoas com experiências diferenciadas podendo agregar novos hábitos, costumes e valores, otimizando a produção da empresa. E como desvantagens: custo maior, devido aos gastos necessários como agências especializadas em recrutamento, necessidade de adaptação à empresa do recém chegado.

Para Ribeiro (2006, p. 59) existem algumas técnicas de recrutamento interno, como oferta de promoções e transferências, com os seguintes procedimentos: Transferência; Promoções; Promoções com transferências; Programas para desenvolvimento de pessoal; e Plano de carreira.

Na visão de Chiavenato (2004) existem também algumas técnicas no recrutamento externo. São elas:

- Anúncios em jornais e revistas especializadas;
- Agências de recrutamento;
- Contatos com escolas, universidades e agremiações;
- Cartazes ou anúncios em locais visíveis;
- Apresentação de candidatos por indicação de funcionários;

- Consulta aos arquivos de candidatos; e
- Banco de dados de candidatos.

Ribeiro (2006) vai mais além quando afirma como técnicas de recrutamento externo os diversos elementos elencados são: cadastro de currículos; anúncios de jornal; cartazes e panfletos; apresentação de funcionários; agência de emprego; anúncio e emissoras de rádio e serviço de alto-falantes; estagiários; contatos com outras empresas; guardas-mirins; escolas técnicas; mão de obra temporária e; internet.

Destacando a internet, esta tem sido uma importante ferramenta na atual conjuntura econômica. Nos últimos anos, ela tem se propagado como uma das formas mais utilizadas no processo de recrutamento, haja vista que atualmente com as novas tendências as empresas têm utilizado o recrutamento on line para facilitar a interação entre empresa e candidato.

De acordo com Reche (2011, p.1) “o recrutamento on-line é uma poderosa ferramenta estratégica, pois da mesma forma que uma grande organização pode usufruir de seus benefícios, empresas de médio e pequeno porte também pode utilizar os mesmos recursos”. Assim, ao longo deste trabalho, será destacado mais sobre o tema em questão.

Outros autores expõem que, além dos dois tipos de recrutamento vistos anteriormente, o interno e o externo, existe também outra forma de recrutamento, conhecido como recrutamento misto. Segundo Pontelo e Cruz (2006, p. 25) “recrutamento misto ocorre quando a empresa opta por desenvolver o recrutamento interno e externo ao mesmo tempo para preencher uma determinada vaga”. Assim, “também pode haver o recrutamento misto, no qual as organizações recorrem às fontes externa e interna simultaneamente” (FERREIRA et al., 2006, p. 169).

Dessa forma, fica evidenciado que há diversas formas eficazes de se agregar pessoas qualificadas para a organização. Utilizando as formas supracitadas, as empresas ganham vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, pois tem as pessoas mais capacitadas em seus cargos para fazer com que isso aconteça.

### 2.3.3 Técnicas para o Processo de Selecionar Pessoas

Depois de todos os procedimentos, bem como todas as técnicas utilizadas no processo de Recrutar, cabe agora adentrar nas técnicas de Seleção de pessoas, no qual este dá o suporte necessário para uma boa contratação, pois, é através deste que se conseguem os melhores

profissionais para o cargo disponível. Sob este ângulo, é importante lembrar que o preparo dos profissionais incumbidos desta tarefa é essencial, isso porque, os procedimentos de seleção de pessoal visam analisar as qualidades e as características profissionais, bem como a qualificação do candidato ao emprego.

Para Lobos (1979 apud ALVARENGA 2011) a seleção de pessoal representa o processo de administração de recursos humanos, por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc.) e de suas motivações profissionais.

De acordo com Marras (2000 apud MARCHIORETTO; BRESSIANI 2009) o conceito de seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, candidatos ao emprego, recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas, a fim de proporcionar um excelente resultado para a empresa com a contratação.

Para Chiuzi (2010) o processo de seleção depende diretamente de um processo de recrutamento bem sucedido, caso contrário, o gestor de RH depara-se com situações complicadas, no qual os candidatos foram atraídos da maneira errada ou não foram atraídos, fato este que comprometerá todo o processo seletivo, custando tempo e dinheiro aos envolvidos.

Segundo Bohlander e Snell (2010) na maioria das organizações, a seleção é um processo contínuo, em que o número de etapas no processo de seleção assim como sua sequência irão variar, não somente com a organização, mas também com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos. Cada etapa deve ser avaliada em termos de sua contribuição para melhor adequação do resultado.

Assim, nota-se que as empresas devem considerar uma série de etapas que antecederá na escolha do melhor funcionário e essa quantidade de etapas, assim como a complexidade do processo dependem de como é o grau de exigência e o tipo de cargo que se pretende oferecer.

Para Alvarenga (2011) as técnicas ou os procedimentos de seleção podem consistir em: preenchimento de uma ficha pelo candidato, entrevistas, questionários, dinâmicas de grupo, simulação de desempenho, análise de currículo, além de testes de conhecimento, de personalidade, psicológicos e grafológicos; e, ainda, exames médicos, toxicológicos e genéticos.

Já para Bohlander e Snell (2010, p. 210) “as empresas usam diversos meios para obter informações sobre os candidatos: preenchimento de formulários de solicitação de emprego, entrevistas, testes, exames médicos e pesquisa sobre sua formação”.

De acordo com Marchioretto e Bressiani (2009) o processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos: exigências do cargo: São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções e; características do candidato: que é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

Chiavenato (2004) acrescenta ainda que as técnicas de seleção servem para conhecer, comparar e escolher os candidatos adequados e são agrupadas em cinco categorias para melhor identificá-los: entrevista e seleção, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. A figura 02 especifica melhor cada etapa com suas respectivas explicações.



**Figura: 2** - Etapas do Processo de Seleção  
**Fonte:** Chiavenato (2004)

De acordo com Alvarenga (2011) as entrevistas são destinadas na fase de contratação do trabalhador e fica inserida na fase pré-contratual, ou seja, na fase que antecede à formação do contrato de trabalho definitivo, devem conter questões relacionadas às atividades, às

experiências e às aptidões profissionais do candidato, bem como a dados pessoais comuns de qualquer entrevista.

Já as provas de conhecimento para Marchioretto; Bressiani (2009) avaliam o nível de conhecimento específicos e geral dos candidatos exigido pelo cargo a ser preenchido procurando medir o grau profissional e técnico o desempenho do profissional.

Chiavenato (2004) afirma que o teste de conhecimento ou de capacidade oferece um diagnóstico atual das habilidades do candidato, já um teste de aptidão oferece um prognóstico futuro de seu potencial de desenvolvimento.

No que tange aos testes psicológicos Santos (1973 apud MARCHIORETTO; BRESSIANI, 2009) define-os como provas ou verificações sistematizadas no sentido de medir (ou avaliar) um atributo qualquer: uma aptidão (a inteligência, por exemplo), uma atitude, o campo de interesse, a estabilidade emocional ou traços de personalidade (a dominância, a agressividade, a introversão, etc.)

No entanto, os testes de personalidade são utilizados para analisar os traços de personalidade do candidato. Segundo Alvareza (2011) os direitos de personalidade são inerentes à pessoa humana e a ela estão vinculados. Para Chiavenato (2004, p. 149) “Personalidade é mais do que o conjunto de certos aspectos mensuráveis. Constitui uma interação de traços pessoais, uma mistura, um todo organizado”. Assim, esse teste tem o intuito de avaliar a personalidade profissional dos candidatos, pois revela os traços gerais de cada pessoa como um todo.

Por último vem as técnicas de simulação que são feitas por meio de dinâmicas. De acordo com Marchioretto e Bressiani (2009) com a dinâmica fica mais fácil visualizar as características mais marcantes nos candidatos, pois exige que eles conversem, debatam, analisem, exponham seus pensamentos, ficando mais fácil selecionar.

As técnicas de simulação são utilizadas nos cargos que exijam relacionamento interpessoal, como direção, gerência, supervisão, vendas, compras, contatos com o público etc. O erro provável e intrínseco a qualquer processo seletivo pode ser reduzido e o próprio candidato pode avaliar sua adequação ao cargo pretendido pela simulação de uma situação que futuramente terá de enfrentar (...) as técnicas de simulação devem ser conduzidas por psicólogo ou especialista no assunto. (CHIAVENATO 2004, p. 150).

Assim, pode-se ter uma noção que as técnicas de seleção de pessoas são em sua totalidade um fator particularmente dependente do sucesso de uma organização, já que os

instrumentos utilizados devem ter uma inter-relação entre eles, pois nenhum deles sozinho é capaz de avaliar profundamente um candidato, é através das técnicas utilizadas e de seu engajamento que se pode melhor visualizar o que o mercado procura e, conseqüentemente, obter o resultado esperado.

#### 2.3.4 Desafios e tendências do Recrutamento e Seleção no ambiente da tecnologia de informação.

Dentro do atual cenário econômico, a tecnologia da informação mostrou uma nova forma de recrutamento mais eficiente e de maior abrangência, trata-se do o recrutamento on line, que passou a ser uma modalidade adotada por muitas empresas de diversos ramos de atividade, como também por consultorias especializadas em recursos humanos, tanto no mercado nacional quanto no internacional. Desta forma, a informática, principalmente a Internet, virou uma ferramenta auxiliar e essencial para muitos profissionais.

Diante disso, Mitter e Orlandini (2005, p.1) define o “Recrutamento on line, também denominado de recrutamento através da Internet como designações que representam uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas”.

Atualmente, em um ambiente em que se encontram diversas formas de Recrutamento e Seleção, a tecnologia da informação veio para facilitar em vários aspectos esse processo, tais como: redução de custos, pois há uma diminuição na mão de obra, maior aproximação entre empresa e candidato, já que este tem maior facilidade em conhecer a empresa através do site da organização, maior alcance do anúncio, maior possibilidade de acesso o que, conseqüentemente, alcança maior número de candidatos. Por isso o Recrutamento on line hoje representa uma ferramenta eficaz e importante para as empresas, pois possibilita rapidez, economia e maior possibilidade de investimentos, devido ao baixo custo.

Para Araújo e Ramos (2002, p.2).

Dentro do novo contexto empresarial criado pela globalização, a tecnologia de informação fornece possibilidades de permanente atualização e integração do negócio, visto que

potencializa os processos de tratamento, disseminação e transferência de informações. O fluxo de informações entre empresas, bem como a disponibilização no ambiente externo, fortalece a competição global, interferindo na forma de agir do mercado concorrente.

Dentro desse contexto, Bohlander e Snell (2010, p. 216) afirmam que “uma das principais vantagens de aceitar inscrições on line é que as empresas podem recrutar candidatos e preencher suas vagas de emprego muito mais rapidamente”.

