



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO

TÉRCIO PALMEIRA DE LUCENA AMORIM

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O CASO DA CARWASH HOME
SERVICE, EM CAMPINA GRANDE – PB**

CAMPINA GRANDE – PB
2014

TÉRCIO PALMEIRA DE LUCENA AMORIM

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O CASO DA CARWASH HOME SERVICE, EM
CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC –
Monografia, apresentado ao Curso de
Bacharelado em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em
cumprimento às exigências legais para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Luís de Sousa Lima

CAMPINA GRANDE – PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A524r Amorim, Tércio Palmeira de Lucena
Recrutamento e seleção [manuscrito] : o caso da Carwash
Home Service, em Campina Grande - PB / Tércio Palmeira de
Lucena Amorim. - 2014.
23 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Prof. Esp. Luis de Sousa Lima, Departamento de
Administração".

1. Gestão de pessoas. 2. Recrutamento de pessoas. 3.
Recursos Humanos. 4. Seleção de pessoal.. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

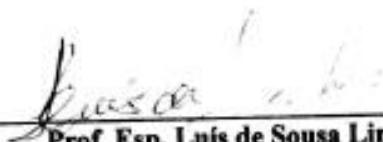
TÉRCIO PALMEIRA DE LUCENA AMORIM

gp (nove)

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O CASO DA CARWASH HOME SERVICE, EM
CAMPINA GRANDE – PB**

Aprovado em: ____ / ____ / 2014

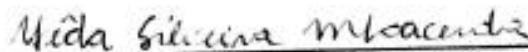
COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Esp. Luis de Sousa Lima (UEPB)
Orientador



Profa. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)
(Examinadora)



Profa. Dra. Yeda Silveira Martins Lacerda (UEPB)
(Examinadora)

CAMPINA GRANDE – PB

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada. E por me proporcionar tantas oportunidades.

A minha esposa Layse Mendes Amorim e meu filho Arthur Palmeira Mendes Lima Amorim, que estão e torcem sempre para o meu sucesso.

Aos meus pais pelo apoio e dedicação a mim depositados ao longo da minha vida.

Aos meus avós que contribuíram para a minha formação desde a infância, com ensinamentos e apoio que me impulsionaram a realizar meus sonhos.

Aos meus irmãos que estiveram comigo em todos os momentos da minha vida.

Ao meu orientador Luís de Sousa Lima, pela disponibilidade, paciência e aprendizado.

Agradeço aos membros da Banca Examinadora, Professoras Maria Dilma Guedes e Yêda Silveira Martins Lacerda pela disponibilidade de participar e pelas contribuições para conclusão deste trabalho.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O CASO DA CARWASH HOME SERVICE, EM CAMPINA GRANDE – PB

AMORIM, Tércio Palmeira de Lucena¹
LIMA, Luís de Sousa²

RESUMO

O dinamismo das mudanças que ocorrem em todas as áreas no mundo contemporâneo, requer que as organizações se adaptem constantemente a elas, sob pena de extinguirem-se. O ambiente empresarial atual exige muita competência daqueles que nele estão inseridos ou pretendam participar. É incalculável o número de empresas que não estão devidamente preparadas para o enfrentamento dessa realidade, onde sobrevivem os melhores, os mais competentes, e que permanecem buscando fórmulas não muito adequadas como caminho para a reformulação necessária. No entanto, são as bases conceituais que precisam ser mudadas e atualizadas, para que possam obter os resultados desejados. Esses conceitos devem ser buscados entre aqueles indivíduos devidamente preparados para a administração e para a Gestão de Pessoas. Neste contexto este artigo teve como objetivo apresentar as técnicas de recrutamento e seleção aplicadas pela Carwash Home Service, em Campina Grande – PB. Na metodologia utilizou-se pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Nos resultados verificou-se que na referida empresa o processo de recrutamento é feito por meio de mídias sociais e por indicação; já na seleção utiliza-se a análise de currículo, entrevista e consulta de antecedentes criminais. Espera-se que a organização objeto de estudo fique sempre atenta às novas técnicas e que escolha as que melhor lhe convier.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Recrutamento. Seleção.

ABSTRACT

The pace of change occurring in all areas in the contemporary world requires organizations to constantly adapt to them, lest they banned themselves. The current business environment requires much competence of those who are included in it or wish to participate. It is incalculable number of companies that are not adequately prepared to face this reality, where we find the best, most competent, and seeking formulas that remain not very suitable as a way to recast required. However, are the concepts that need to be changed and updated so that they can get the desired results. These concepts must be sought among those individuals properly prepared for administration and People Management. Therefore, this article aims to introduce the techniques of recruitment and selection applied by the Home Service Carwash in Campina Grande - PB. The methodology used is literature and case study research. The results showed that in undertaking the recruitment process is done through social media and by appointment; already used in selecting the curriculum analysis, interviews and checking of criminal records. It is expected that the organization object of study is always looking for new techniques and choose the one that best suits you.

Keywords: People Management. Recruitment. Selection.

¹ Graduando em Administração pela UEPB. E-mail: teco_palmeira@hotmail.com

² Professor Orientador. Esp. em Ciências da Sociedade pela UEPB. E-mail: admluisdesousalima@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas surgiu, para atender as demandas de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e adotar medidas de controle e disciplina no ambiente de trabalho. Com o passar do tempo, os conceitos e aplicabilidades foram evoluindo conforme as mudanças foram sendo inseridas nas organizações. Hoje, a gestão de pessoas não deve ser vista isolada das outras áreas existentes nas organizações, precisa ser abordada tanto a parte burocrática (isto é aplicar as leis trabalhistas) bem como buscar articular melhores condições de trabalho, capacitações, recompensas, entre outras necessidades dos colaboradores.

No presente estudo, o recorte teórico é focado nas de recrutamento e seleção das pessoas aplicáveis na CarWash Home Service, pois de acordo com Dutra (2012, p. 17), “é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo”. As organizações dependem dos servidores para que desempenhem suas funções e façam com que os serviços sejam bem prestados à população. Entretanto, para ter bons servidores é necessário saber recrutá-los e selecioná-los adequadamente. Assim sendo, questiona-se: Como a Carwash Home Service, vem recrutando e selecionando pessoas?

