

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**LARISSE DA LUZ DOS SANTOS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:** suas dificuldades e desafios, um estudo de caso  
no Cidep Recursos Humanos.

São Luís  
2014

**LARISSE DA LUZ DOS SANTOS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:** suas dificuldades e desafios, um estudo de caso no Cidep recursos humanos.

Monografia apresentada, ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para conclusão do curso.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Me. Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

São Luís

2014

Santos, Larisse da Luz dos.

Recrutamento e seleção: suas dificuldades e desafios, um estudo de caso no Cidep recursos humanos/ Larisse da Luz dos Santos. --2014.

53 f

Impresso por computador (fotocópia)

Orientadora: Amanda f. Aboud de Andrade.

Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2014.

1. Recursos humanos-Recrutamento 2.Recursos humanos-  
Seleção.

I. Titulo

CDU 005.953

**LARISSE DA LUZ DOS SANTOS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:** suas dificuldades e desafios, um estudo de caso no Cidep recursos humanos.

Monografia apresentada, ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para conclusão do curso.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Me. Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

Aprovação em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Prof<sup>a</sup> Me. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

---

1º EXAMINADOR

---

2º EXAMINADOR

*Dedicado a Deus, sem Ele nada seria concretizado, e aos meus pais Maria Augusta e Gilberto, que sempre deram força e incentivo para conclusão do meu curso de Graduação.*

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus que viabiliza todas as coisas, minha família, em especial minhas filhas Ludmila e Lorena que mesmo sendo tão pequenas me inspiram força para alcançar a vitória e concretizar meu trabalho, aos professores e colaboradores que contribuíram com o conhecimento e aos amigos que deram apoio e incentivo.

A minha orientadora Prof<sup>a</sup> Me. Amanda Ferreira Aboud de Andrade, pelo apoio, força, e incentivo.

*“O mundo está se movendo tão rápido atualmente, que o homem que diz que algo não pode ser feito é geralmente interrompido por alguém já fazendo.”*

*Harry Emerson Fosdick*

## RESUMO

São diversos os fatores que contribuíram para construção deste trabalho, iniciando pelos métodos utilizados nos recursos humanos, através do conhecimento dos processos de Recrutamento e Seleção, observando suas dificuldades e desafios na atualidade, ou seja, verificar como as empresas de Recursos Humanos lidam com as dificuldades cotidianas e seus desafios no cenário de constantes mudanças e contratantes cada vez mais exigentes. Sua apresentação vem com a tentativa de trazer entendimento da área de Recrutamento e Seleção nos Recursos Humanos, suas etapas, à eficácia e eficiência nos processos aplicados para a identificação do profissional. E suas adequações quanto às técnicas de Seleção e se estas demonstram exatidão quanto à seleção, tendo como objetivos secundários: identificar a percepção das empresas de Recrutamento e Seleção as dificuldades e desafios na atualidade e se essa reflete o interesse da contratante, conhecer as etapas do Recrutamento e Seleção identificando suas dificuldades, avaliar se a ligação das dificuldades encontradas está vinculada ao desafio da busca por profissionais cada vez mais capacitados. Este é um estudo aplicado, com o objetivo de gerar conhecimento para aplicação prática direcionada à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Pesquisa realizada no Cidep Consultoria e Treinamento, localizada no bairro Vila Palmeira em São Luis, Maranhão, através de entrevista tomando como base um questionário/entrevista, que dimensionasse quanto ao nível de serviço, suas adaptações, dificuldades e desafios, além de constatar o retorno por parte das empresas que a terceirizam. A coleta de dados foi feita através de pesquisa bibliográfica, em livros, em publicações com dados relevantes a pesquisa e pesquisa de campo, realizada através de entrevista com pessoas ligadas diretamente ao processo de Recrutamento e Seleção. Após o estudo de caso pode-se salientar que a proposta do Recrutamento e Seleção é baseada no confronto de informações contidas nos currículos e o resultado psicoemocional dos testes aplicados, e o entendimento do por que a exigência das contratantes impacta no cotidiano das empresas de RH.

Palavras -Chaves: Recursos Humanos. Recrutamento. Seleção.



## ABSTRACT

There are several factors that contributed to the construction of this work, starting with the methods used in human resources, through the knowledge of the processes of recruitment and selection, noting their difficulties and challenges at present, ie, to check how companies deal with the Human Resources daily difficulties and challenges in a constantly changing and increasingly demanding contracting scenario. His presentation comes with trying to bring understanding of the field of Recruitment and Selection in Human Resources, its stages, effectiveness and efficiency in the processes applied to identify the professional. And its adaptation on the techniques of selection and if they prove correctness on the selection, with the secondary objectives: to identify the perception of recruitment and selection companies difficulties and challenges today and this reflects the interest of the contractor, know the steps Recruitment and Selection identifying their difficulties, evaluating the binding of difficulties is bound to challenge the search for increasingly skilled professionals. This is an applied study, with the goal of generating knowledge to practical application directed to the solution of specific problems involving truths and local interests. Research conducted in CIDEP Consulting and Training, located in Palm Village neighborhood in São Luis, Maranhão, by taking an interview questionnaire / interview that dimensions' the level of service, their adaptations, difficulties and challenges, and realize the return by companies that outsource. Data collection was done through literature, in books, publications with relevant research data and field survey, conducted through interviews with people connected directly to the Recruitment and Selection process. After the case study can be noted that the proposed recruitment and selection is based on the comparison of information contained in curricula and psycho-emotional outcome of the tests, and the understanding of why the requirement of contractors impacts the daily lives of RH companies.