Assim, fica evidenciado que a utilização da tecnologia de informação está cada vez mais presente em todas as organizações, sendo muitas vezes utilizadas como uma arma estratégica na obtenção de um diferencial competitivo, abordando de forma clara, sobre as mudanças no papel das empresas bem como, no mercado de trabalho diante do uso da internet no processo de recrutamento e seleção, destacando suas vantagens.

Com a mesma linha de pensamento Reche (2011) diz que a partir do avanço e propagação da Tecnologia da Informação na sociedade, o acesso informacional disponível pelas empresas avançou consideravelmente tornando-se mais viável à empresa a captação de dados acerca do potencial mercadológico que determinado ambiente ou pessoa tem a oferecer, o que não deixa de ser uma arma para as empresas vencer no mercado de trabalho.

É algo que praticamente ninguém previa e nem mesmo era comentado há dez anos: o comércio eletrônico - ou seja, a emergência explosiva da Internet como importante e, talvez, com o tempo, o mais importante canal de distribuição de bens, serviços e, surpreendentemente, empregos nas áreas administrativa e gerencial. (DRUCKER, 2000, p.113 apud MITTER; ORLANDINI, 2005, p.2).

Assim, pode-se notar que a Tecnologia da Informação (TI) proporciona atualizações constantes no cenário organizacional. De acordo com Araujo e Ramos (2002) a TI, portanto, pode alcançar papel de destaque nas organizações, pois pode ser empregada para modificar o cotidiano dos negócios, facilitando as operações diárias, reduzindo seus custos e atraindo novas atividades.

Segundo Bohlander e Snell (2010, p. 215) “os sistemas atuais possibilitam que as companhias colem currículos, identifiquem candidatos qualificados e realizem testes de avaliação on line”.

Para Chiavenato (2004) as organizações decidem por buscar novos colaboradores em ambiente externo visto a possibilidade de enriquecer suas atividades e aumentar o poder de eficácia das metas, inclusive no preenchimento de vagas surgidas pelo fim da criação de novos cargos, a partir do contato com novas culturas e experiências trazidas por esses novos talentos. O que perfeitamente o recrutamento on line proporciona, já que, a tecnologia traz ao ambiente organizacional esse tão almejado contato com os novos conhecimentos vindos do externo e do desconhecido. O uso de tecnologias para triar currículos, manter banco de dados atualizados é eficiente na busca por características específicas.

Pode-se perceber, diante desse novo cenário que a tecnologia da informação atua como uma importante ferramenta para as empresas conseguirem maiores possibilidades de encontrar pessoas capacitadas para os cargos oferecidos. Além disso, utilizando a internet elas podem obter vantagem competitiva e excelência organizacional. Em relação às tendências, estas estão em foco, pois qualquer organização que pretenda recrutar de forma eficiente e mais rápida seus funcionários deve utilizar essa tecnologia. A influência da internet em empresas de diversos ramos é uma realidade constante e necessária. De maneira geral, ao mesmo tempo em que a tecnologia determina grandes saltos de produtividade devido ao fácil acesso aos candidatos, exige também uma mudança no perfil de formação do trabalhador que precisa estar apto a lidar com processos mais complexos e a colocar-se como uma pessoa que desempenha um papel ativo no processo produtivo.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

Para a realização deste estudo, foram abordadas as empresas do ramo industrial CARREIRO e COROA ambas localizadas no município de Patos- PB, cidade situada no sertão paraibano, distante cerca de 300 km da capital João Pessoa. A seguir será visto o histórico e o desenvolvimento de cada uma delas.

#### **3.1 CARREIRO**

A empresa Indústria e Comércio de Bolas e Chuteiras Carreiro Ltda, denominada neste trabalho somente CARREIRO foi fundada em 1990, quando iniciou suas atividades atuando como pioneira na região Nordeste na industrialização de bolas, tendo sempre como meta a busca da excelência na qualidade de seus produtos. Ela observou que o mercado esportivo apresentava carência de produtos que aliassem qualidade a preços mais acessíveis. A partir dessa constatação, a Carreiro passou a produzir chuteiras, caneleiras e protetores elásticos que, juntamente com as bolas, vieram a suprir as necessidades do mercado e, conseqüentemente, consolidar a Carreiro como uma das empresas líderes do setor em seus 20 estados de atuação no território brasileiro, incluindo o Distrito Federal, somando uma carteira de 12.000 clientes.

No ranking das empresas brasileiras do setor esportivo é a quarta maior do país, tendo também experiência de vendas no mercado externo. Hoje ela conta com uma estrutura física de 12.000 m<sup>2</sup>, e um quadro de aproximadamente 182 funcionários em turno de 8 horas.

Por meio do constante aprimoramento tecnológico e com estrutura sempre focada no cliente, a Carreiro comemora seu sucesso com a certeza de que novos desafios virão, e que a

sua força de trabalho, fé e visão empreendedora serão o combustível para superar todos os desafios e conquistar novos horizontes. A empresa apresenta como:

**Objetivo:**

- Aliar produtos de alta qualidade a preços competitivos.

**Missão:**

- Servir aos seus consumidores com produtos excelentes em inovação e qualidade, a fim de oferecer-lhes conforto e satisfação, contribuindo assim, para a superação de seus limites.

**Visão:** a empresa não possui.

**Valores:**

- Toda a empresa é comprometida de forma persistente e contínua com a fé, ética, transparência, inovação, competência, superação.

**Dados da empresa:**

**Razão Social:** Indústria E Comércio de Bolas e Chuteiras Carreiro Ltda

**Categoria:** Materiais Esportivos

**Endereço:** Avenida Carreiro n° 100 Quadra V Industrial

Patos – PB. CEP 58705-750

**CNPJ:** 24.504.797/0001-22

**Inscrição Estadual:** 16.085.895-0

**Telefone:** (83) 3421-7800 FAX (83) 3421-5051

**E-mail:** carreiro@carreiro.com.br

**Site:** www.carreiro.com.br

### 3.2 COROA

O Engarrafamento Coroa, iniciou suas atividades em 1973, tendo como produto pioneiro o vinho Jurubeba. Além de Patos-PB, que é onde se encontra sua matriz, conta com oito filiais localizadas em Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe. Hoje a Coroa tem no seu mix de produtos a Vodka Slova, os vinhos Santa Ceia e o Padre Cícero, o Mazile, o Moscatel e a Catuaba Guaracy. Ao longo do tempo, a empresa tem investido no melhoramento de suas instalações e no processo produtivo, sempre buscando fidelizar e atender as necessidades dos seus clientes sempre com o foco em atividades relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Tendo como padrão de produção a sustentabilidade, a empresa encontrou uma oportunidade relacionada a ganhos financeiros e equacionamento dos impactos negativos ao meio ambiente.

A empresa conta hoje com aproximadamente 200 funcionários, sendo considerada uma das maiores empresas de engarrafamento do Brasil. A empresa apresenta como:

**Objetivo:**

- Atender a todos os clientes, desde os grandes até os pequenos varejistas, oferecendo produtos de qualidade a preço acessível.

**Missão:** a empresa não possui.

**Visão:**

- Se manter no mercado como uma das maiores empresas do ramo de bebidas e alimentícios.

**Valores:**

- Compromisso, Ética, Valorização do funcionário e Confiança

**Dados da empresa:**

**Razão Social:** Engarrafamento Coroa

**Categoria:** Alimentícia › Bebidas - Fabricação e Atacado

**Endereço:** Rua Raniera Mazilli, s/n - qd 22 , Patos - PB - CEP 58703150

**Bairro:** Liberdade

**Telefone:** (83) 3422-7000

**Site:** [www.bebidascoroa.com.br](http://www.bebidascoroa.com.br)

## 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Na concepção de Rodrigues (2007), a pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos.

Para Oliveira (2006, p. 8), “a pesquisa científica visa contribuir para a construção do conhecimento humano em todos os setores da ciência pura ou aplicada, da matemática ou da agricultura, da tecnologia ou da literatura”.

Nesta seção, será mostrado o caminho percorrido para operacionalização desta pesquisa, desde a elaboração do questionário e da entrevista até a coleta, análise e tratamento dos dados.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Vergara (2007), a pesquisa pode ser dividida em dois critérios: quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista) e quanto aos meios de investigação (pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso).

Uma pesquisa pode ser classificada, ainda, como quantitativa ou qualitativa. Nesse caso, a pesquisa utilizada neste trabalho será a pesquisa qualitativa que interpretará os fenômenos estudados.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a

subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA, MENEZES, 2000. p. 20)

Essa pesquisa trata de uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social e o esclarecimento dos dados apresentados. Esta abordagem também pode trabalhar com dados, porém o tratamento não deve envolver estatística avançada.

No presente trabalho a metodologia utilizada, quanto aos fins, será a pesquisa descritiva. “Neste tipo de estudo, palavras e figuras são utilizadas para ilustrar o que se aprendeu sobre o fenômeno, mais do que números e gráficos”. (MERRIAM, 1998; GIL, 2006; VERGARA, 2009 apud SILVA, 2011). Já na concepção de Oliveira (2006) a pesquisa descritiva delinea ‘o que é’ e aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

Quanto aos meios de investigação, a metodologia que vai ser utilizada será o estudo de caso. Segundo Cervo, Bervian, Da Silva (2007) é o tipo de pesquisa sobre certo indivíduo, família, grupo ou comunidade que visa examinar vários aspectos sobre sua existência e relacionamento.

Sobre o estudo de caso, pode-se definir “como sendo um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre um fenômeno e um contexto não estão claramente definidos”. (OLIVEIRA, 2006, p.14). Assim, o presente trabalho será um estudo de caso, porque vai tratar de um caso específico em duas empresas, fazendo uma comparação entre ambas, mostrando semelhanças e diferenças em seus processos de recrutar e selecionar.

Ademais, foi realizado um estudo da literatura existente sobre o tema abordado: Recrutamento e Seleção. Neste caso, a fundamentação teórica deste trabalho está baseada na investigação sobre assuntos tais como: os conceitos de recrutamento e seleção com o propósito de se fundamentar sobre o assunto, planejamento no processo de recrutar e selecionar, suas técnicas utilizadas para esse fim, bem como a importância de um processo eficaz. Esse tipo de fundamentação buscou dar suporte teórico para todo o desenvolvimento da pesquisa.

## 4.2 OBJETO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA

Segundo Fernandes (2007, p. 1) “O objeto de estudo é caracterizado como sendo o foco, o eixo central de sua investigação. Não é o assunto, mas o quê dentro de um assunto geralmente vasto lhe chama à atenção”.