Quanto ao objetivo deste artigo é apresentar as técnicas de recrutamento e seleção aplicadas pela Carwash Home Service, em Campina Grande – PB.

Este estudo justifica-se tendo em vista que as práticas de seleção e recrutamento, na maioria das vezes, em micro e pequenas empresas, não estão de acordo como as técnicas e normas ensinadas e ditadas pelos cursos de Administração com a anuências de autores de renome como Máximo (1999), Chiavenato (2003) e Gil (2012), entre outros.

O presente artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: Introdução, Fundamentação Teórica, Caracterização da Empresa, Metodologia, Apresentação dos Resultados, Conclusão e Referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas surgiu, inicialmente, para atender as demandas de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e adotar medidas de controle e disciplina no ambiente de trabalho. Com o passar do tempo, seus conceitos e aplicabilidades foram evoluindo conforme

as mudanças foram sendo inseridas nas organizações. Hoje, a gestão de pessoas não deve ser vista isolada das outras áreas existentes nas organizações, deve ser planejada desenvolvendo tanto a parte burocrática (relações e leis trabalhistas) bem como buscar articular melhores condições de trabalho, capacitações, recompensas, entre outras necessidades dos colaboradores (DUTRA 2012, p.15).

Estando esses esforços direcionados a pessoas temos o conceito de Gestão de Pessoas que segundo Dutra (2012, p.17), é: “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. As organizações dependem dos servidores para que desempenhe suas funções e façam com que os serviços sejam bem prestados à população, para termos bons servidores é necessário que sejam capacitados e bem motivados, A gestão é orientada para se ter resultados de forma que levem aos objetivos traçados.

De acordo com Gil (2012, p.17), “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Desse modo podemos observar que os autores concordam que as pessoas são os recursos mais importantes dentro das organizações, pois elas são quem vão desempenhar as funções e fazer com que as atividades sejam efetivadas. Por isso merecem ser valorizadas e não serem tratadas apenas com recursos produtivos.

No cenário atual percebe-se a imprescindibilidade da gestão de pessoas dentro de qualquer organização, atuando em toda a estrutura da empresa, a partir do nível produtivo até a liderança, gerenciando talentos, conhecimentos e o capital humano em disponibilidade.

São atribuições primordiais da gestão de pessoas:

- Conseguir formar e consolidar equipes comprometidas com as estratégias e metas da organização, para a consecução dos resultados propostos;
- Utilizar de maneira adequada os processos básicos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, a remuneração equitativa, o aperfeiçoamento e as habilidades individuais, otimizando recursos e investimentos, com a finalidade de maximizar os lucros (MÁXIMO: 1999).

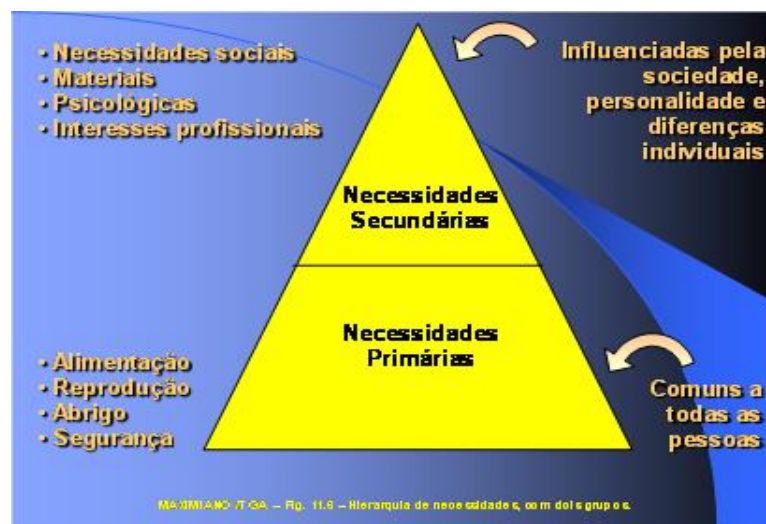
A gestão de pessoas deve cuidar da forma como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional e individual. Isto pode representar o diferencial das empresas modernas, que selecionam adequadamente pessoas certas para o trabalho a ser realizado; com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa e o comprometimento com seu trabalho, valorizando-o.

Gerir pessoas não é algo fácil, pois, para lidar com seres humanos é preciso bastante capacidade e habilidade. Os seres humanos são naturalmente complexos.

Uma vida equilibrada possui diferentes áreas a serem buscadas: sucesso profissional, saúde física, relacionamentos, lazer, espiritualidade, finanças, legado e realização pessoal. Diante disso, reconhece-se hoje que a área de gestão de pessoas, no âmbito administrativo, deixou de ser um simples departamento de pessoal dentro de uma organização, passando a ser a principal ferramenta de transformação dentro da mesma (LEGGE, 2005).

Referindo-se às necessidades humanas que devem ser reconhecidas e levadas em conta, Abraham Maslow (1987, p. 88), criou a seguinte pirâmide:

Figura 1 – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Maximiano (2002).

Neste raciocínio, com intuito de manter a satisfação mútua é que a gestão de pessoas busca traçar objetivos comuns aos colaboradores e a empresa. A relação entre organização e colaboradores só muda do controle para o desenvolvimento quando ambos se veem como parceiros. A organização precisa conhecer o indivíduo e o indivíduo conhecer a organização. É necessário credibilidade de ambas as partes. A ação e a cooperação são fundamentais para as mudanças de atitudes. É preciso valorizar o papel da cultura organizacional, percebendo os indivíduos como atores que participam e influenciam as mudanças. A cultura organizacional precisa ser desenvolvida para que as pessoas sejam vistas como responsáveis pela imagem da empresa. Precisam ser *motivadas* e não *controladas* e entenderem que mudança é uma constante e pode ser facilitada com a correta visão de liderança. “O que caracteriza a liderança é a capacidade efetiva de gerar resultados por intermédio das pessoas, ou de influenciá-las” (MÁXIMO, 1999, p.79).

A Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos é um modo de direcionar o comportamento humano no trabalho a partir de atividades e processos institucionalizados que uma organização utiliza para interferir nas relações organizacionais (LEGGE, 2005).

Com a evolução da Gestão de Recursos Humanos (GRH), após a década de 80, foram criadas algumas abordagens e escolas que tinham como base aspectos objetivos, racionais e lineares da organização, com maior foco na produtividade e controle dos recursos humanos e alinhamento à estratégia de negócios, já outras abordagens e escolas consideravam os aspectos dinâmicos, determinísticos e não lineares da organização, com foco também no alinhamento à estratégia de negócios, mas através do comprometimento dos empregados e do desenvolvimento humano e social (LEGGE, 2005; ALBUQUERQUE, 2009; BOSQUETTI, 2009)

As organizações vêm sofrendo grandes mudanças tanto no processo produtivo como no mercado de trabalho com o processo de informatização na produção e no declínio da utilização da força física da mão-de obra fez surgir um novo quadro em que a diversidade surgiu. Essa se tornou mais intelectualizada a partir do conhecimento, ou seja, os cérebros da organização mais feminina e mais velha, isto é, mais experiente já que com essas novas condições as pessoas conseguem permanecer mais no mercado de trabalho.

Com o passar do tempo as pessoas tornaram-se partes responsáveis por introduzir o conhecimento nas empresas sendo consideradas assim o grande diferencial competitivo delas. Desta forma, deixaram de ser vistas apenas como fonte de lucro, passando a ser reconhecidas como seres humanos responsáveis e comprometidas com a organização.

Partindo desse pressuposto “a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas e assim buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações tanto para o alcance dos seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais” (GIL, 2006, p. 40). Para alcançar um bom nível de relacionamento entre organização e indivíduo a gestão de pessoas desenvolve seis processos, quais sejam: Processos de agregar pessoas, de aplicar pessoas, de recompensar pessoas, de desenvolver pessoas, de manter pessoas e o de monitorar pessoas, sendo que cada processo tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos (CHIAVENATO, 2008).

2.2 RECRUTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Recrutamento e seleção de pessoas são atividades que estão plenamente interligadas e embora curiosamente se refiram a resultados finais distintos.

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 divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 2003, p. 151).

É, dessa forma, um eficiente processo de captação de recursos humanos, que uma vez selecionados, essas pessoas passam a contribuir para o soerguimento da organização com seu potencial de trabalho, em troca de um salário.

O recrutamento nem sempre procura envolver o mercado de recursos humanos, em sua totalidade. É essencial identificar e diagnosticar as fontes supridoras de recursos humanos no mercado, que lhe interessem especificamente, para nelas concentrar seus esforços de recrutamento (CHIAVENATO, 1999, p. 54).

A fase preliminar do recrutamento de pessoal é a identificação, escolha e manutenção das fontes que podem ser utilizadas adequadamente como mananciais de candidatos que apresentam reais probabilidades de atender aos requisitos preestabelecidos pela organização. A identificação, a escolha e a manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das maneiras pelas quais os Recursos Humanos podem:

- a) Elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos/candidatos triados para a seleção, bem como a proporção de candidatos/empregados admitidos;
- b) Diminuir o tempo do processamento do recrutamento;
- c) Reduzir os custos operacionais de recrutamento, por meio da economia na aplicação de suas técnicas (CHIAVENATO, 1999, p. 55).

O Recrutamento é constituído de uma sequência de três fases, a saber:

1. O que a organização precisa em termos de pessoas, que o mercado de RH pode oferecer;
2. Onde localizar as fontes de recrutamento no mercado de recursos humanos e;
3. Quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

A partir de então, se dividem em três etapas, a saber:

- a) pesquisa interna das necessidades;
- b) pesquisa externa do mercado e;
- c) definição das técnicas de recrutamento a utilizar.

“O planejamento do recrutamento, portanto, tem o objetivo de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido” (CHIAVENATO 1999, p. 55).

Na pesquisa interna verificam-se as necessidades da organização em relação as suas carências de recursos humanos, a curto, médio e longo prazo. Os que a organização precisará de imediato e quais serão seus planos futuros de crescimento e desenvolvimento, o que

certamente significará novos aportes de recursos humanos. Esse levantamento interno não é esporádico ou ocasional, mas contínuo e constante e deve envolver todas as áreas e níveis da organização, para retratar suas necessidades de pessoal e, principalmente, o perfil e as características que esses novos participantes deverão possuir e oferecer. Em muitas organizações, a pesquisa interna é substituída por um trabalho mais amplo e sistemático denominado planejamento de pessoal. (CHIAVENATO, 1999, p.56, *apud* UNICEUB, 2012).