Key Words: Human Resources. Recruitment. Selection Resources.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Processo de gestão de pessoas.....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1</b>	<b>Recrutamento.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1.1</b>	Etapas de recrutamento.....	22
<b>3.1.2</b>	Recrutamento Interno.....	24
<b>3.1.2.1</b>	<i>Vantagens e Desvantagens do recrutamento interno.....</i>	<i>25</i>
<b>3.1.3</b>	Recrutamento Externo.....	26
<b>3.1.3.1</b>	<i>Vantagens e Desvantagens do recrutamento externo.....</i>	<i>27</i>
<b>3.1.3.2</b>	<i>Principais fontes de recrutamento externo.....</i>	<i>28</i>
<b>3.1.4</b>	Recrutamento misto.....	32
<b>3.2</b>	<b>Seleção.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.1</b>	Técnicas de seleção.....	35
<b>4</b>	<b>Dificuldades e Desafios inerentes ao recrutamento e seleção.....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>RESULTADO DA PESQUISA.....</b>	<b>43</b>
<b>6.1</b>	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	43
<b>6.2</b>	Desafios e dificuldades enfrentados pela CIDEP.....	46
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>48</b>
	REFERÊNCIAS.....	51
	APÊNDICE.....	53

## 1 INTRODUÇÃO

Quem já não se deparou em um ambiente para seletiva de emprego com tais perguntas: como vão me avaliar para que eu consiga demonstrar minha capacidade? Ou ainda, será que irei me sair bem?

Neste contexto o presente trabalho, irá abordar conceitos acerca do Recrutamento e Seleção, o primeiro processo na área de Gestão de Pessoas, área esta que deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar uma ferramenta importante e estratégica dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (2008, p. 11), “gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. Ainda segundo o autor, a Gestão de RH é uma área de estudo responsável em formar os profissionais para gerenciar pessoas e lidar com todos os processos relacionados à gestão do quadro de funcionários de uma empresa. O profissional de RH é encarregado de gerenciar planos de carreira; determinar políticas salariais, remunerações, incentivos, benefícios; avaliar a necessidade de contratação; promoção; elaborar estratégias e planos operacionais para recrutamento e proporcionar a integração de novos funcionários dentro da organização.

A dificuldade encontrada no momento atual, gira em torno do acirramento da concorrência, globalização, tecnologia cada vez mais avançada e mutável em um espaço significativamente pequeno de tempo, e tem influenciado fortemente na contratação de um funcionário para o quadro de efetivo de uma empresa. O avanço tecnológico e a concorrência para beneficiamento de todos e de vital importância não só para as pessoas, para empresários, acionistas, mas é importante para crescimento e desenvolvimento do País, porém, no âmbito da Gestão de RH, tem sido encarado como verdadeiro desafio, pois quanto maior a competitividade de mercado, tanto maior a necessidade e exigência por um profissional completo e altamente capacitado, e encontrar esses profissionais no mercado não é uma tarefa fácil. E a Gestão de Pessoa vem como tentativa de auxiliar o Gestor, a analisar o ambiente de mercado, e a lidar com profissionais mais complexos e até mesmo moldar tais profissionais para atender a empresa, e acompanhar as mudanças e crescimentos atuais, analisar a problemática das dificuldades e desafios vivenciados pelo recrutamento e seleção, não é apenas entender como as empresas se

comportam diante de tais apontamentos, mas também despertar a busca de alternativas para solucionar ou amenizar os impactos que o cenário atual proporciona.

O presente trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: como a mudança no cenário atual, afeta o cotidiano das empresas de RH e as suas práticas no recrutamento e seleção?

Este estudo tem por objetivo geral: identificar a percepção das empresas de Recrutamento e Seleção sobre as dificuldades e desafios na atualidade. Para tanto, os objetivos específicos são: apresentar gestão de pessoas e seus processos de desenvolvimento, com destaque as técnicas de recrutamento e seleção; conhecer as etapas do recrutamento e seleção identificando suas dificuldades; avaliar se há relação entre as dificuldades encontradas e o desafio de buscar profissionais mais capacitados, a partir da análise do caso em estudo.

A metodologia utilizada para construção dessa monografia constituiu-se em pesquisa bibliográfica em livros e sites da internet, e estudo de caso da empresa Cidep com foco em conhecer as dificuldades e desafios vivenciados pelos recursos humanos, através de entrevista baseada em roteiro prévio, atendendo a fim descritivo e abordagem qualitativa.

O trabalho está dividido em 06 capítulos que tratam diretamente da área de Recrutamento e seleção, iniciando pelos conceitos e processos da Gestão de Pessoas, posteriormente os capítulos seguintes que vem com a tentativa de explicar as etapas do recrutamento e seleção, seus conceitos, tipos, processos e técnicas, atividades essas que podem ser executadas de diferentes maneiras, com vantagens e desvantagens de aplicação, até chegar às dificuldades e desafios atuais.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo, serão apresentados conceitos sobre a gestão de pessoas e o subsistema de recrutamento e seleção.