O objeto de estudo deste trabalho são as indústrias Empresas Carreiro e Coroa, e a escolha pelo objeto de estudo foi devido às empresas serem consideradas umas das maiores do Brasil em seus respectivos ramos de negócio e, logo, da cidade de Patos-PB, o que proporciona uma análise mais abrangente e específica do tema abordado e melhora a aplicação da pesquisa, que necessita de uma organização de grande porte para ser descritos de forma mais específica os meios de recrutamento e seleção, já que as empresas de pequeno porte não utilizam a fundo estes procedimentos e, conseqüentemente, não atingiria o resultado esperado para esta análise. Além disso, as empresas em evidência são conhecidas por dar acessibilidade aos estudantes que precisam fazer trabalhos de campo, o que facilitou a escolha por ambas.

Para Vergara (2007, p. 53) “sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Às vezes, confunde-se com “universo e amostra”, quando estes estão relacionados com pessoas”. Assim, quanto ao sujeito da pesquisa, esses são compostos pelos gerentes administrativos das empresas supramencionadas que foram responsáveis por toda a gama de informação que deu suporte à realização desse trabalho. Dessa maneira, a escolha pela participação dos sujeitos é justificada pelo fato de os gerentes a ser entrevistados terem total conhecimento sobre as técnicas de recrutar e selecionar as pessoas que integrarão a organização e serem de fácil acesso e terem os bancos de dados da empresa a sua disposição para auxiliar na obtenção dos dados do estudo.

## 4.3 COLETA DE DADOS

Quanto à coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista e, ainda, um questionário fechado com o intuito de obter as informações necessárias à construção de todo o embasamento teórico e de campo, onde ambos foram aplicados junto aos gestores das corporações supracitadas.

Gil (2006 apud SILVA, 2011, p. 55) afirma que “a entrevista pode ser definida como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação, ou seja, a entrevista nada mais é do que uma forma de interação social”.

E o questionário segundo Gil (2008), é uma técnica de coleta de dados que consiste em um rol de questões propostas por escrito às pessoas que estão sendo pesquisadas com o intuito de quantificar fenômenos sociais, como opiniões, informações e atitudes, sendo considerado uma técnica de investigação, para proporcionar uma melhor análise.

A coleta de dados foi realizada nos dias 09 e 11 de outubro de 2012 junto aos gerentes administrativos das empresas estudadas, sendo 1 de cada organização. A entrevista e o questionário foram aplicados pela própria pesquisadora nas organizações supracitadas. Na primeira parte da entrevista, foram elaboradas perguntas sobre a empresa (concorrentes, objetivos, locais de atuação) e a segunda parte sobre a forma como elas tratavam sobre os processos de recrutamento e seleção de seus candidatos.

Tanto o roteiro de entrevista quanto o questionário utilizados para coleta de dados foram adaptados do modelo de Zimbardo e Soares (2007), sendo que algumas perguntas foram acrescentadas pela própria pesquisadora a fim de proporcionar o alcance dos objetivos propostos. Ambos encontram-se disponíveis nos Apêndices A e B, respectivamente.

O roteiro de entrevista buscava coletar informações sobre a forma de como se realizava os processos de Recrutamento e de seleção efetuados nas empresas em estudo continha, ao todo, 7 perguntas sobre a empresa em geral, 9 sobre o processo de recrutamento e 7 sobre o processo de seleção, somando um total de 23 questões. A escolha do método de entrevista para coleta de dados permite a obtenção destes de forma mais clara e com riqueza de informações devido ao contato pessoal entre o entrevistador e o entrevistado.

Já a coleta de dados mediante o questionário continha 2 questões sobre dados gerais da empresa, 2 sobre o recrutamento e 2 sobre a seleção, totalizando 6 questões. O questionário tem como principais vantagens o fato de não expor os pesquisados à influência de opiniões externas e ainda facilita o tratamento e análise da informação. O questionário fechado foi marcado pelos próprios gestores que tinham a opção de assinalar a resposta mais adequada. A aplicação deste questionário visava complementar as informações recebidas durante a entrevista e/ou, ainda, confirmar respostas dadas anteriormente.

#### 4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados e reflexão a cerca das informações conseguidas, inicialmente foi realizada a transcrição da entrevista as quais foram gravadas, buscando manter a integridade das respostas.

Dessa maneira, o tratamento dos dados desse trabalho será de forma não-estatística, mais precisamente utilizando a análise de conteúdo de Bardin. A análise de conteúdo, enquanto método torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2009).

Para demonstração dos dados, facilitando sua compreensão serão utilizados figuras e quadros que são elementos usados como recursos para demonstrar síntese e explicam ou complementam o texto.

Após esta etapa, foram analisados os dados do questionário fechado aplicados em tais organizações. Para exposição destes foram construídos quadros de modo a facilitar a exposição dos resultados. Logo após, foi feita a análise e estruturação destas com reflexões e comparação com a literatura consultada.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para melhor contextualizar os processos de recrutamento e seleção das empresas CARREIRO e COROA, foi elaborado um questionário aberto e fechado juntamente com uma entrevista a fim de obter uma melhor análise das diferenças e semelhanças existentes em ambas e se seus processos são eficazes ou não. Depois, fez-se necessário abordar alguns aspectos das empresas estudadas a fim de demonstrar os resultados encontrados acerca de informações específicas sobre as empresas em termos gerais.

### 5.1 SOBRE AS EMPRESAS

#### 5.1.1 Carreiro

Na entrevista realizada na empresa CARREIRO, o Gerente Administrativo quando questionado sobre como se distinguia dos concorrentes relatou que a empresa se distingue estabelecendo preços acessíveis aliados a produtos de qualidade, fazendo o máximo para se destacar no mercado, o que é considerado pela empresa o seu maior desafio.

Futuramente, a empresa tem planos de atender todas as necessidades advindas com a Copa do Mundo, pois ele acredita que a demanda da Copa lhes proporcionará grandes saltos na busca do crescimento mercadológico, isso no momento está sendo sua maior expectativa de investimentos futuros.

A cultura empresarial da empresa é de uma perspectiva de futuro sempre com audácia e ousadia, já que a economia apresenta-se sempre incerta, por isso, tentam passar para seus colaboradores essa cultura ousada e audaciosa. Em relação ao ambiente de trabalho, o mesmo

relatou que é um ambiente propício para se implementar visões como essa, que é um ambiente capaz de absorver e realizar todos os seus planos empresariais.

Quando aplicado o questionário o gerente administrativo, respondeu sobre as contratações realizadas pela empresa Carreiro, que a maioria das contratações realizadas é pelo sexo masculino, devido à exigência de muito esforço físico na parte da produção, a idade (entre 20 e 30) e o nível de escolaridade, depende da área, por exemplo, na área de produção, exige-se pelo menos o ensino fundamental. Para outras áreas, como a administrativa, exige-se o ensino médio completo e o ensino superior. Não foi informada a faixa salarial pela empresa.

A necessidade de contratação, no momento, é considerada como prioritário do crescimento da empresa, sendo a necessidade de incremento de qualificação, considerado o segundo ponto mais importante e a rotatividade de pessoal como sendo o terceiro.

A respeito de planos de carreira, a empresa desenvolve para os seus funcionários, sendo este um estímulo que a empresa tem como fator motivacional para seus colaboradores. Segundo Maximiano (2006) entende-se como motivação toda a força que move o comportamento humano. O gerente administrativo justifica essa promoção dos seus funcionários internos, dizendo que é mais apropriada, pois a mão de obra já é qualificada dentro da própria empresa, já que os mesmos desenvolvem crescimento interno, incentivando-os com cursos profissionalizantes, o que promove capacitação profissional, tornando-os aptos para utilizar equipamentos de tecnologia avançada. Essa prioridade dada à promoção interna também se justifica pela familiarização já existente entre funcionário e empresa, pois, segundo ele, é melhor porque não necessita de adaptação à cultura empresarial da empresa, o que leva algum tempo para acontecer quando se faz um recrutamento externo. Devido também a uma questão de redução de custo, é melhor utilizar a promoção interna, uma vez que a organização dá suporte para que isso aconteça.

O entrevistado ressaltou que a Carreiro mede seu sucesso pelos resultados obtidos. Essa análise de resultado é feita pela divisão dos setores, o que ajuda a demonstrar qual o setor que teve o melhor desempenho, ou seja, que adquiriu o melhor resultado em relação aos outros. Isso contribui para o planejamento de uma melhoria para aqueles setores que obtiveram resultados menos satisfatórios.

O gerente administrativo quando questionado sobre o que o candidato poderia fazer pela companhia, este respondeu que os candidatos precisam ter iniciativa, para ele um candidato com essa característica já é ponto positivo e um critério decisivo para ser um excelente profissional.

### 5.1.2 Coroa

A entrevista realizada nesta empresa foi feita com o gerente administrativo, que quando questionado sobre como a empresa se diferenciava dos seus concorrentes, falou que o diferencial da empresa era seus produtos de qualidade, seu preço acessível e competitivo e o seu excelente processo logístico que a empresa dispõe, com uma capilaridade em todo o Nordeste, o que proporciona o atendimento a todos os clientes, desde os pequenos aos grandes varejistas, sendo no caso esses três requisitos seus principais diferenciais.

O gestor relatou que a empresa não tem grandes pretensões de crescimento, na verdade ela tem o propósito de se manter, ou seja, continuar ocupando lugar de destaque no seu segmento de mercado. A Coroa descreve seu ambiente de trabalho e sua cultura empresarial como sendo própria, obstante é uma empresa familiar na qual seus funcionários têm certa liberdade, e isso já faz parte da cultura da empresa. Para Landgraf (2009, p.1) “o conservadorismo é uma questão de ordem comportamental, pois o medo de ter uma postura mais arrojada leva os seus dirigentes a muitas vezes bloquear o desenvolvimento do negócio”. Percebe-se, diante do exposto, que empresas familiares como é o caso da Coroa, pecam no aspecto do conservadorismo, uma vez que a falta de inovação pode se tornar um fator crítico de estagnação da empresa diante de um mercado atualizado e dinâmico.

Além disso, seu quadro de funcionários é composto por pessoas de meia idade, porque existem funcionários que já fazem parte da empresa há vinte anos, assim, sua cultura empresarial é de ter colaboradores fixos, que entrem e permaneçam na empresa, evitando-se, dessa forma, o turnover. Para Chiavenato (2004) a rotatividade de pessoal ou turnover é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros substitutos no trabalho. A rotatividade custa caro às organizações e envolve vários custos, tais como, custo de recrutamento, custos de seleção, custo de treinamento e custo de desligamento.

A empresa ainda apresenta uma política de portas abertas, em que existe uma facilidade no atendimento e na obtenção de dados, o que também se aplica aos funcionários. Dessa maneira, a empresa faz-se eficiente tendo demonstrado um bom relacionamento com seus clientes e com seus funcionários.