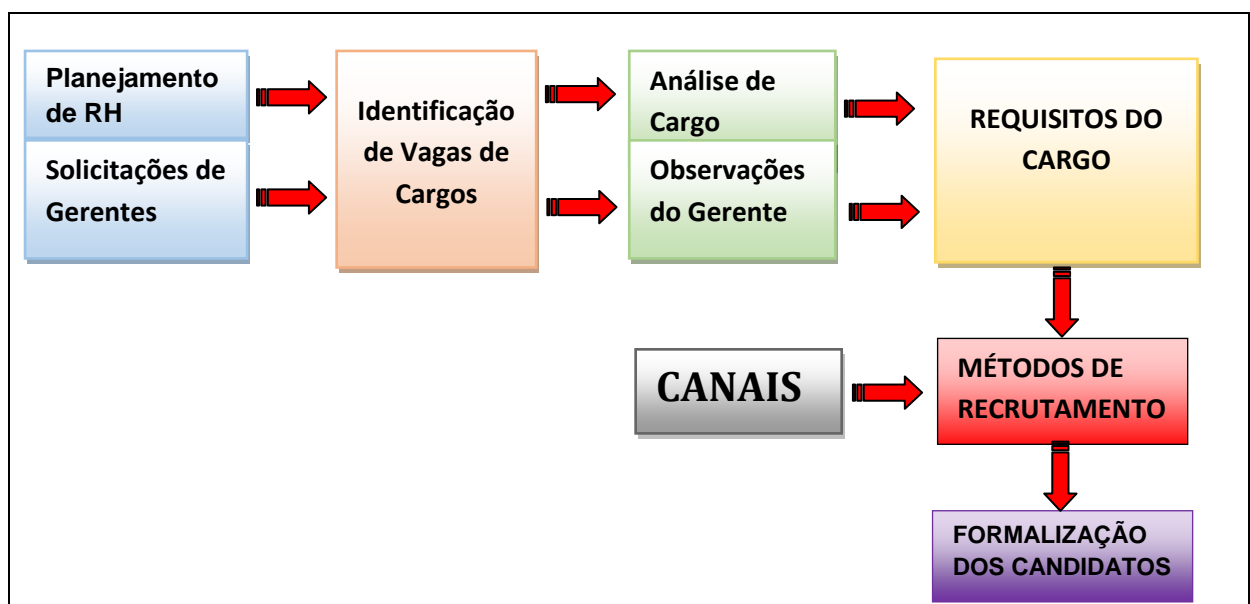
Todos esses critérios, portanto, são necessários para que a Gestão de Pessoas possa efetivamente contribuir para a consecução dos objetivos da empresa.

A pesquisa externa corresponde a uma pesquisa de mercado de recursos humanos no sentido de segmentá-lo e diferenciá-lo para facilitar sua análise e conseqüente abordagem. Assim, dois aspectos importantes sobressaem da pesquisa externa: a segmentação do mercado de recursos humanos, a decomposição do mercado em diversos segmentos ou em classes de candidatos com características definidas para analisá-lo de maneira específica, feita de acordo com os interesses específicos da organização e a localização das fontes de recrutamento, que será a técnica onde serão selecionados profissionais que se adaptem as funções específicas de cada cargo (CHIAVENATO 1999, p.56, *apud* UNICEUB, 2012).

A Figura 2 abaixo ilustra bem as fases do processo de Recrutamento:

2.2.1 Fases do Recrutamento

Figura 2 – O processo de recrutamento



Fonte: Curso Básico de Administração, Banco do Brasil (2009).

2.2.2 Recrutamento no Plano Interno

O recrutamento é considerado interno quando a organização utiliza seus próprios recursos humanos sem recorrer ao mercado externo. No entanto, há pessoas que consideram que o recrutamento interno é apenas uma divulgação, nos quadros da empresa, da procura de tal ou qual posição funcional. Aí, segundo a interpretação de alguns, a divulgação seria para que pessoas da organização informassem a outras pessoas não pertencentes à organização da existência de vagas, o que não é verdade. No entanto, é preciso ressaltar algumas vantagens que se podem associar efetivamente ao recrutamento interno (CHIAVENATO, 1999).

2.2.2.1 Vantagens

As vantagens de executar tais atividades no plano interno, quando realizadas com seriedade e competência trazem, segundo Araújo & Garcia (2010, p. 23), os seguintes benefícios:

- Necessidades de investimentos de menor ordem: buscar alternativas dentro da própria organização para suprir suas necessidades, seja remanejando seus recursos humanos, seja transferindo. A verdade é que a utilização de seus próprios recursos humanos minimiza o investimento a ser realizado.
- Rapidez no processo: tendo em vista que, para realizar uma nova contratação, o candidato ou candidata precisará participar de um processo de ambientação, no qual irá tomar conhecimento da cultura interna, das posturas internas e demais procedimentos.
- Disponibilidade de investimentos para outras atividades: em função do custo reduzido no recrutamento interno, permitir o redirecionamento dos recursos financeiros dentro da própria área de gestão de pessoas.
- Segurança em relação aos seus recursos humanos: a palavra-chave neste momento é confiança. E, em se tratando de pessoas, as quais supostamente passaram por um processo de seleção antes de ocuparem suas atuais posições, fica claro que estas demonstrarão um vínculo muito maior com a organização do que alguém que esteja chegando agora à organização.
- Motivação das pessoas: é fato que ninguém pode motivar ninguém. São as pessoas que se motivam por intermédio de incentivos de toda ordem, tais como os processos de auto-aperfeiçoamento e autoavaliação

Portanto, essas vantagens devem ser analisadas pelos gestores da organização com vistas a alcançar os seus objetivos, pois, sabemos que a motivação é imprescindível entre os colaboradores para a excelência das atividades laborais.

2.2.2.2 Limitações

Ainda, de acordo com Araújo & Garcia (2010, p. 23) há algumas limitações que necessitam ser consideradas e analisadas, vejamos:

- *Pessoas conectadas com a cultura*: é natural que, após um certo tempo trabalhando numa determinada organização, fiquemos tão integrados com ela que acabamos por internalizar sua cultura. Contudo, é prudente tomar cuidado ao remanejar alguma(s) dessa(s) pessoa(s).
- *Relacionamentos em conflito*: quando conflitos ocorrem, toda a organização é direta ou indiretamente afetada, simplesmente pelo fato de as pessoas não estarem juntas com o mesmo propósito de tomar decisões acertadas para promoverem um trabalho de qualidade.
- *Excesso nas promoções (princípio de Peter)*: podemos dizer que o “princípio de Peter” trata de promoções sucessivas de uma pessoa competente da organização, até que esta se torne incompetente em relação ao cargo alcançado. No caso brasileiro, a possibilidade de retorno à posição anterior encontra uma legislação altamente restritiva. Para readmissão, por exemplo, a legislação fixa um determinado período de tempo, e isso inviabiliza quase sempre a readmissão e ocupação de uma posição inferior à ocupada anteriormente. (No caso do serviço público, o retorno à posição anterior (e inferior) é possível, desde que a posição ocupada seja de confiança. Ainda assim, existem as restrições de cunho pessoal.)
- *Protecionismo*: digamos que você trabalha na empresa XY na área WZ e ganha um salário S, mas a área DF é onde você teria a chance de se desenvolver mais e com uma melhor remuneração. Digamos que exista uma posição em aberto nesta área que é do seu interesse e que, por coincidência, a pessoa da organização com a qual você tem maior contato é esposa do empregador. Este é um caso clássico que ocorre a todo instante. Às vezes, a pessoa não tem a competência necessária para preencher o cargo, mas tem o famoso “QI”, que significa *quem indica*. Hoje, relacionamentos, contatos são essenciais.
- *Baixa racionalidade no processo*: pelo simples fato de estarmos tratando de pessoas já incorporadas à organização, a racionalidade natural do processo de recrutamento e seleção interno fica prejudicada e é aí onde entra a palavra-chave: subjetividade. Esta subjetividade à qual nos referimos ocorre pelo fato de estar ligada ao relacionamento entre pessoas. Sejam honestos; se há a possibilidade de uma pessoa querida ocupar o cargo que está disponível, é bem provável que nem haja processo de recrutamento e seleção algum, porque o contrato já estará fechado. Se existir, será apenas uma peça de ficção.