De acordo com diversos autores da área, a Gestão de Pessoas ocorre com a participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa, é a área que busca humanização da empresa. Segundo Chiavenato (2008, p. 11), “gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

Muitas vezes, o conceito de gestão de pessoas é confundido com o setor de Recursos Humanos, porém RH são as técnicas e processos que o profissional utiliza e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais. O setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais, e tem o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição e do próprio profissional.

Segundo Gil (2006), a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da ciência que envolve todas as ações que objetivam a integração do trabalhador com a organização e aumento de sua produtividade. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. Ela é também uma área multidisciplinar, envolve entre outros, conhecimentos em Sociologia organizacional, Psicologia do trabalho, Direito trabalhista, Medicina do trabalho, Engenharia do trabalho, Serviço Social e outros.

Vale frisar que os conceitos envolvendo Gestão de Pessoas e RH, apesar da generalização são diferentes, enquanto o RH são técnicas e os mecanismos que se utiliza, a Gestão se concentra na valorização profissional. Segundo Chiavenato (2008) o termo RH ou Gestão de pessoas pode assumir três significados diferentes:

1. RH como departamento funcionando como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração entre outros.

2. RH como conjunto de práticas de recursos humanos referente à como as organizações operam suas atividades de recrutar, selecionar, treinar etc.

3. RH como profissão faz referência aos profissionais que trabalham em tempo integral em relação direta com recursos humanos.

“A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.” (Chiavenato, 2008, p 8).

Ainda segundo Chiavenato (2008), o fator humano tem sido valorizado pelas organizações nos últimos anos, tem se elevado suas potencialidades, dando aos colaboradores oportunidade e experiência para evoluírem dentro das mesmas, ou seja, uma vez o profissional mais valorizado, e com chances de demonstrar suas atribuições, melhor será para as organizações que terão maior desempenho e retorno positivo.

Na busca por definições sobre gestão, Lacombe (2004, p. 8) define:

É um conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar; e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum, envolvendo ações de planejamento, organização, liderança, coordenação, controle das atividades de uma unidade organizacional, área, empresa ou grupo de empresas, diagnosticando as suas deficiências e identificando seus aspectos positivos; bem como o estabelecimento de metas, planos e programas para sanar as deficiências, expandir e desenvolver os aspectos positivos; tomando as decisões e providências necessárias para transformar em realidade os planos e programas e controlar os resultados visando o cumprimento das metas estabelecidas.

Gomes (2008) define a gestão destes recursos como um conjunto de ações conduzidas, responsáveis pela administração das pessoas, de suas relações, e pela operacionalização das políticas de recursos humanos, visando sempre os objetivos coletivos.

Todos os conceitos acerca da gestão de pessoas dizem que os indivíduos são gerenciados para alcance de metas e objetivos comum.

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 de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais (GIL, 2006).

Para alcance de reciprocidade entre organização e individuo a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos, segundo Chianeavato (2008) sendo eles; processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e o processo de monitorar pessoas, sendo que cada processo tem sua

importância para que a organização alcance seus objetivos, esses processos serão mais abordados no decorrer do trabalho.

De acordo com Chiavenato, a Gestão de Pessoas, tem base em alguns aspectos fundamentais e são os que seguem:

a) As pessoas como seres humanos: as pessoas como elas são, personalidade própria e distinta entre si, com suas particularidades, históricos, vida pessoal enfim pessoas como pessoa.

b) As pessoas como ativadores de recursos organizacionais: as pessoas com seus talentos e iniciativas próprias, que impulsione a organização com idéias novas e criativas, e não como agentes passivos e inertes.

c) As pessoas como parceiras da organização: com a interação da parceria pessoas organização, as duas partes ganham a organização, por receber o investimento do funcionário que se dedica, compromete-se e conduzir a organização a excelência e sucesso, em troca de receberem os retornos do seu investimento, com bom salário, benefícios, crescimento profissional entre outros, Chiavenato diz que as pessoas devem ser parceiras da organização e não meros sujeitos passivos dela.

d) As pessoas como talentos fornecedores de competências: de acordo com o autor as pessoas como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional.

e) As pessoas como o capital humano da organização: as pessoas como ativo principal da organização, que dota de inteligência e competência o negocio.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser fontes de problemas. É melhor tratá-las como fontes de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficiência organizacional. Chiavenato (2008, p 11)