O gerente administrativo relatou que a maioria das contratações efetuadas na empresa envolve, quanto ao sexo, o masculino, que predomina entre os funcionários (cerca de 90%). Quanto à idade, a faixa etária de contratações compreende entre 20 a 25 anos, a escolaridade

exigida é maior que o ensino médio. A faixa salarial, para a maioria das contratações é em média de R\$1.000,00 (mil reais).

A prioridade de contratação na empresa é devido a necessidade de incremento de qualificação, seguido do crescimento da empresa e, por último, a rotatividade na empresa, que é considerada maléfica para a mesma.

A empresa de maneira não formal elabora planos de carreira na medida em que seus funcionários se destacam. Isso se aplica aos pequenos aprendizes e aos estagiários. Embora não seja um processo formal, a empresa incentiva seus colaboradores a se especializarem nas suas funções, como forma de conseguir futuras promoções.

Com relação ao sucesso empresarial, a empresa mede-o pela própria ascensão profissional e pela satisfação existente entre empresa e empregado. Em relação ao benefício que o empregado pode trazer para a empresa, o gerente administrativo respondeu que os candidatos precisam ter iniciativa e liderança, o que demonstra que tais qualidades são bem vistas em um bom profissional.

### 5.1.3 Análise comparativa entre as duas Empresas

De acordo com o propósito deste trabalho, para melhor verificar as diferenças e as semelhanças e também os pontos fortes e fracos existentes nos processos de recrutamento e seleção das empresas Carreiro e Coroa, e ainda analisar se esses processos são eficazes, faz-se necessário nesse momento, fazer um processo comparativo de ambas as empresas em que poderá melhor visualizar o esperado.

As empresas em questão se distinguem de formas diferentes de seus concorrentes. A Carreiro, por exemplo, se distingue estabelecendo preços acessíveis, aliados a produtos de qualidade, enquanto que a Coroa relata que seus diferenciais são seus produtos de qualidade, seu preço acessível e competitivo e ainda seu excelente processo logístico que abrange uma capilaridade em todo o Nordeste. Assim, pode-se ver que as empresas de formas diferentes conseguem se distinguir usando estratégias distintas para que isso ocorra.

Em relação aos planos das empresas para o futuro, a Carreiro está apostando na Copa do Mundo, o que no momento está sendo sua maior expectativa de investimentos posteriores, ou seja, a empresa quer crescer ainda mais no seu segmento de mercado. Por outro lado, a Coroa não tem grandes pretensões de crescimento, o que a mesma deseja é somente se manter

no mercado como uma das líderes do setor. Diante disso, verifica-se que enquanto aquela deseja crescer aproveitando-se do momento de sazonalidade que o mercado oferece para as empresas do seu segmento devido ao grande evento esportivo da Copa do Mundo, a Coroa tem pretensões diferentes, que inclui apenas a sua permanência no mercado na posição que ocupa no momento, para só assim, depois revisar outros objetivos a longo prazo.

Quanto à cultura empresarial, enquanto a Carreiro tenta incidir a seus colaboradores uma visão audaciosa e ousada do futuro, incentivando o espírito empreendedor corporativo, a tomada de iniciativa no ambiente de trabalho, o que favorece a incrementação de todos os planos e ideias organizacionais. Por sua vez, a Coroa tem uma forma peculiar tanto no seu ambiente de trabalho como em sua cultura empresarial. A mesma dá liberdade aos seus funcionários para se envolverem no processo de decisão, em aspectos como o de agregar pessoas, criando um vínculo de familiaridade com eles. Para Robbins (2007) cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que difere uma organização da outra e esse sistema se constitui das características valorizadas pela organização. Outro objetivo da sua cultura empresarial é ter colaboradores fixos, evitando-se, assim, a rotatividade. A empresa ainda apresenta uma política de portas abertas para o recebimento de visitantes e a transição dos seus colaboradores.

Quando aplicado o questionário, os gerentes administrativos responderam sobre as contratações realizadas pelas empresas Carreiro e Coroa, os seguintes dados:

MODALIDADES DE CONTRATAÇÕES	CARREIRO	COROA
Prevalência do Gênero	Masculino	Masculino
Faixa etária	Entre 20 a 30 anos	Entre 20 a 25 anos
Nível de Escolaridade	Ensino Médio e curso técnico	Ensino Médio e curso técnico
Faixa Salarial	Não informada	1.000,00 reais

**Quadro: 02** Modalidades de Contratação

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012)

Dessa forma, percebe-se que ambas as empresas contratam, em relação ao sexo, o masculino, principalmente o setor de produção, no qual o trabalho exige maior esforço físico.

Já quanto à idade, a média é semelhante, mudando apenas cinco anos de uma para a outra, priorizando-se as pessoas abaixo de 30 anos. De acordo com Maximiano (2006, p. 245), “no limiar do Terceiro Milênio, o mercado de trabalho tem sido duro com as pessoas com mais de 40 anos. As práticas de enxugamento, principalmente quando eliminam posições gerenciais, tem atingido muitas pessoas com essa idade ou mais”. O que pode ser confirmado nas empresas estudadas.

Em relação ao nível de escolaridade, ambas optam pela combinação entre ensino médio e curso técnico, pois isso traz para as organizações pessoas capacitadas para executar as tarefas atribuídas. Por motivos internos, o gerente administrativo da Carreiro não informou faixa salarial da empresa. Todavia, a Coroa informou que a faixa salarial da empresa é em média de mil reais (R\$ 1.0000,00).

A necessidade de contratação da organização Carreiro é, em primeiro lugar, voltada para o crescimento da empresa, e a necessidade de qualificação das pessoas, considerado o segundo ponto mais importante, seguido da diminuição da rotatividade de pessoal.

Para a Coroa é diferente a prioridade de contratação, deve-se à necessidade de qualificação, em segundo considera-se o crescimento da empresa e, por último, a rotatividade que é vista como um ponto negativo. Assim, pode-se perceber que, enquanto uma utiliza o processo de agregar pessoas para o crescimento da empresa como fator mais importante, a outra visa à qualificação dos funcionários para estes possam ascender juntamente com a empresa.

A respeito de planos de carreira, as duas empresas têm a iniciativa de desenvolvê-los para os seus funcionários, incentivando-os a trabalharem com disposição e motivação. Dessa forma, as empresas incentivam seus colaboradores a se especializarem nas suas funções como forma de conseguir futuras promoções.

Sobre a visão que os gerentes têm sobre o sucesso, a Carreiro mede-o pelos resultados obtidos. Já a Coroa mensura-o pela própria ascensão profissional e pela satisfação existente entre empresa e empregado.

Em relação às expectativas sobre o que o candidato pode fazer pela companhia, os gerentes administrativos responderam que os candidatos, antes de tudo, precisam ter iniciativa. Para eles, um candidato com essas características agregam positividade e, conseqüentemente, será um bom profissional.

## 5.2 SOBRE RECRUTAMENTO

### 5.2.1 Carreiro

Nesta parte das análises buscou-se mostrar as principais práticas de recrutamento aplicadas nas empresas estudadas. Questionou-se ao entrevistado sobre os desafios encontrados na hora de recrutar seus colaboradores, o mesmo respondeu que o maior deles é encontrar pessoas capacitadas para exercer as funções exigidas, porque a maioria dos cargos exige experiência técnica para cargos específicos, o que requer certas habilidades, como é o caso do costureiro, do mecânico e do motorista, que além de saber o ofício em si, precisam ter conhecimento das novas tecnologias de informação. Diante disso, Chiavenato (2004) afirma que na abordagem moderna de Gestão de Pessoas há forte ênfase na eficácia, pois se procura por meio do processo de agregar pessoas a aquisição de novas habilidades e capacidades que permitam à organização realizar sua missão e alcançar seus objetivos globais em um mundo em transformação.

Já as técnicas mais utilizadas pela empresa para recrutar são: a apresentação de candidatos por indicação de funcionários, a consulta aos arquivos de currículos levados à empresa pelos próprios candidatos ou através do Banco de Dados virtual que a organização possui. Após esta triagem é feita a análise curricular, que serve para analisar as habilidades extras e a experiência profissional, que são verificados através de pequenos testes de redação e digitação, os quais já fazem parte do processo de seleção. Dessa forma, os principais meios utilizados pela empresa para o recrutamento de pessoal numa escala de prioridades são, respectivamente, demonstrados no quadro 03 a seguir.

MODALIDADE DE RECRUTAMENTO	
MAIS PRIORITÁRIO	MENOS PRIORITÁRIO
Indicação de funcionários	Contato com universidades e instituições
Banco de currículos	Contato com outras empresas que atuam no mercado
Apresentação voluntária do candidato	Anúncios em geral e;
-	Agência de empregos

**Quadro: 03** Modalidades de Recrutamento da Empresa Carreiro

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012)

A corporação atualmente utiliza o recrutamento interno em detrimento do externo e do misto, pois, segundo o gerente, este tipo de recrutamento tem vantagens como, confiabilidade nos colaboradores internos, valorização dos mesmos e redução dos custos de recrutamento, seleção e treinamento que se tem quando é feito os processos para agregar colaboradores externos.

Por ser o recrutamento interno prioritário, quando se abre uma vaga na empresa, o setor de RH ou qualquer outro funcionário tem a liberdade de indicar algum empregado para ser remanejado para ocupar tal vaga, todavia, dependendo do cargo ou setor, não é possível fazer esse remanejamento, pois isso poderia acarretar uma lacuna indesejada em outro setor. Por essas razões ditas anteriormente, o recrutamento interno é considerado pela empresa o mais eficiente e eficaz, pois alia vantagens como valorização e agilidade nesse processo.

Segundo Chiavenato (2004) existem alguns prós e contras no processo de recrutamento interno e externo, por recrutamento interno as vantagens são: o aproveitamento melhor do potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização, entre outros, já as desvantagens são: pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas, favorece a rotina atual, matem quase inalterado o atual patrimônio humano da organização e funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua, entre outros.

Para o recrutamento externo, as vantagens são: introduz sangue novo na organização (talentos, habilidades e expectativas), enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades, aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas etc. Como desvantagem apresenta: afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários, reduz a fidelidade dos mesmos, requer técnicas seletivas para escolher novos candidatos o que gera custo entre outros (Idem, 2004).

Com o exposto observa-se que, no caso das empresas estudadas, o fato de ambas darem preferência ao recrutamento interno este pode significar tanto uma vantagem quanto uma desvantagem. Já que, uma vez utilizando o recrutamento interno os colaboradores podem sentir-se motivados a crescer e desenvolver dentro da hierarquia organizacional, por outro lado, o uso de tal técnica de recrutamento impede a inserção de sangue novo na empresa o que, ao longo do tempo, prejudica a renovação do capital humano.