Assim, diante do exposto sobre as limitações do recrutamento interno, é essencial que o Gestor de Pessoas esteja atento para que essas limitações sejam devidamente analisadas com o propósito de combatê-las.

2.2.2.3 Formas de Remanejamento

O *remanejamento* não se limita apenas à ideia de redistribuição de pessoas, pois, existem alternativas bastante interessantes que são utilizadas no cotidiano das empresas. Sobre este assunto, Dutra (2012, p. 74) as enumera:

Expatriação: é crescente o número de organizações que vêm atuando em muitos países, não apenas por meio de filiais, mas também investindo agressivamente em empresas locais. No caso brasileiro, o final dos anos 90 registrou a “invasão” estrangeira na área de telecomunicações. E tudo isso fez com que estas sentissem a necessidade de “exilar” as pessoas da empresa e, até mesmo, as famílias destas pessoas. Vale atentar para o fato de que o “movimento é bem mais complexo do que a simples transferência” (DUTRA, 2002, p. 74).

De acordo com o autor supracitado, eis alguns exemplos de como esses obstáculos afetam pessoas nesta mudança de país:

O fato de haver “apenas” um deslocamento de ambiente de trabalho não quer dizer que esta seja a única mudança, pois a pessoa estará em outro local com idioma e costumes diferentes. é importante lembrar que é a pessoa que deve se adequar ao novo ambiente e não o lugar se adaptar à pessoa. Porém, caso essa adaptação, por qualquer motivo, não aconteça, surge um problema para a empresa que investiu nesse processo de expatriação e não obterá o retorno esperado (DUTRA, 2002, p. 15).

Assim, este processo de movimentação se tornará, realmente, bastante oneroso e, por essa razão, é importante ter cuidado para que haja certeza de que a decisão é a mais acertada.

Repatriação: em virtude das exigências impostas pela globalização a repatriação de colaboradores, atualmente, faz parte das grandes questões empresariais. A relação entre países, a concorrência e a competitividade não vê fronteiras. Assim, considerando tudo isso, temos a possibilidade de haver pessoas da empresa transitando entre sociedades e permanecendo neste ou naquele país pouco ou muito tempo.

A globalização gerou novas organizações com configurações nunca antes encontradas, mesmo em países de excelente nível econômico-social. As multinacionais já se transformam em transnacionais, perdendo, com isso, a sua identidade e até mesmo dificultando algum entendimento de sua origem.

Recolocação: é um termo relativamente novo, pois muita coisa mudou, portanto, nesse contexto, recolocação é o movimento mais característico da modernidade da gestão de pessoas.

Transferência: a transferência é o simples ato de passar uma pessoa de uma unidade para outra dentro da mesma empresa. Ela está calcada em ambos os interesses, os da pessoa e os da organização.

Portanto, as melhores decisões quanto estes assuntos são tomadas com base na interseção de ambas as partes envolvidas, mesmo sabendo que nem sempre ocorrem as melhores decisões.

2.2.3 No Plano Externo

Ao contrário do recrutamento e seleção internos, não há a busca de alternativas com base nos recursos humanos existentes na organização, mesmo que o esforço de conquista de talentos seja em unidades geograficamente distantes da unidade que faz a busca. Busca fora da organização tem o sentido da busca de novos talentos. Em síntese, “procura preencher a vaga (posição) existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 119).

Nesta fase de recrutamento externo a empresa utiliza-se do contato pessoa a pessoa e através das mídias sociais o que torna-se satisfatório pois o objetivo foi alcançado.

2.2.4 Técnicas de Recrutamento

Antes de iniciar esta listagem, devemos salientar que a importância destas técnicas está no fato de que “cada segmento do mercado tem características próprias, atende a diferentes apelos, tem diferentes expectativas e aspirações, utiliza diferentes meios de comunicação e, portanto, pode ser abordado de maneiras diferentes” (CHIAVENATO, 2003, p. 132). Portanto, a escolha de uma ou outra técnica irá influenciar e direcionar todo o processo de forma a colocar em risco ou não o seu sucesso, o que gera uma grande responsabilidade para quem as define, conforme enumera o autor supracitado:

- *Contratando assessorias de recursos humanos*: a empresa terceiriza a parte referente ao recrutamento e seleção; assim, outra organização fica responsável por estas duas importantes atividades.
- *Contratando head hunters*: técnica bastante semelhante à anterior se pensarmos que existirá uma pessoa contratada para recrutar. No entanto, na sua essência é muito diferente, visto que não se trata apenas de recrutar, mas também de recrutar os melhores do mercado, mesmo que estes estejam trabalhando em empresas concorrentes. O fato é que enquanto “a mão de obra não qualificada tende a ser terceirizada pelas grandes empresas, a mão de obra especializada é formada internamente ou contratada em empresas cuja atividade-fim seja fornecer profissionais desse nível (head hunters)” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). Entenda você HEAD HUNTERS, pela sua tradução literal, como “caçadores de cabeças”; em tradução livre, teríamos caça-talentos ou caçador de talentos.
- *Indicação por pessoas da organização*: partimos do conhecido ditado brasileiro que diz que o ser humano não nasceu para viver só; ao contrário, o ser humano vive numa constante teia de relacionamentos pessoais. É fácil imaginar a quantidade de pessoas que rodeiam umas às outras, e será partindo de indicações das próprias pessoas da organização que o recrutamento acontecerá. Antes que você pense qualquer coisa, reflita sobre a seguinte hipótese: você seria capaz de indicar alguém que, apesar de você manter uma relação muito boa com ele, não aparenta ser um bom profissional? Claro que formalmente nada lhe acontecerá; no entanto, você certamente não se sentiria bem com esta situação. E é nessa certeza que muitas empresas pedem indicação de nomes, porque é fácil admitir

que você não irá sugerir um nome que tem competência duvidosa para a posição aberta. Afinal, nem você, nem ninguém deseja correr o risco da má indicação.

- *Fazendo uso da Internet*: é fato que atualmente na Internet existe um número expressivo de sites de assessoria de recursos humanos que fazem o recrutamento nos quais podemos disponibilizar nossos currículos para as empresas.
- *Utilizando currículos pré-cadastrados*: referimo-nos neste caso aos currículos de pessoas que já participaram do processo e não foram selecionadas. Normalmente, as empresas criam um banco de dados com estes currículos e acabam por utilizá-los tempos depois.
- *Ativando os meios de comunicação* (jornal, revistas, intranet, rádios...): esta técnica certamente é a que mais conhecemos. Famosa principalmente pelos anúncios em classificados, ela merece um comentário importante cuja origem é dada pela área de marketing: conhecer o público-alvo para saber em que meio devemos intervir. Em outras palavras, não adianta querer atrair executivos e operários da mesma forma, pois eles têm características diferentes; dessa forma, serão alvos de apelos diferentes e evidentemente nunca poderão ser candidatos à mesma posição, embora possam estar presentes em um mesmo anúncio.

Vinculando-se a outras instituições, associações, agremiações, cooperativas e/ou sindicatos: estas interligações possibilitam “acesso direto às fontes de captação de pessoas, programas de estágios ou de trainees, projetos científicos junto com entidades educacionais ou associações profissionais, suporte ou realização de congressos profissionais etc.” (DUTRA, 2012, p. 44).

Portanto, são esses os mecanismos básicos de recrutamento de pessoas para a seleção. São procedimentos criteriosos, baseados em metodologias apropriadas e que servem de base para as etapas seguintes a serem executadas pelo setor de recursos humanos.

2.3 SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Seleção de Recursos humanos é o processo de escolha entre os candidatos atraídos na fase de recrutamento. O Recrutamento e Seleção sofrem muitas vezes fortes limitações em decorrência das políticas organizacionais. Uma organização que tenha clara política de promoção interna cria prioridades para o pessoal já empregado na hora de preencher cargos vagos, deixando o recrutamento externo como segunda alternativa. Entre profissionais de Recursos Humanos existe um certo consenso de que se a prioridade fosse invertida, os efeitos negativos em termos de desmotivação do pessoal da casa, rotatividade e absenteísmo apresentariam custos elevados e indesejáveis. Da mesma forma, a política de remuneração pode ser uma variável restritiva ou propulsora em processos seletivos. Esta avaliação acontece sempre em relação ao contexto do mercado de trabalho, uma vez que patamares de remuneração inferiores, novelados ou acima do mercado podem determinar o grau de dificuldade no início do processo (www.ebah.com.br).

Estas situações refletem o quanto, algumas vezes, torna-se complicado a atuação plena do setor de recursos humanos, coagido pela política organizacional adotada.

A seleção de recursos humanos e o recrutamento devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo, na qual um é interligado ao outro. Enquanto a tarefa do recrutamento é atrair com seletividade, através de várias técnicas de comunicação os candidatos que possuem os requisitos mínimos exigidos ao cargo a ser preenchido, a tarefa da seleção de pessoal é a de escolher dentre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem (MIRANDA, 2005, p. 22).

A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (LODI, 1992, p.30):

2.3.1 Etapas de um Processo de Seleção

Entendidas e conhecidas as técnicas de recrutamento, inicia-se a etapa seguinte que é a de selecionar quais candidatos poderão ser efetivamente contratados pela organização. Para que isso seja efetivado, segundo Araújo e Garcia (2010, p. 53) é necessário seguir os seguintes passos:

2.3.1.1 Entrevista preliminar

Entenda que o candidato ou candidata já passou pelo processo de recrutamento; logo, provavelmente, poderá vir a atender adequadamente os pré-requisitos do processo seletivo. Além do mais, “recrutar os melhores candidatos é o primeiro passo para atender bem” (site: EMPLOYER, 2004, p. 56).

Hoje, existe extensa literatura à disposição das pessoas envolvidas no campo da administração, que vai desde obras publicadas por editoras renomadas, passando pelas revistas especializadas e de fácil obtenção em bancas de jornal, até sites da Internet nos quais rigorosamente tudo é possível. Assim, é fácil dar asas à imaginação. Sabemos de casos em que o entrevistador ficou sonolento demais ou perguntou se o candidato era gay e, após reação enérgica, se desculpou, afirmando que aquilo fazia parte da entrevista, pois desejava ver a reação do candidato. Provavelmente nos dias de hoje, a pergunta já tenha perdido o sentido impactante em face de uma nova realidade extremamente mais liberal, na qual

constrangimentos do passado dão lugar apenas a perplexidades modestas sem maiores consequências.

2.3.1.2 Aplicação de testes psicológicos

Comprovada a veracidade do currículo de cada concorrente à posição, é chegada a hora de psicólogos entrarem em ação. Por intermédio de diversos testes estes profissionais estarão aptos a identificar quais dos candidatos são verdadeiramente capazes de ocupar de forma adequada o cargo ainda em aberto na organização. Note você que testes psicológicos nem sempre fazem parte de processos seletivos. “Há organizações que preferem não os aplicar, outras (a maioria) acham o procedimento adequado e fazem uso deles e, quase sempre, terceirizam o teste, se já não terceirizaram todo o processo seletivo” (ARAÚJO; GARCIA, 2010, p. 66).