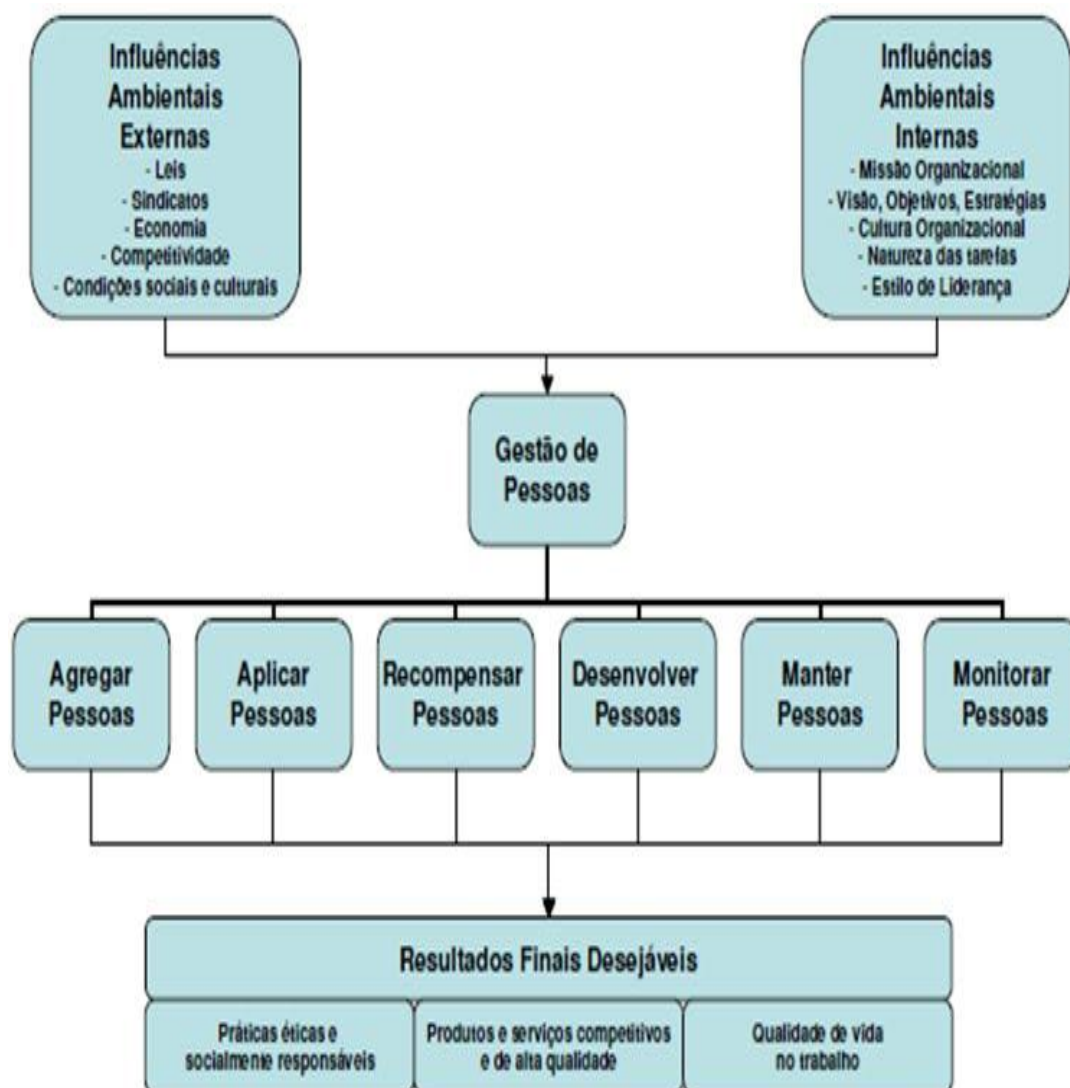
Os objetivos da Gestão de Pessoas são diversos e devem contribuir para eficácia da organização, através de alcance de metas e resultados, realização de missão, promoção de competitividade e manter em alta a motivação e treinamento do pessoal da empresa entre outras atribuições que de maneira geral relaciona a empresa com seus funcionários.

## 2.1 Processos da gestão de pessoas

Fazem parte das funções de administrador, qualquer que seja o cargo de diretor a supervisor, quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar. A gestão de Pessoas dá auxílio ao administrador, por que ele não efetua toda a rotina do trabalho sozinho, este necessita de uma equipe que execute as tarefas e alcancem as metas.

De acordo com Chiavanato (2009), a Gestão de pessoas é um conjunto de processos dinâmicos e interativos. Que partindo das políticas e práticas são resumidas em seis processos que surgem de fatores ambientais internos e externos.

**Figura 1:** Modelo de diagnóstico de GP



Fonte: [http://4.bp.blogspot.com/\\_dd19rRzWZhuE/S49mFKAGfkI/AAAAAAAAAQI/nDcdVN7OhAw/s1600-h/fluxo.bmp](http://4.bp.blogspot.com/_dd19rRzWZhuE/S49mFKAGfkI/AAAAAAAAAQI/nDcdVN7OhAw/s1600-h/fluxo.bmp) acesso em 25.06.2014



1. *Processos de Agregar Pessoas:* utilizado para integralizar novos colaboradores inclui recrutamento e seleção. Aqui se inicia os procedimentos para atender as necessidades da empresa, quanto ao surgimento de novas demandas, remanejamento ou recolocação de pessoas. Onde recrutar, como recrutar, critérios e padrões de qualidades de admissão, e como deve ser feita a integração do novo membro da equipe Chiavenato (2008) traz esses apontamentos.