Embora pouco utilizados, os recrutamentos externo e misto também são utilizados quando se necessita de determinadas habilidades que não são encontradas internamente, principalmente no que diz respeito aos profissionais da área de produção, que precisam ter experiência na função a ser exercida. Na área administrativa (RH, recepção, telefonista, telemarketing etc.) o recrutamento é feito, como citado anteriormente, através de análise curricular utilizando o banco de dados da empresa, não utilizando, contudo, o recrutamento on line pelo site da empresa, pelo fato de chegarem dezenas de currículos por dia, considerados ‘desnecessários’ pela mesma.

Também foram enumerados por ordem de prioridade os principais atributos buscados em um candidato, sendo a experiência profissional considerada o atributo mais importante, pois já demonstra de certa forma, alguma familiaridade com o serviço que vai exercer, o que proporciona uma certa habilidade e praticidade, que é considerado como ponto importante pela empresa, seguido da escolaridade, referências pessoais e comerciais, relacionamento em equipe, período de duração dos empregos anteriores, facilidade de lidar com números (de acordo com o cargo), teste de personalidade e, por fim, principiantes.

Quando perguntado sobre a maior contribuição que já obteve depois de recrutar uma pessoa, o gestor respondeu que como o recrutamento na empresa é feito mais internamente, o melhor resultado é o excelente desempenho após a promoção, pois seus funcionários depois de promovidos trabalham com mais satisfação, e conseqüentemente, produzem melhores resultados, sendo essa considerada por ele a maior contribuição obtida. Segundo Chiavenato (2004) o recrutamento interno tem como uma de suas vantagens a motivação e o encorajamento do desenvolvimento dos atuais funcionários e incentiva, ainda, a permanência

e a fidelidade dos mesmos à organização. Assim, nota-se que empresa em estudo prefere promover seus próprios colaboradores com o intuito de valorizá-los, motivando-os a continuar leais e produtivos para esta.

### 5.2.2 Coroa

Nesta organização, ao se questionar sobre os desafios na hora de recrutar pessoas o gestor respondeu que o maior desafio é encontrar pessoas com experiência em algumas áreas, tais como, a de ARH e os profissionais com capacitação técnica como, por exemplo, eletricitistas e mecânicos torneiros.

A Coroa utiliza como principais meios para efetuar o recrutamento de pessoal, em uma ordem de prioridade: a indicação de funcionários, considerado o principal deles, seguido de banco de currículos, apresentação voluntária do candidato, contato com universidades e instituições, agências de emprego (não disponível na cidade) e contato com outras empresas que atuam no mercado.

O recrutamento interno é o método mais utilizado pela empresa, pois a mesma tem a visão de que seus funcionários são capazes de crescer dentro dela, mesmo por que eles já estarão familiarizados com a cultura organizacional da empresa e isso é uma forma de motivá-los a se especializarem nas funções que executam o que faz com que eles desempenhem melhor seus papéis dentro da corporação. Para Lacombe (2005) o aproveitamento do pessoal da empresa tem a vantagem de motivar todos os empregados da organização, valorizando os seus funcionários, gerando perspectiva de ascensão em suas carreiras, criando em longo prazo a facilitação de recrutamento de pessoal qualificado, aumentando a rapidez e o nível de acertos acerca das contratações e reduzindo os custos de contratação a quase zero.

O gestor desta empresa considera que um dos pontos negativos da forma como estão realizando o recrutamento refere-se a não formalização do processo, ou seja, não existe um passo a passo a ser seguido, os funcionários são promovidos e o objetivo da empresa é mantê-los por muito tempo na organização, evitando-se a rotatividade, considerada por eles como sendo um grande desperdício de dinheiro e tempo. Embora seja menos utilizado, o recrutamento externo é feito através da utilização de algumas técnicas, tais como, divulgação entre os funcionários, como citado anteriormente, para que estes indiquem pessoas de sua confiança (amigos, parentes etc.), pelos sites de divulgação da cidade e também por meio de contatos com escolas técnicas e universidades.

O envolvimento dos funcionários no processo de agregar pessoas demonstra que a empresa deposita muita confiança em seus funcionários, uma vez que os utiliza em seus processos de decisão, no que compete aos processos de recrutamento externo da corporação.

Segundo Bohlander e Snell (2010, p. 13) “os esforços para delegar autoridade aos funcionários e incentivar sua participação e envolvimento devem ter como objetivo a autoridade plena do capital humano disponível.” Diante disso, pode-se perceber a importância do empowerment para as organizações modernas, no qual as pessoas, mesmo aquelas que não ocupam altas posições na hierarquia da empresa, podem atuar no processo de decisão e escolha. Entende-se por empowerment, ou empoderamento o processo que tem por objetivo transmitir responsabilidades e recursos para todas as pessoas, a fim de obter a sua energia criativa e intelectual, de forma que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de próprias esferas individuais de competências e também a ajudar a enfrentar os desafios globais de toda a empresa (CHIAVENATO, 2004).

Foi dito também pelo gerente que quando se abre uma vaga na empresa para recrutamento interno, todos podem se candidatar, no entanto, os que mais se destacam são indicados pela gerência para assumir tal função vacante. Este tipo de recrutamento é considerado pela organização como sendo o mais eficiente e prioritário. O gestor relatou, ainda, que existem alguns métodos de recrutamento específicos para determinados cargos, pois há funções que exigem habilidades técnicas, como é o caso da função de motorista, que precisa se submeter a testes.

A empresa relatou que os principais atributos procurados em um candidato são mostrados no quadro 06, por ordem de prioridade:

<b>ATRIBUTOS PROCURADOS NOS CANDIDATOS POR ORDEM DE PRIORIDADE</b>	
<b>MAIS PRIORITÁRIO</b>	<b>MENOS PRIORITÁRIO</b>
Experiência Profissional	Período de duração dos empregos anteriores
Nível de Escolaridade	Principiantes
Referências Pessoais e Comerciais	Testes de Personalidade
Espírito de Equipe	Facilidade de lidar com números (dependendo do cargo)

**Quadro 04:** Atributos procurados nos candidatos por ordem de prioridade

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012)

Quando perguntado sobre a maior contribuição que já obteve depois de recrutar uma pessoa, o gestor administrativo respondeu que foi a minimização dos erros decorrentes da política de recrutamento da empresa (interno) considerada como bastante satisfatória e que gera bons resultados.

### 5.2.3 Análise comparativa das duas empresas sobre o processo de recrutamento

De acordo com o que já foi exposto anteriormente, será feito uma análise comparativa entre as empresas em estudo, considerando-se o processo que ambas utilizam para recrutar.

Primeiramente, no que diz respeito aos desafios que a empresa encontra na hora de recrutar seus colaboradores, as empresas em questão concordam que o maior deles é encontrar pessoas capacitadas para exercer as funções, sendo exigida experiência técnica para cargos específicos (maioria), que requer certas habilidades específicas e técnicas. Na Carreiro por exemplo, a dificuldade é sobre as habilidades técnicas, já para Coroa, o maior desafio é achar profissionais com experiência nas áreas de ARH e também áreas que exigem capacitação técnica. Assim, percebe-se que encontrar o profissional certo para exercer uma determinada função é um grande desafio das empresas na atual conjuntura econômica.

Quanto aos métodos mais utilizados no processo de recrutamento, as empresas dão prioridade aos mesmos métodos, são eles: a indicação de funcionários, a consulta aos arquivos de currículos e a apresentação voluntária do candidato, no entanto, além desses métodos, as empresas utilizam outros meios, e esses outros se diferem em ordem de prioridade, que são na Carreiro por exemplo, contato com universidades e instituições ou empresas do mesmo ramo, entre outros. Já para a Coroa são contato com universidades e agências de emprego etc. Como se pode notar, a indicação de funcionários é considerada a forma mais utilizada e é tida como prioridade por ambas as organizações em análise, o que mostra que elas optam por esse tipo de recrutamento por ser a forma mais simples e ágil e que demonstra que as empresas têm plena confiança em seus colaboradores. Esse elo de confiança entre empresa e empregado faz com que os eventuais indicados sejam vistos com crédito pela empresa.

A corporação Carreiro dá preferência ao recrutamento interno, embora também se utilize do externo e do misto. A Coroa, por sua vez, também utiliza o recrutamento interno

como o seu principal meio de recrutar porque aposta no desenvolvimento interno dos seus colaboradores. Percebe-se que o recrutamento interno envolve vários aspectos, como valorização do colaborador e redução de custos, por isso que ele é tido como prioridade nas empresas acima.

Embora o recrutamento interno seja o mais utilizado por ambas as empresas, os recrutamentos externo e misto também são utilizados, foi relatado pelo gestor da Carreiro que os recrutamentos externo e misto são utilizados quando se necessita de alguns profissionais com habilidades que não são achadas entre seus colaboradores internos. Na área administrativa, o recrutamento é feito através de análise curricular utilizando o banco de dados da empresa. Não é utilizado o recrutamento no site da empresa, devido a grande quantidade de currículos que são enviados diariamente.

Já Coroa, utiliza pouco os outros tipos de recrutamento (externo e misto), no entanto, quando se precisa recorrer a estes, são utilizadas algumas técnicas, tais como: divulgação entre os funcionários da empresa (considerado o de maior prioridade), pelos sites de divulgação da cidade e também em intercâmbio com escolas técnicas e universidades. Percebe-se que até mesmo no momento de se fazer o recrutamento externo, os funcionários são utilizados como intermediários desse processo, trazendo pessoas de fora para participarem do processo de seleção.

As empresas também concordam nos quatro primeiros atributos buscados em um candidato, pois ambas enumeraram por ordem de prioridade, a experiência profissional, seguido da escolaridade, das referências pessoais e comerciais e o relacionamento em equipe, o que mostra que esses atributos são importantes em candidato. Os outros atributos se diferem, pois não são considerados tão importantes.

No que diz respeito a quando se abre uma vaga na empresa, se todos podem se candidatar, as empresas em questão, apresentam seus pontos de vistas diferentes, mais com o mesmo intuito. A Carreiro, disse que o setor de RH ou outro funcionário da empresa pode indicar algum outro empregado para ser deslocado para ocupar a vaga disponível, desde que isso não venha a ocasionar uma lacuna, o que se tornaria um gargalo nesse processo. Na empresa Coroa, foi relatado que quando se abre uma vaga na empresa todos podem se candidatar, sendo que, os que mais se destacam pelo desempenho são indicados pela gerência para preencher a vaga. Isso mostra que tanto a Carreiro como a Coroa desenvolvem seus funcionários, incentivando-os por meio da promoção interna.

Assim, as duas empresas estudadas consideram o recrutamento interno como sendo o mais eficiente entre todas as formas de recrutar pessoas. No entanto, para a Carreiro, a

valorização do colaborador interno aliada com a agilidade no processo torna o recrutamento interno como sendo o mais eficiente. Por sua vez, a Coroa mencionou o fator confiabilidade para considerar o recrutamento interno como o mais eficiente.