2.3.1.3 Dinâmica de grupo

Este passo pode ser descartado em razão da posição em aberto e/ou da proporção de candidatos por vaga. Por exemplo, se a vaga for para uma posição meramente burocrática que tenha um número reduzido de candidatos interessados, não faz sentido o investimento na dinâmica de grupo. Contudo, se a posição a ser preenchida é vital para a organização, a dinâmica de grupo é altamente aconselhável, não importando o número de candidatos

As formas de realização são as mais variadas, tais como:

- Simulações: nas simulações, as situações são criadas com o propósito de conhecer o candidato nas várias etapas de um processo decisório. Em geral, as simulações são possíveis no plano real, visto que o que se deseja saber é o provável nível de competência dos candidatos.
- Jogos: temos aqui uma dinâmica muito interessante que trabalha com a criatividade dos candidatos. A disputa será boa para o candidato que é possuidor de alta criatividade e de muita intuição e é extremamente rápido em qualquer ação dos jogos. Rápido, mas não afobado (é bom que se diga), pois a afobação não é boa companheira de quem procura posição de destaque na organização que está oferecendo uma boa oportunidade de crescimento profissional. Nem na simulação, nem em jogos você não deverá mostrar uma personalidade que não tem, um comportamento que não tem; em outras palavras, seja sempre você.
- Dramatizações: diferentemente dos itens anteriores, nas dramatizações você irá desempenhar papéis que não necessariamente refletem o seu eu pessoal ou profissional. Aqui o candidato terá papéis que não desempenharia na vida real e levará vantagem se dramatizar convencendo os avaliadores de que realmente agiria de tal maneira, não só por ser “artista”, mas também por saber usar argumentos interessantes e criativos (ARAÚJO; GARCIA, 2010, p. 67).

2.3.1.4 Finalização (entrevista para pré-contratação)

No início a confirmação dos dados curriculares de cada candidato tinha um propósito; agora, quase no final do processo de contratação, o objetivo é bastante diferente. O alvo agora é apresentar aos aspirantes suas obrigações e seus direitos; mais do que isso, familiarizá-los com a organização, buscando integrá-los à cultura existente. E também um momento importante porque, dependendo do que acontecer, a decisão pode ser a de não continuar. Há casos de desistência neste momento e pode parecer estranho a você que está lendo, mas, muitas vezes, algumas obrigações são contestadas, e daí para a desistência é um pulo. São vários os exemplos: proibição de calça comprida, blusas com decotes julgados ousados, calças jeans, *piercings* e tatuagens (ambos os sexos), brincos em homens, cabelos longos e pouco alinhados em homens, barba e/ou bigode; fora restrições pessoais, tais como: proibição de uso de e-mail para fins pessoais e proibição plena para uso da Internet, e, até mesmo exigências de registro de ponto, mesmo que a posição seja executiva (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

2.3.1.5 Seleção

Os quatro passos anteriores servem como verdadeiro “pente-fino”, eliminando pretendentes à ocupação do cargo que não preenchem os requisitos exigidos para a posição. É hora de escolher dentre os aspirantes aquele ou aqueles que finalmente entrarão para a equipe da empresa. “Normalmente, esta escolha é feita por meio da discussão entre as pessoas que participaram de todo o processo, democraticamente, levando-se em consideração a opinião de todos” (ARAÚJO; GARCIA, 2010, p. 75).

2.3.1.6 Recolocação

Infelizmente, são poucas as organizações que chegam a este passo; todavia, a recolocação, mais conhecida como *outplacement*, é de extrema utilidade tanto para as organizações que criaram um vínculo de parcerias, quanto para os aspirantes encaminhados a outros processos de seleção. Além do mais, com esta prática, dificilmente talentos serão desperdiçados, já que serão redirecionados para outra organização, caso não atendam aos requisitos de contratação da organização para a qual se inscreveram. Realmente, são poucas as organizações que já aderiram ao *outplacement*, mas é possível que, em um futuro próximo, mais gestores de pessoas entendam os benefícios desse interessante artifício.

Portanto, “o Processo de Recrutamento e Seleção é de fundamental importância para a organização, podendo ser definido também como o meio pelo qual a empresa consegue captar pessoas previamente qualificadas para preencher os seus cargos vagos” (ARAÚJO, GARCIA, 2010, p. 83).

Nesta fase da seleção de profissionais, a organização adota os procedimentos de entrevista preliminar mediante a leitura do currículo do candidato, e em seguida a designação do colaborador para o setor de trabalho, após o cumprimento dos processos trabalhistas.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A CARWASH é formada por uma equipe de profissionais que atuam no segmento de lavagem automotiva "HOME SERVICE". Com responsabilidade ambiental a CARWASH adotou um sistema que não utiliza água em suas lavagens.

Essa experiência fez a CARWASH elaborar um projeto capaz de satisfazer ao público visando oferecer um serviço de qualidade, diversidade, comodidade e ecologicamente correto.

Motivada pela paixão dos brasileiros por carro, a CARWASH oferece toda infraestrutura para cuidar dos veículos, mantendo-os sempre limpos e bem conservados – lavagem de carro, situada na Cidade de Campina Grande-PB.

4 METODOLOGIA

O presente artigo científico é resultado de **pesquisa bibliográfica** e de banco de dados, bem como da aplicação de métodos de recrutamento e seleção de recursos humanos realizada pela empresa CarWash Home Service na cidade de Campina Grande-PB.

Para as autoras Candeloro e Santos (2006, p. 70), a pesquisa bibliográfica: “consiste na busca de elementos para a sua investigação em materiais impressos ou editados eletronicamente”.

Também é um **estudo de caso**, considerando que “o artigo representativo de um estudo de caso deve ser desenvolvido a partir da análise de uma determinada organização” (TACHIZAWA; MENDES, 2006, p. 61), pois foi desenvolvido um trabalho levando em consideração apenas uma organização, no caso CarWash Home Service.