O processo de Agregar Pessoas tem como finalidade selecionar pessoas com perfil adequado para cada cargo de forma que a empresa obtenha um capital humano qualificado e capacitado para o cargo e o candidato possa desempenhar todo seu conhecimento em uma função que o mesmo escolheu e definiu para sua carreira, assim se desenvolvendo rapidamente e com isso fazendo com que a empresa alcance os resultados desejados (VIEIRA, 2010).

2. *Processos de Aplicar Pessoas:* utilizados para compor as atividades que serão realizadas pelas pessoas na empresa, utilizada também pra orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do trabalho, em outros termos o que as pessoas deverão fazer.

De acordo com Chiavenato (2008), o processo de aplicar pessoas significa; "que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho".

3. *Processos de Recompensar Pessoas:* utilizados para incentivar as pessoas à satisfazer suas necessidades individuais. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais. De grande importância para a manutenção da motivação do profissional. Cada empresa tem sua forma de recompensar seus colaboradores algumas através de salário fixo, outras através de variável que tem relação direta com desempenho desenvolvido pelo trabalho.

4. *Processos de Desenvolver Pessoas:* utilizados como ferramenta de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância, bastante útil principalmente para as empresas que valorizam os profissionais da casa.

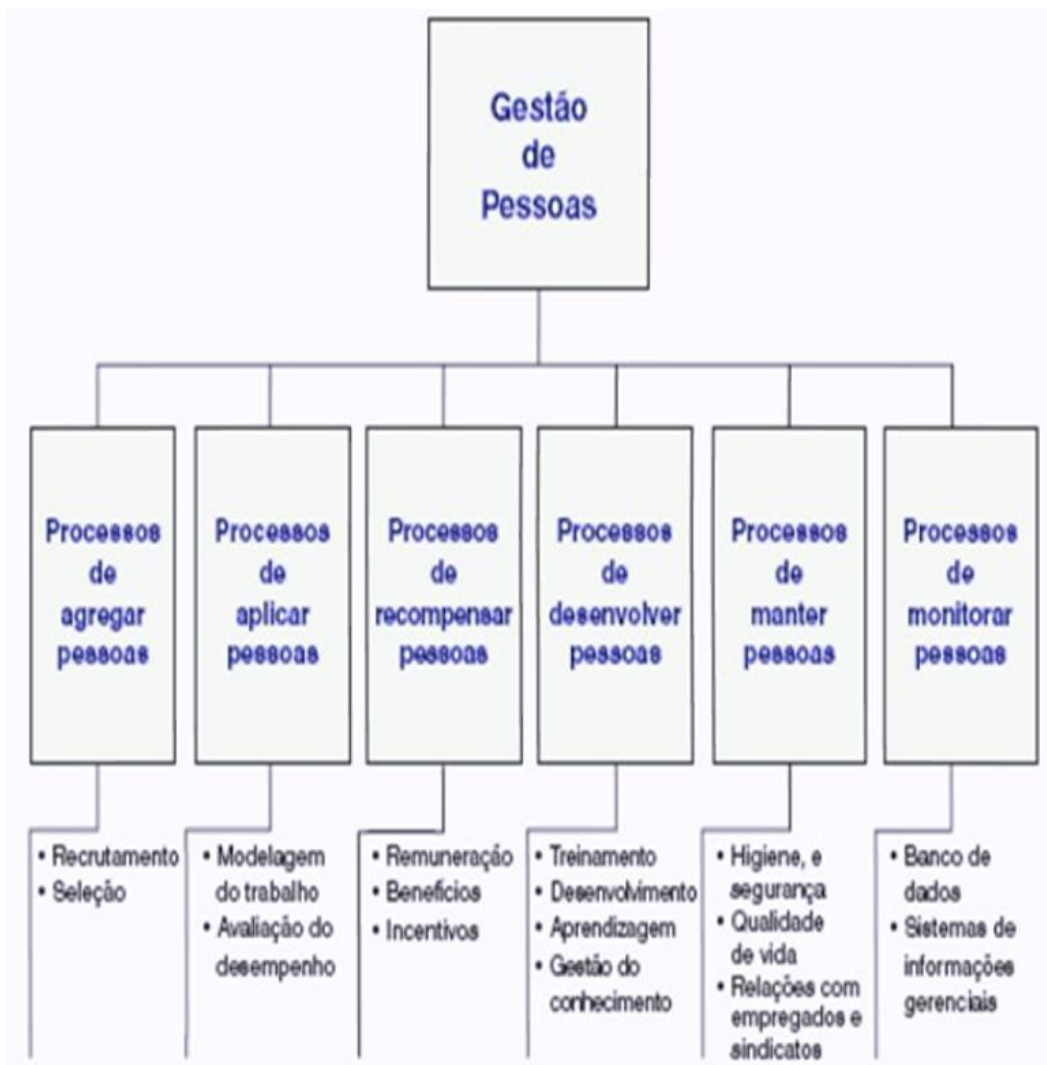
5. *Processos de Manter Pessoas:* utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem

administração da disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

6. *Processos de Monitorar Pessoas*: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados. Um processo de agregar pessoas mal realizado passa a exigir um processo de desenvolver pessoas mais intenso para compensar as suas falhas. Se o processo de recompensar pessoas é falho, ele exige um processo de manter pessoas mais intenso. Além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si. (CHIAVENATO, 2008 p 16.)