Os dois gerentes responderam de forma uniforme a respeito de que se havia algum tipo de recrutamento específico para determinado cargo. Assim, quando as funções exigiam habilidades técnicas específicas para determinados cargos, a empresa buscar tais candidatos entre os colaboradores internos, sendo exigida a submissão a alguns testes e/ou comprovar experiência na função.

Em relação à maior contribuição já obtida depois de recrutar uma pessoa, o gestor da Carreiro respondeu que o recrutamento feito internamente fez com que os funcionários promovido tivessem excelente desempenho após a promoção, uma vez que estes depois de promovidos trabalham ainda mais satisfeitos e dedicados, e assim, produzem melhores resultados. Por sua vez, a Coroa respondeu que a minimização dos erros decorrentes da boa política de recrutamento existente na empresa (no caso, o interno) considerada como bastante satisfatória e que gera bons resultados, foi o que de melhor aconteceu para empresa no que concerne ao processo de recrutamento. Dessa forma, percebe-se que ambos os gerentes têm a visão de que o recrutamento feito internamente satisfaz todas as expectativas das variáveis envolvidas como minimização de custos e satisfação e motivação dos colaboradores promovidos e ainda daqueles que estão na iminência de ser promovidos.

### 5.3 SOBRE SELEÇÃO

#### 5.3.1 Carreiro

Após as questões referentes ao processo de recrutamento, foram feitas as perguntas sobre a seleção na empresa. Nesta organização, não se elabora um perfil com as características ou competências necessárias para a ocupação do cargo. Por outro lado, depois de selecionados, são entregues aos candidatos um manual que contém informações sobre a empresa, características e padrões de comportamento que eles devem apresentar. Trata-se de um manual de normas e procedimentos da empresa e não uma descrição de cargos.

A descrição e a especificação de cargos fazem parte do processo de análise de cargos. Esta por sua vez tem como objetivo principal aperfeiçoar o desempenho da empresa e sua produtividade, deve ter a máxima exatidão e servir de base à tomada de decisão da Gestão de Pessoas em todos os seus processos (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Neste caso, ao inserir um novo colaborador na organização os responsáveis por esta etapa do processo da gestão de pessoas devem ter em mente a interligação que este momento tem com outros processos da GRH, tais como: remuneração, treinamento e desenvolvimento, análise de desempenho, entre outros. Portanto, é de fundamental importância a preexistência de um perfil do cargo a ser ocupado, isto é, a especificação e a descrição do mesmo.

Dependendo do cargo, são elaborados métodos de seleção adaptados às características de cada cargo, e isso ocorre por meio de dinâmicas de grupo que, segundo ele, por meio delas podem-se identificar características desejadas pela empresa, como responsabilidade, iniciativa, poder de persuasão, organização e espírito de equipe. Há também testes de digitação e redação, no qual já são avaliadas habilidades técnicas, linguísticas e conceituais.

As principais técnicas utilizadas para selecionar e identificar o melhor candidato são, respectivamente, a entrevista, as provas de conhecimento ou capacidade, que é o exame do conhecimento técnico (que é analisado após a entrevista), as avaliações de noções gerais relativas à atividade (experiência), os testes de personalidade, as técnicas de simulação e por fim, a avaliação de saúde, que é feito antes da admissão.

A comunicação é vista pela empresa como uma característica essencial para o aspirante a uma vaga, uma vez que os mesmos irão lidar diretamente com o público (clientes e fornecedores), principalmente para cargos de vendedores e promotores. Essa característica também é exigida para as pessoas que trabalharão internamente na área administrativa, já que a empresa considera o trabalho em equipe fundamental para a consecução dos resultados. Para Botelho (1991, p. 163) “comunicar é tornar comum, é mudar entendimentos e comportamentos; é evoluir numa mesma direção (...) capacidade de comunicar é saber fazer-se entender e é principalmente, capacidade para ouvir e não apenas escutar”, habilidade que como pode ser percebida é dada importância pela organização.

O candidato é avaliado desde a sua chegada à empresa até a entrevista, na qual são levados em consideração aspectos como nervosismo, atenção e que se expressem de forma clara. Uma das técnicas utilizada pelos selecionadores é pedir para que o candidato diga tudo o que tem em seu currículo sem ler, como uma forma de verificar se o mesmo conhece as próprias habilidades descritas no mesmo.

Assim, as três principais características avaliadas no candidato pela empresa no momento da entrevista são: facilidade de comunicação, comentado anteriormente, a expectativa quanto ao futuro na empresa, as habilidades para desenvolver empatia, seguido pelas consideradas menos importantes (aparência, possíveis comportamentos diante de problemas inerentes ao cargo, integridade pessoal, ética, responsabilidade, honestidade).

A dinâmica de grupo mais utilizada pela empresa é a de associar a sua personalidade a uma personalidade famosa, quando estas lhes são apresentadas numa projeção. O objetivo dessa dinâmica é observar se o candidato tem o poder de apresentar argumentos convincentes sobre o porquê de sua identificação com aquela celebridade. Segundo o gerente, essa dinâmica é eficiente porque avalia bem os candidatos e suas características, identificando se o candidato conhece a si e as suas habilidades.

No total, o tempo gasto para se concluir o processo seletivo é de uma semana, que vai desde a entrada do candidato na empresa até a avaliação do resultado da entrevista, das dinâmicas, dos testes e das simulações. A empresa considera como pontos positivos e negativos do processo de recrutamento e seleção, os seguintes aspectos: - positivo: as técnicas utilizadas a qual considera as mesmas capazes de atender as necessidades da empresa, haja vista que as mesmas absorvem os atributos da função desejada, pois através dessas técnicas são recrutados e selecionados os melhores profissionais para a empresa. Por outro lado, mesmo que satisfeitos os resultados, a empresa dispõe de poucos métodos nesses processos, sendo necessária a implementação de mais alguns para agilizar e observar outras características que não são identificadas pelos já existentes, o que é considerado pelo gestor como um ponto negativo.

### 5.3.2 Coroa

O gestor entrevistado nesta empresa relatou, depois de questionado sobre a elaboração de especificação de cargos, que a organização utiliza a descrição de um perfil, ou seja, a técnica de especificação de cargos por área, contendo características e competências que sejam necessárias a execução daquele cargo. Esta especificação inclui requisitos como experiência na área de atuação, conhecimentos de informática, formação acadêmica, entre outros. Para preencher, por exemplo, um cargo na área de ARH, o profissional deve ser

habilitado na função. Já para o cargo de eletricista precisa ter formação técnica para exercer tal função.

Assim como na fase de recrutamento, a empresa não utiliza um procedimento formal no processo de seleção. Assim, quanto às técnicas de seleção utilizadas pela empresa a considerada mais importante e prioritária é a entrevista. As demais técnicas (conhecimentos técnicos, avaliação de noções gerais relativas à atividade e testes psicológicos) são consideradas menos relevantes, que, segundo ele, podem ser detectadas através da entrevista. A empresa não usa métodos de seleção adaptados para os cargos a serem preenchidos, isso porque a empresa utiliza, geralmente, os colaboradores internos para ocupar o cargo vago, considerando desnecessária a utilização desse método.

Como a entrevista é considerada a principal técnica de seleção utilizada por esta empresa, as principais características avaliadas no candidato por ordem de prioridade, nesse processo, podem ser observada no quadro 05.

<b>Principais Características Avaliadas no Candidato no Processo da Entrevista</b>	
<b>Mais Prioritário</b>	<b>Menos Prioritário</b>
Ética	Aparência,
Facilidade de comunicação,	Habilidade de desenvolver empatia
Honestidade	Possíveis comportamentos diante de problemas inerentes ao cargo
A expectativa quanto ao futuro do candidato na empresa	Integridade Pessoal

**Quadro: 05** Principais Características Avaliadas no Candidato no Processo da Entrevista

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012)

Para a organização, a melhor forma de identificar o candidato mais bem preparado é por meio da entrevista e através de testes de habilitação, usados mais frequentemente para os motoristas e eletricistas, sendo estas as únicas formas que a empresa utiliza para selecionar os aspirantes ao posto. A empresa não dispõe de um processo seletivo abrangente e com muitas técnicas e isso também exclui o uso das dinâmicas de grupo, simulações, testes psicológicos, entre outros.

Embora existam poucas técnicas de seleção, o tempo gasto pela empresa para concluir o processo de agregar pessoas à organização é de cerca de um mês, o que caracteriza este como sendo um processo oneroso e burocrático.

Do ponto de vista do gerente administrativo da Coroa, os pontos positivos e negativos existentes no processo de recrutamento e seleção da empresa são os seguintes: como pontos positivos destaca-se a oportunidade dada àquelas pessoas que, de certa forma, tem algum vínculo com a empresa, pessoas conhecidas daqueles funcionários criando um processo sinérgico de confiabilidade e familiaridade entre empresa e o empregado. Segundo Botelho (1991), na administração sinérgica as decisões são tomadas onde está a informação e a competência e não onde está o poder hierárquico.

Como ponto negativo, foi dito que a falta de um processo formal para agregar pessoas é o principal deles, uma vez que não há um critério existente na hora de atrair e selecionar os seus colaboradores. Cada gerente tem o seu método para este fim, não havendo, assim, uma comunicação efetiva entre os gerentes e os setores empresariais. Para Cibele (2010) ainda hoje as empresas (grandes empresas) ainda sofrem da falta de comunicação entre os setores, o que gera desconforto entre funcionários e clientes, perda de capital e retrabalho em muito dos casos.

### 5.3.3 Análise comparativa das duas empresas sobre o processo de Seleção.

Depois de efetuadas as análises comparativas, tanto nos assuntos específicos das empresas quanto no processo de recrutamento, agora realizar-se-á a comparação nos processos de seleção existente em ambas as empresas.

Depois de analisadas as respostas de cada gestor sobre uma possível elaboração de um perfil com as características ou competências que um candidato necessita apresentar durante o processo seletivo, pode-se perceber que, na empresa Carreiro não se elabora um perfil com as características ou competências necessárias para a ocupação do cargo, sendo apenas entregues aos candidatos um manual que contém informações sobre a empresa, no entanto, a empresa Coroa utiliza a descrição de um perfil, com a técnica de especificação de cargos por área, contendo características e competências. Isso não significa que uma está agindo corretamente e outra de forma errada, isso na verdade, só mostra que mesmo com diferentes metodologias, as empresas conseguem atingir seus objetivos de formas distintas.