Assim, optou-se por iniciar o trabalho pelo método de pesquisa bibliográfica, que compreendeu a coleta de dados conceituais em livros, periódicos científicos, sites, teses,

dissertações, revistas e jornais, relacionados ao assunto abordado. E posteriormente se realizou o cruzamento dos dados coletados com a atual prática da empresa CarWash Home Service – Campina Grande - PB.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A CarWash Home Service iniciou sua atuação no mercado recentemente, dessa forma os procedimentos referentes ao artigo apresentado não são realizados em sua totalidade. Portanto, os processos de recrutamento e seleção de recursos humanos são realizados por meio de mídias sociais e por indicação, como também através de análise de currículo, entrevista, consulta de antecedentes criminais, formalização de contrato de trabalho com contrato de experiência de acordo com a legislação vigente, e outros procedimentos inerentes.

Na fase de recrutamento, a empresa utiliza-se dos métodos de indicação e através de mídias sociais, sendo a primeira realizada por meio de indicações internas da equipe de colaboradores da empresa, como também, dos clientes. Este procedimento possibilita a empresa absorver candidatos com referências de confiança.

Por meio das mídias sociais, é realizada a divulgação de vagas disponíveis, bem como os requisitos exigidos para a referida vaga. A CarWash utiliza atualmente como forma de comunicação por mídias sociais: *site, instagran, facebook* da empresa.

Ao finalizar as fases de recrutamento, a empresa inicia a seleção dos candidatos, através da análise de currículo acadêmico e profissional, com enfoque nas referências profissionais anteriores.

Juntamente com o currículo do candidato, a empresa solicita também certidão de antecedentes criminais, disponibilizado pelo Departamento de Polícia Federal, com intuito de resguardar a empresa e seus clientes.

Após a finalização dos procedimentos anteriores, a empresa realiza entrevista com os candidatos pré-selecionados, como forma de conhecer e analisar o perfil do candidato e a compatibilidade deste com os objetivos da empresa e de seus clientes.

Ao término do processo acontece com a formalização do contrato de trabalho do candidato selecionado, apresentando este um perfil que atende os pré-requisitos definidos inicialmente pela empresa. Esta formalização contratual abrange o recebimento da carteira profissional, assinatura do contrato de trabalho e apresentação de exame médico admissional, além de outros documentos pertinentes.

Verifica-se então que neste estudo, a empresa CarWash Home Service – Campina Grande PB utiliza de técnicas de recrutamento e seleção simplificadas, por ser uma empresa iniciante no mercado e não possuir disponibilidade financeira para a prática dos procedimentos como se refere o artigo supracitado.

6 CONCLUSÃO

No decorrer desse artigo, verifica-se o quanto é importante as etapas do recrutamento e seleção de pessoas como requisito fundamental e indispensável para o sucesso de qualquer organização. Cabe ao setor de recursos humanos a execução de todos os procedimentos e etapas para a admissão e seleção de pessoas devidamente qualificadas para a ocupação de cargos vagos na CasWash Home Service. Assim, na organização objeto de estudo, pode-se perceber que o processo de recrutamento é feito por meio de mídias sociais e por indicação; já na seleção utiliza-se a análise de currículo, entrevista e consulta de antecedentes criminais.

Assim, ressalta-se que os investimentos em capital humano são muito importantes para o sucesso das empresas. Hoje, as empresas começam a entender que a nova condição competitiva é a qualificação, a motivação e o engajamento do funcionário. O trabalhador não pode mais ser visto como um simples “operário”, hoje ele é reconhecido como parte pensante, que faz parte do corpo da organização e que o seu envolvimento nas questões internas, muitas vezes, proveitoso. O capital humano deixou de ser considerado apenas custo, para se tornar também um dos fatores de lucratividade.

O ambiente econômico presente exerce pressão para a melhoria da competitividade, e isto só se torna realidade com bons funcionários. Todas as metas e objetivos organizacionais só podem ser alcançados por intermédio de pessoas.

Portanto, estabelecer previamente o seu perfil, é importante para a organização, e isso é tarefa da Gestão de recursos humanos nas fases de recrutamento e seleção dos talentos humanos, daí a importância vital que representa para a empresa.

Diante de um cenário mundial de extrema competitividade no campo empresarial, é indispensável que os colaboradores da empresa estejam devidamente capacitados para o enfrentamento aos concorrentes, e isso somente será possível com a orientação e assistência de uma boa Gestão de Pessoas.

Assim sendo, espera-se que a empresa objeto deste estudo, continue investindo nos seus processos de recrutamento e seleção, considerando que é através destes dois processos

que são atraídos e escolhidos os profissionais que irão assegurar a efetividade da empresa no mercado em que atua.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CANDELORO, J. Rosana; SANTOS, Vanice dos. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: RS AGE, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 1999.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Desenvolvimento de gestão de pessoas**. São Paulo. 2003. Disponível em: <www.ebah.com.br>. Acesso em: 12 maio 2014.
- DUTRA, M.S. **Recursos humanos**. Rio de Janeiro: Atlas. 2002.
- _____. **Recursos humanos**. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.
- EMPLOYER, B. NANDA. The risky business of hiring stars. **Harvard Business Review**. Vol 82, No 5. 2004. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 20 jun. 2014.
- FORTUNA, Antônio A. Mello. TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2001.
- GIL, Francisco T. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva. 2006.
- LEGGÉ, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. London: Macmillan, 1995.
- LODI, J. B. **Recrutamento de pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MÁXIMO, J. **Gestão da logística**. Mestrado em Adm. de Empresas. PUC/MG. 1999. Disponível em: <www.jmaximo.com.br>. Acesso em: 12 maio. 2014.

MASLOW, Abraham. **Motivation and personality** NY: Harper, 1954. Contents. Second Ed. NY: Harper, 1970. Contents. Third Ed. NY: Addison-Wesley, 1987.

RH PORTAL. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

SCIELO. Disponível em:<<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S>>. Acesso em: 12 jul. 2014.