**Figura 2:** Os seis processos de Gestão de Pessoas



Para melhor fixação, de maneira sucinta os seis processos subdividem da seguinte maneira:

1. Processo de agregar pessoas: Também chamado processo de provisão ou suprimento de pessoas incluem Recrutamento e Seleção.

2. Processo de aplicar pessoas: Utilizado para desenhar as atividades que serão desenvolvida pelas pessoas incluem Desenhos de cargo e avaliação de desempenho.

3. Processo de recompensar pessoas: Utilizado para incentivar as pessoas na realização de suas atividades, incluem remuneração, benefícios e incentivos.

4. Processo de desenvolver pessoas: Processo usado para capacitar e desenvolver não só o profissional, mas também o pessoal das pessoas, inclui treinamento, desenvolvimento, aprendizagem.

5. Processo de manter pessoas: Processo usado como ferramenta afim de criar condições satisfatórias para as pessoas afim de mantê-las na organização, incluem higiene, segurança, qualidade de vida; relações com empregados e sindicatos.

6. Processo de monitorar pessoas: Processo que visa acompanhar e controlar as atividades, inclui banco de dados, sistemas de informações gerenciais.

Dando continuidade ao trabalho, no quadro a segui para efeito de gerar conhecimento trás as principais atividades de recursos humanos em uma empresa.

**Figura 3:** Atividades principais de recursos humanos

<p>Seleção e Admissão  Recrutamento- Seleção-- Admissão- -Integração--Avaliação do período de experiências</p> <p>Administração de cargos e salários  Administração do plano de cargos--Pesquisas do mercado de trabalho--Administração salarial-Administração dos planos de benefícios</p> <p>Planejamento de Recursos Humanos  Avaliação de desempenho e das qualificações do pessoal—Planejamento de carreira--  Planejamento do pessoal na estrutura</p> <p>Treinamento e Desenvolvimento  Técnicos – profissional —Executivos</p> <p>Registros e Pagamentos  Cadastros e registros — Estatística de pessoal —Folha de pagamento—Controle e pagamento de férias — Controle e pagamento de rescisões—Pagamento de serviços prestados</p>
---

Dentro da Gestão de pessoas será destacado o processo de agregar pessoas com as atividades de recrutamento e seleção, para começar este processo é necessária a compreensão e definição do cargo a ser preenchido.

No capítulo seguinte dará início à abordagens gerais acerca do recrutamento e seleção, até finalmente tratá-los individualmente.

### 3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Mas a final o que é recrutamento e seleção? De acordo com Pontes (2004), o recrutamento procura candidatos para ocupar as vagas existentes, enquanto a seleção identifica o candidato mais qualificado entre os recrutados, e chama a atenção: a seleção não cria bons candidatos, apenas os identifica entre os recrutados.

Dutra (2002, p. 81) ousa apresentá-los como único processo, como captação de pessoas “toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender a suas necessidades presentes e futuras.”.

Aqui serão abordados conceitos, aspectos, finalidades do recrutamento e seleção. As empresas de recursos humanos, para desempenharem bem seu papel, planejam-se baseado no perfil profissional que a empresa que as solicitam deseja ter, para o alcance de bons resultados é necessário o bom planejamento, de que meio ou meios utilizar para recrutar e quais técnicas serão necessárias para selecionar entre os recrutados, métodos estes que precisa ser aplicado com seriedade para que de fato os talentos sejam identificados no processo.

Segundo Werther e Davis (1983 apud PONTES, 2004, p 65), “através do planejamento de recursos humanos, a administração se prepara para ter as pessoas certas, nos lugares certos, nas ocasiões certas, a fim de serem cumpridos tantos os objetivos organizacionais como os individuais”.

Hoje se observa que as empresas estão sempre em busca por profissionais cada vez mais completo do mercado, o que esta gerando grande competitividade na busca e captação desses profissionais que por sua vez estão cada vez mais exigentes e seletivos “A seleção de pessoas erradas representa muitos prejuízos para a empresa em perda de oportunidades ou desastres econômicos produzidos” (Pontes, 2004 p.25).

Até o cenário atual ocorreram várias transformações e avanços na tecnologia, fala-se em globalização, sustentabilidade, competitividade acirrada, em meio a todas essas mudanças, o capital humano valorizou-se pela inovação tornando a tarefa de recrutamento e seleção mais complexas para capturar um bom profissional identificando-o.

Para Pontes (2004) atrair bons profissionais tornou-se o grande desafio da Administração de Pessoas hoje, identificar a pessoa certa através de testes que pode vir a ser manipulado pelos candidatos, ou acertar na escolha da pessoa certa em correspondência ao cargo, ainda mais com a constante atualização da situação econômica e tecnológica.

### 3.1 Recrutamento

Segundo Chiavenato (1997 p 205-206) é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, diz ainda que basicamente seja um sistema de informação, por meio do qual se divulga e oferece ao mercado as oportunidades de emprego que se quer preencher.

A primeira etapa de um Processo Seletivo envolve o Recrutamento, pelo qual a empresa, divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos em potencial para o processo seletivo (CHIAVENATO, 2008).