No que diz respeito à elaboração de um perfil com as características ou competências que um candidato necessita apresentar durante o processo seletivo, a empresa Carreiro diferentemente da Coroa elabora, dependendo do cargo, alguns métodos de seleção adaptados às características que o cargo exige. Para a empresa Coroa, como geralmente são os colaboradores internos que ocupam os cargos que surgem na empresa, não tem por que elaborar um método com esse fim, no entanto, ambas, como citado anteriormente no processo de recrutamento, utilizam os funcionários internos, mas como a Coroa é a empresa que utiliza mais desse meio, dispensa-se literalmente esse recurso.

Em relação às técnicas utilizadas no processo de seleção de pessoas, as empresas em questão, também apresentam distinções em seus processos, isso porque a Carreiro utiliza todas as técnicas de seleção (entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, que é o exame do conhecimento técnico, avaliações de noções gerais relativas à atividade, testes de personalidade, técnicas de simulação e avaliação de saúde), embora como percebido na entrevista e na aplicação do questionário, alguns de forma mais abrangentes que outros, como é o caso da entrevista. Por outro lado, a Coroa, assim como na fase de recrutamento, não utiliza um procedimento formal no processo de seleção. Dessa forma, fazendo o uso somente da entrevista e considerando-a necessária para cingir todos ou outros requisitos das demais técnicas (conhecimentos técnicos, avaliação de noções gerais relativas à atividade e testes psicológicos).

No que diz respeito às principais características avaliadas no candidato, para a empresa Carreiro são avaliados prioritariamente a facilidade de comunicação, a expectativa quanto ao futuro na empresa, sendo consideradas as demais sem muita importância. Já para a Coroa, como a entrevista é considerada a principal técnica de seleção, as principais características avaliadas por esse meio no candidato são: a ética e também a facilidade de comunicação, aspectos ou características essas que são perfeitamente identificadas pela entrevista, devido ao acesso “cara a cara”. As demais características como a aparência, por exemplo, são consideradas também irrelevantes. Isso mostra que elas priorizam características diferentes nos candidatos, embora a facilidade de comunicação signifique um ponto que ambas priorizam, sempre dependendo das atribuições do cargo.

As duas empresas concordaram que a melhor forma de identificar o melhor candidato é através da entrevista, embora uma, que é o caso da Carreiro, usa muitas outras técnicas combinadas a essa e que auxilia nesse processo de identificação, a outra empresa mesmo que em termos gerais, utilize-se só da entrevista, quando necessário, por exemplo, dependendo do

cargo, também combina outra técnica, como é o caso de testes (provas de conhecimento ou capacidade) que são utilizadas quando necessários.

As empresas apresentam diferenças no que diz respeito ao uso de dinâmicas de grupo, pois a Carreiro utiliza a mesma em suas formas de seleção com o intuito de verificar se candidato tem o poder persuadir o gerente no momento da entrevista, apresentando motivos sobre o qual o mesmo merece ocupar o cargo disponível. Segundo a empresa, a dinâmica é considerada eficiente porque avalia as características dos candidatos. Já para a Coroa, essa técnica de seleção não é utilizada, isso porque a empresa não dispõe de um processo seletivo abrangente, o que exclui o uso das dinâmicas de grupo, entre outras técnicas.

Sobre o tempo necessário para se concluir o processo seletivo, as empresas também apresentam distinções, uma vez que a Carreiro conclui tal processo em apenas uma semana, mesmo que suas técnicas sejam mais diversificadas. No entanto, a Coroa mesmo dispondo de poucas técnicas de seleção, o tempo gasto pela empresa para concluir o processo de agregar pessoas é de aproximadamente um mês, caracterizando este processo como burocrático.

Os pontos de vistas dos gerentes administrativos das empresas em estudo sobre os pontos positivos e negativos existentes no processo de recrutamento e seleção são diferentes. Enquanto a Carreiro vê como pontos positivos suas técnicas utilizadas, pois através dessas técnicas são recrutados e selecionados os melhores profissionais para a empresa. Por outro lado, a empresa reconhece que é preciso implementar mais técnicas para selecionar, o que irá abranger melhor as características e atributos dos candidatos. Diferentemente da Coroa, que considera como pontos positivos a oportunidade dada às pessoas que tem algum vínculo com os colaboradores da empresa, gerando um fator de confiabilidade. Já como negativo, a empresa não tem formalizado o processo seletivo, deixando cada gerente de setor fazê-lo sem critérios, o que torna tal processo impreciso e sem abrangência.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando-se as mudanças que ocorrem atualmente, não se pode deixar de perceber a importância de um bom processo de agregar pessoas para as organizações e esse processo envolve a prática de um bom recrutamento e seleção, que usados eficazmente funcionam como um diferencial competitivo para as organizações. São as pessoas quem conduzirão a organização ao sucesso, garantindo a eficácia organizacional e a consecução dos objetivos.

Assim, diante das situações, é necessário às empresas e aos gerentes muito discernimento na hora de recrutar e de selecionar novos colaboradores para integrar a equipe de trabalho, identificando a melhor maneira de buscá-los e identificando também as suas habilidades e atributos, de modo que o cargo vago seja bem preenchido, evitando ou minimizando eventuais erros decorrentes do mau uso desses processos.

Dessa forma, o presente trabalho teve como objetivo analisar a eficácia do processo de recrutamento e seleção de pessoas das empresas em questão, identificando os critérios utilizados nesse processo e descrevendo as iniciativas e sua relevância, além de ter identificado as semelhanças e diferenças existentes nesses processos evidenciando seus pontos fortes e fracos das indústrias Carreiro e Coroa atuantes na cidade de Patos-PB.

Assim, o processo de recrutamento e seleção é considerado eficaz e eficiente na visão das empresas, uma vez que este atende de forma satisfatória as necessidades da empresa de preencher seu quadro de colaboradores. No entanto, as empresas ainda não estão utilizando plenamente das técnicas que esse processo de recrutamento e seleção dispõe, essas poderiam acrescentar outras técnicas, uma vez que existe um leque de opções, diversificado para fazer um recrutamento e seleção bem elaborados.

Por outro lado, as técnicas utilizadas pelas mesmas são consideradas pela pesquisadora insuficientes, isto ocorre devido a limitações de caráter formal, principalmente da empresa Coroa que utiliza o recrutamento e a seleção informalmente. Mesmo assim, a maneira pela qual as empresas têm utilizado o processo de recrutamento e seleção de profissionais, já vem causando impactos positivos, uma vez que eles conseguem satisfazer suas necessidades, o que pode motivar a administração a realizar novos investimentos para o

aperfeiçoamento do uso dessa ferramenta, ou seja, torná-la mais sistemática e utilizar todas as técnicas disponíveis, o que possibilitará conquistar vantagem competitiva frente ao mercado de trabalho.

Quanto aos critérios utilizados pelas empresas para recrutar, o que mais predomina nas empresas Carreiro e Coroa é a indicação dos funcionários internos, por criar um clima de familiaridade e confiança entre empresa e colaborador.

Concluiu-se ainda que ambas as empresas utilizam em ampla maioria o recrutamento interno em detrimento às outras formas de recrutamento (externo e misto), mostrando que a preferência das duas empresas é desenvolver os seus funcionários para posteriormente terem ascensão dentro delas. Entretanto, essa falta de dinamismo para a empresa, não é apropriada, isso porque a falta de inserção de sangue novo na empresa causa diversas desvantagens que superam as vantagens que os mesmos expõem.

Quanto aos critérios de seleção, as empresas estudadas diferem quanto à maneira de utilizá-los. Enquanto a Carreiro utiliza várias técnicas, dando um maior destaque à entrevista, a Coroa utiliza predominantemente a entrevista, dando pouca ênfase às outras tipologias existentes. Assim, as iniciativas tomadas para atrair pessoas à organização têm o objetivo de suprir às necessidades que o cargo tem de encontrar pessoas capacitadas para exercer as funções que o cargo exige. Essas iniciativas, também chamadas de técnicas de recrutamento, são executadas da mesma maneira pelas duas empresas e são, prioritariamente, a indicação de funcionários e a consulta aos arquivos de currículos. Ambas as empresas estudadas consideram tais iniciativas relevantes, pois atendem às suas necessidades.

Diante disso, essa forma de seleção utilizando prioritariamente, a entrevista, é considerada insuficiente, haja vista que, as empresas não conseguem detectar todas as habilidades do candidato mediante essa técnica, não podendo assim transformar alguns conhecimentos tácitos em explícitos.

Em relação às semelhanças e diferenças existentes entre as empresas Carreiro e Coroa no processo de agregar pessoas, ambas são parecidas em muitos aspectos. No entanto, elas também apresentam distinções. Nesse processo de recrutamento e seleção, enquanto a Carreiro utiliza diversas técnicas para recrutar e selecionar pessoas, a Coroa não tem esse procedimento de maneira formal, utilizando assim, pouquíssimas técnicas para esses meios, como por exemplo, a ausência de dinâmica de grupo no processo seletivo da empresa Coroa, o que consta no processo de seleção na Carreiro.

Os pontos fortes das empresas é que ambas utilizam o processo de agregar pessoas de forma ágil, rápida e sem custos elevados, além de favorecer seus funcionários internos na hora

de recrutar pessoas para ocupar as vagas existentes, bem como envolvê-los no processo decisório sobre tal procedimento. Quanto aos pontos fracos, é visto que o processo burocrático existente em ambas pode ser considerado como um bloqueador de novas ideias para as empresas, uma vez que as mesmas não abrem portas para novos conhecimentos e habilidades na hora de contratar.

O trabalho também mostra que, embora alguns aspectos ainda devam ser melhorados, os gestores se dizem satisfeitos com a maneira pela qual utilizam essas ferramentas de agregação de pessoas. Apesar de esses gestores demonstrarem satisfação com a maneira como utilizam as suas técnicas de recrutar e selecionar, como citado acima, a empresa deve melhorá-las em aspectos tais como: utilizar mais do recrutamento externo, inserindo novos conhecimentos num universo que não se restrinja apenas ao seu ambiente interno; aumentar o número de pessoas com formação acadêmica, o que vai trazer conhecimentos específicos para qualquer cargo existente na empresa. Outro aspecto a ser implementado nas empresas deveria a ser a utilização do e-recrutamento, através dos sites de ambas as empresas, facilitando o intercâmbio com outros profissionais interessados em fazer parte delas; criar um banco de dados virtual para facilitar a organização dos currículos, evitando-se, assim, a aglomeração de papéis nas instalações da empresa, que chegam aos montes diariamente, despendendo muito espaço físico.

Por fim, a empresa deve procurar adequar suas formas de agregar pessoas às circunstâncias do ambiente econômico, mesclando suas técnicas de recrutamento (interno, externo e misto) e seleção, pois, no atual ambiente globalizado, tudo é contingencial.

## 6.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O trabalho apresentado, embora tenha atingido os objetivos propostos, poderia abranger mais aspectos para torná-lo mais completo. Pode-se tomar como exemplo o fato de a pesquisa ter sido aplicada apenas aos gestores administrativos gerais das corporações Carreiro e Coroa, tendo sido excluídos os funcionários de ambas e os gerentes dos outros setores, os quais poderiam ter sido incluídos na pesquisa para darem suas opiniões acerca do processo de agregar pessoas uma vez que os mesmos já passaram por este momento.

Ainda, os gestores das empresas supracitadas podem ter ocultado algumas informações consideradas por eles como confidenciais, além do fato de que algumas delas possam ter ficado incompletas e/ou distorcidas.

Pode-se considerar como limitações também, o fato de que outros questionamentos e variáveis deveriam ter sido acrescentados, de modo a tornar o trabalho mais completo e aprofundado, fazendo com que a análise do processo tivesse mais informações a ser trabalhadas pela pesquisadora.

## 6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestões para trabalhos futuros têm-se:

- Incluir outros gestores da organização que tenham contato com este processo. Isso facilitaria o acesso a outras informações consideradas importantes para melhor abranger o assunto em questão.
- Realizar pesquisa a fim de conhecer a percepção/opinião dos recrutados para melhor saber em que os processos poderiam melhorar.
- Realizar pesquisa em outras organizações para comparar os resultados obtidos neste trabalho, observando suas semelhanças e diferenças e analisando através dos resultados encontrados, qual se encaixaria melhor para a organização estudada, a fim de ajudá-la a melhorar seus processos de recrutamento e seleção.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Rubia Zanotelli de; **As técnicas de seleção de pessoal realizadas na admissão do trabalhador**. 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/18898/as-tecnicas-de-selecao-de-pessoal-realizadas-na-admissao-do-trabalhador>>. Acesso em: 20.ago.2012.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. Estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2008.

ARAUJO, Sandely Fernandes; RAMOS, Anatólia Saraiva M. Recrutamento on-line: estudo da percepção de utilização da internet em empresa de consultoria de recursos humanos. XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, (22<sup>a</sup> ed.), 2002, Curitiba Anais de evento. Curitiba: ENEGEP, 2002. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR80\\_1106.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR80_1106.pdf)>. Acesso em: 30.ago.2012.

BALDWIN, Timothy; RUBIN, Robert; BOMMER, William. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa; Edições 70, LDA, 2009.

BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

CÂMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Baleira.; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote, 2003.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.

CHIUZI, Rafael Marcus. **Seleção de pessoas em RH**. 2010. Disponível em: <<http://www.rafaelchiuzi.com.br/espaco/46-textos-de-apoio-para-profissionais-de-rh/148-selecao-de-pessoas-em-rh.html>>. Acesso em: 21. ago.2012

CIBELE, Karen. **Comunicação empresarial**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/comunicacao-empresarial/39201/>>. Acesso em: 14.out.2012

COSTA, Carlos Eduardo. **Os processos de gestão de pessoas**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519/>>. Acesso em: 10.jun.2012

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello; TACHIZAWA, Elio Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FRANCO, Simon. Recrutamento e seleção: a hora da verdade. (Org.) BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. (Coords.). Volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FERNANDES, Carlos,. **Recanto das letras**. 2007. Disponível em: <<http://www.recantodasletras.com.br/artigos/661439>> Acesso em: 30.out.2012

GIL, Antônio Carlos . **Gestão de Pessoas**. Enfoque no papel profissional. São Paulo: Atlas, 2008.

KNAKIP, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANDGRAF, Rodolfo. **Os 7 Principais Erros das Empresas Familiares**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/os-7-principais-erros-das-empresas-familiares/33447/>>. Acesso em 12.out.2012

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARCHIORETTO, M. D.; BRESSIANI, T. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. 2009. Monografia de Conclusão de Curso, Curso de Graduação de Administração. Faculdade Cenequista de Capivari - FACECAP/CNEC - 45 p.2009. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/54215411/171%E2%80%93TECNICAS-DE-SELECAO>>. Acesso em: 25.ago.2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MILDEBERGER, Daiana. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais**. 2005. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>> Acesso em: 07.jun.2012

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. 1ªed. São Paulo: Atlas, 2000.

MITTER, Gabriela Vilharquide; ORLANDINI, Jean Marcel. Recrutamento on-line/internet. Maringá Management: **Revista de Ciências Empresariais: on-line**. Paraná, Vol. 2, N° 2, 2005. Disponível em: <<http://www.maringamangement.com.br/viewarticle.php?id=23>> Acesso em: 25. Ago. 2012

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4 ed. São Paulo; Bookman, 2001.

NISHIO, Elisabete Akemi; FRANCO, Maria Teresa Gomes, 2011. **Modelo de gestão em enfermagem: qualidade assistencial e segurança do paciente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

OLIVEIRA, A. A. N. **Metodologia da pesquisa científica: guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 2 ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.

PERES, Carlos,. **A importância de Um Recrutamento e Seleção de Pessoas Eficaz**. 2005 Disponível em:< [http://internativa.com.br/artigo\\_rh\\_02.html](http://internativa.com.br/artigo_rh_02.html).> Acesso em: 19.abr.2012

PONTELO, Juliana; CRUZ, Lucineide. **Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. Brasília: Senac DF, 2006.

RECHE, Grazielli,. **E-recrutamento: a internet como ferramenta no recrutamento e seleção**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/e-recrutamento-a-internet-como-ferramenta-no-recrutamento-e-selecao/55112/>> Acesso em: 13.set.2012

REGANIN, Paulo. **Quais são os Processos de Gestão de Pessoas?** 2009. Disponível em: <[http://reganin.wordpress.com/2009/02/12/quais\\_os\\_processos\\_de\\_gp/](http://reganin.wordpress.com/2009/02/12/quais_os_processos_de_gp/)>. Acesso em: 14.jun.2012

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia científica**. Disponível em: <<http://www.ebras.bio.br/pdf/>>. Acesso em: 25 de set. 2012.

ROBBINS, Stephen. Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

SAMMARTINO, Wagner. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. São Paulo: USP, 2002

SILVA, Simone Costa. **Processo de formação de estratégias na Embrapa Algodão no período de 1980 a 2010**. João Pessoa, 2011. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

SNEL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.

VERGARA, Sylvania Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007

ZIMBRO, Elisângela Motter; SOARES, Augusto Cesare de Campos, **Análise comparativa dos meios de recrutamento e seleção de duas concessionárias de veículos na cidade de Guarapuava – PR**. 2007. Disponível em:<<http://pt.scribd.com/doc/19739330/ANALISE-COMPARATIVA-DOS-MEIOS-DE-RECRUTAMENTO-E-SELECAO-DE-DUAS-CONCESSIONARIAS-DE-VEICULOS-NA-CIDADE-DE-GUARAPUAVA-PR>>. Acesso em: 14.set.2012.

## **APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista**

### **Sobre a Empresa:**

1. Como é que a empresa se distingue das concorrentes?
2. Quais são os planos da empresa para crescer no futuro?
3. Como descreveria a cultura empresarial e o ambiente de trabalho?
4. A empresa desenvolve planos de carreira?
5. A empresa costuma apostar na formação dos colaboradores?
6. Como você mede sucesso?
7. O que você acha que o candidato pode fazer para esta companhia?

## **ENTREVISTA SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

### **Sobre o Recrutamento:**

1. Quais desafios você encontra na hora de recrutar seus colaboradores?
2. Quais são os métodos que você utiliza para recrutar?
3. Qual foi a maior contribuição você já obteve depois de recrutar?
4. A empresa atualmente utiliza qual tipo de recrutamento, interno, externo ou misto?
5. Quanto ao recrutamento externo, quais os métodos aplicados? (banco de dados, contatos com faculdades e escolas, anúncios em jornais etc.)
6. Quando se abre uma vaga na empresa, por recrutamento interno, todos podem se candidatar? Ou o RH seleciona os mais qualificados?
7. A empresa dispõe de algum método de recrutamento online ou banco de currículo?
8. Para a empresa, qual método de recrutamento é mais eficiente, interno, externo ou misto?
9. Existe algum tipo de recrutamento específico para determinado cargo?

**Sobre a Seleção:**

10. Você elabora um perfil com as características ou competências que um candidato necessita apresentar durante o Processo Seletivo?
11. São elaborados métodos de seleção adaptado às características de cada cargo para se avaliar os candidatos atraídos? Como isso ocorre?
12. Para você, qual a melhor forma de identificar o melhor candidato?
13. Vocês utilizam dinâmicas de grupo? Quais? Descreva-as
14. As dinâmicas descritas são eficientes? Não. Por quê?
15. Quando se fala em recrutar e selecionar candidatos para uma vaga, qual tempo gasto para que esse processo seja concluído na empresa?
16. Do seu ponto de vista, mencione pontos positivos e negativos do recrutamento e da seleção nesta empresa.

## APÊNDICE B: Questionário fechado aplicado aos gestores da empresa

1. Em que perfil se encaixa a maioria das contratações efetuadas na sua empresa:

Sexo.....

Idade: .....

Escolaridade: .....

Faixa salarial:.....

2. O que, no momento, ocasiona a necessidade de contratação?

Enumere por ordem de prioridade, sendo: 1 - mais prioritário ou 3 - menos prioritário.

- crescimento da empresa;
- necessidade de incremento de qualificação;
- rotatividade de pessoal.

3. Quais são os meios utilizados pela empresa para o recrutamento de pessoal? Assinale por ordem de prioridade, sendo: 1- mais prioritário ou 7- menos prioritário.

- agências de emprego;
- banco de currículos;
- indicação de funcionários;
- anúncios em geral;
- apresentação voluntária do candidato;
- contato com universidades e outras instituições;
- contato com outras empresas que atuam no mercado.

4. Quais os principais atributos buscados nos candidatos? Enumere por ordem de prioridade, sendo: 1 - mais prioritário ou 8 - menos prioritário.

- escolaridade;
- experiência profissional;
- período de duração dos empregos anteriores;
- referências pessoais e comerciais;
- principiantes;
- testes de personalidade;
- facilidade em lidar com números;
- relacionamento em equipe.

5. Quais as principais técnicas de seleção utilizadas? Se mais de uma, enumerar por ordem, sendo a número 1- a mais usada e a 5 - menos usada.

- exame de conhecimentos técnicos;
- entrevistas;
- testes psicológicos;
- avaliação de noções gerais relativas à atividade;
- avaliação de saúde.

6. Quais as principais características avaliadas no candidato no processo da entrevista? Assinale por prioridade, sendo: 1- mais prioritário ou 8 - menos prioritário.

- aparência;
- facilidade de comunicação;
- expectativa quanto ao seu futuro na empresa;
- habilidade em desenvolver empatia;

- possíveis comportamentos diante de problemas inerentes ao cargo;
- integridade pessoal;
- ética;
- responsabilidade;
- honestidade.