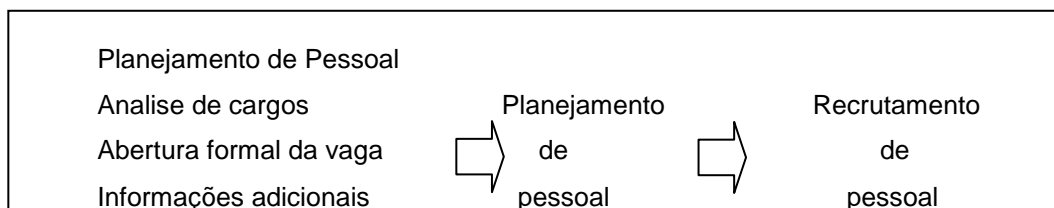
Segundo Toledo e Milione (1983 apud PONTES 2004, p 85), recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2008), é ainda o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.

Ou seja, para Chiavenato (2009) recrutamento trata-se da arte de atrair candidato no mercado com talentos e habilidades, através de técnicas que atraia um contingente necessário para o processo de seleção.

#### 3.1.1 Etapas do Recrutamento

Figura 1: Etapas do recrutamento de Pessoal



Fonte: PONTES, 2004 p.86

O Planejamento de pessoal, segundo Chiavenato (2008), é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos, necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo, ou seja, trata-se de conhecer as demandas da empresa em função de metas e objetivos definidos;

Análise de cargo é o processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõe o cargo. Abertura formal da vaga baseado no planejamento prévio e realizado para antecipar a necessidade de vagas futuras, por exemplo, se o gerente for se aposentar, formaliza-se a abertura da vaga para o período que ocorrerá a aposentadoria evitando gastos e tempo com o recrutamento, ou ainda preparar um candidato para ocupar a vaga, informações adicionais são aquelas relevantes à vaga e necessárias para o processo de recrutamento.

O Recrutamento envolve técnicas que visa atrair candidatos qualificados, dos quais serão selecionados os futuros colaboradores, com base na descrição e análise de cargos. Ou seja, para um bom recrutamento deve ser realizado previamente um planejamento.

Contudo, recrutamento é um processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo que esteja disponível na organização. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser externo, interno ou misto (Luis R., David B. e Robert L. 1995 apud CHIAVENATO, 2008 p.115).

O recrutamento pode ser interno, externo e misto. A interna ocorre com os candidatos na própria empresa, à externa os candidatos são recrutados no mercado de trabalho, e o processo misto ocorre quando um dá ocasião ao outro, têm-se como exemplo a promoção para determinado cargo, a vaga do promovido fica ociosa, necessitando do recrutamento externo. O recrutamento interno tem relação com a política de valorização, também tratado como plano de carreira por algumas empresas. No Recrutamento deve-se levar em consideração a vaga a ser preenchida, pois deve dar prioridade ao recrutamento interno a não ser que se trate de preenchimento em início de carreira, ou caso no recrutamento interno não se enquadre nenhum candidato com potencial é que se deve recorrer ao externo (PONTES, 2004).

### 3.1.2 Recrutamento Interno

Recrutamento Interno envolve a transferência, promoção ou ambos. Este tipo de recrutamento é o mais aconselhável e mais vantajoso, pois conta com a proximidade, confiabilidade e informações já comprovadas, além de menor custo e a possibilidade de promoção o que promove o bom relacionamento na empresa e das relações internas. O aproveitamento do pessoal da empresa motiva todos os empregados.

Em contrapartida a desvantagens de que os recursos humanos internos às vezes não são suficientes, não há pessoal qualificado suficiente para vaga, a custos de treinamento, ressentimento por parte dos não promovidos, tendência à redução na inovação no trabalho, e demasiada promoção pode resultar em carreirismo.

O recrutamento interno ocorre quando, a empresa procura preencher determinada vaga através do remanejamento de seus funcionários que podem ser promovidos (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (CHIAVENATO, 2009, p. 161).

O recrutamento interno sendo realizado de maneira errada ocasiona aos colaboradores que não participaram do processo, descontentamento e frustração.

O processo de Recrutamento precisa ser planejado, ou poderá resultar em desperdício de tempo e dinheiro. O recrutamento interno aborda candidatos reais ou potenciais aplicados na própria empresa, utiliza-se de banco de dados alimentado na própria empresa, através de avaliação de desempenho, resultados obtidos, entre outros, e varia de acordo com a política e cultura da empresa, pode ocorrer para diversos cargos dentro da organização, tendo profissionais com capacidade e qualificação para exercer a função, é o que Chiavenato (2009) chama de valorização da prata da casa.

Para o recrutamento interno é necessária atualização de informação em banco de dados, intensa e contínua integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa, não é desenhado para cargos específicos, tem variação quanto à cultura e política da empresa em utiliza-se desse processo de recrutamento, mas geralmente são cargos mais elevados, complexo, mas dentro da mesma área de atividade (CHIAVENATO, 2008).



Para Pontes (2004) os instrumentos necessários ao recrutamento interno são: Planejamento de Pessoal, Análise de cargos, Política salarial, Avaliação de desempenho, Avaliação de potencial, Plano de carreira e Treinamento.

### 3.1.3 Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

De acordo com Carvalho e Nascimento (1997) as vantagens de um recrutamento interno são:

- a) Recrutar pessoas conhecidas diminui o tempo de preenchimento da vaga;
- b) Não há investimento em treinamentos, pois os participantes deste processo já foram treinados;
- c) Mostra chance de promoção a outros colaboradores;
- d) Estimula a promoção profissional valorizando o pessoal que já está na empresa.

Para Chiavenato (2009) suas vantagens vão mais além:

- a) É mais econômico, pois não há custos com anúncios em jornais, por exemplo, custo de admissão, custo de integração e treinamento.
- b) É mais rápida, evitam-se as demoras freqüentes de recrutamento externo, as possibilidades como se o candidato irá de interessar pelo anúncio, e a demora do próprio processo de admissão.
- c) Apresentação de maior índice de validade e segurança, pois já se conhece o candidato, a margem de erro é reduzida graças ao volume de informações que a empresa já reunia a respeito do funcionário.

O Recrutamento interno pode ser considerado com muita vantagem para as organizações, pois a valorização do profissional na empresa mostra que o trabalho e esforços dos funcionários que nela trabalha são visualizados e valorizados, incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários, havendo uma competitividade sadia e aumento da produtividade por ocasião de promoção, além de ser um processo econômico.

Por outro lado, de acordo com Carvalho e Nascimento (1997), o recrutamento interno apresenta desvantagens, a saber:

- a) Exigência de potencial para promoções;

- b) Conflitos de interesses pelos colaboradores não promovidos seguido de acomodação uma vez que os critérios não sejam transparentes;
- c) Atitudes negativas de colaboradores não promovidos;
- d) Criar um círculo vicioso, onde “cobre-se um santo e descobre-se outro”.

A desvantagem do recrutamento interno gera desmotivação por parte dos não promovidos, maiores custos caso o candidato promovido não atenda as exigências do cargo, o que diz Chiavenato (2009) quando mal administrado ao citar Laurence Peter que denomina o *Princípio de Peter* ao promover incessantemente seus funcionários, a empresa os eleva até a posição onde demonstram sua capacidade máxima, levando-o a incompetência. Em resumo o funcionário demonstra sua competência, e vai sendo promovido sucessivamente até o cargo onde estaciona, por demonstrar incompetência.

No recrutamento interno ocorre que, a vaga do colaborador no antigo cargo ficará em aberto precisando de um processo de recrutamento e seleção de pessoal, ou seja, todo processo, na sua maioria ocorre de maneira mista, se realizado o recrutamento interno, pois em algumas empresas as vagas de nível mais baixo são ocupadas por pessoal externo, o que abastece a empresa de sangue novo e mantêm seus colaboradores motivados.

Para Chiavenato (2008) um colaborador que convive com situações negativas e conflitos perdem a motivação e criatividade. A primeira opção deve ser o aproveitamento dos funcionários que trabalham na empresa, porém, o recrutamento externo tem a vantagem na renovação de idéias. Sua desvantagem é o fato de ser um processo demorado e caro.

O ponto principal do estudo trata diretamente do Recrutamento externo este que se torna mais complexo tanto para a empresa contratante, tanto aos recursos humanos terceirizados para tal finalidade.

#### 3.1.4 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é a forma pela qual a organização capta indivíduos no mercado de trabalho ou em fontes específicas. No entanto, existem aspectos positivos e negativos na captação de indivíduos por essa modalidade (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002).

Recrutamento externo é também o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos (MARRAS, 2002).

No recrutamento externo não há a valorização por parte dos funcionários da empresa, salvo quando o recrutamento externo ocorre em começo de carreira, para os cargos mais baixos da organização, o recrutamento externo atua sobre candidatos no mercado de trabalho, a considerar os conceitos acima o recrutamento externo é a oportunidade para o mercado de trabalho externo participar de etapas que o aproximem da empresa, visto a sua imagem no mercado.

As técnicas utilizadas para esse processo são diversas, mas as mais utilizadas pelas empresas são apresentação espontânea e divulgação em jornais, porém as outras técnicas são bem utilizadas dependendo do ramo de atividade, porte e política da empresa, alguns cuidados são necessários, pois se trata de abrir a casa para um estranho, devem-se obter informações bem detalhadas acerca do provável colaborador.

Chiavenato (2009) diz que o processo de recrutamento externo inicia-se com o candidato preenchendo a proposta de emprego ou apresentando seu curriculum vitae.

### 3.1.3.1 Vantagens e Desvantagens do recrutamento externo

Para Carvalho e Nascimento (1997) o recrutamento externo oferece vantagens:

- a) Uma gama diversificada de perfis para proceder com seleção de pessoal;
- b) Agilidade na captação de pessoas.
- c) Traz pessoas novas para a organização;
- d) Promove a criatividade de ideias;
- e) Muda a estrutura da organização, a composição das equipes trazendo a diversidade no trabalho.

Sua principal vantagem reside em renovar as idéias na empresa, pessoas novas, novas ideias, cheias de entusiasmo por parte do novo contratado em mostrar suas competências no alcance de objetivos e metas.

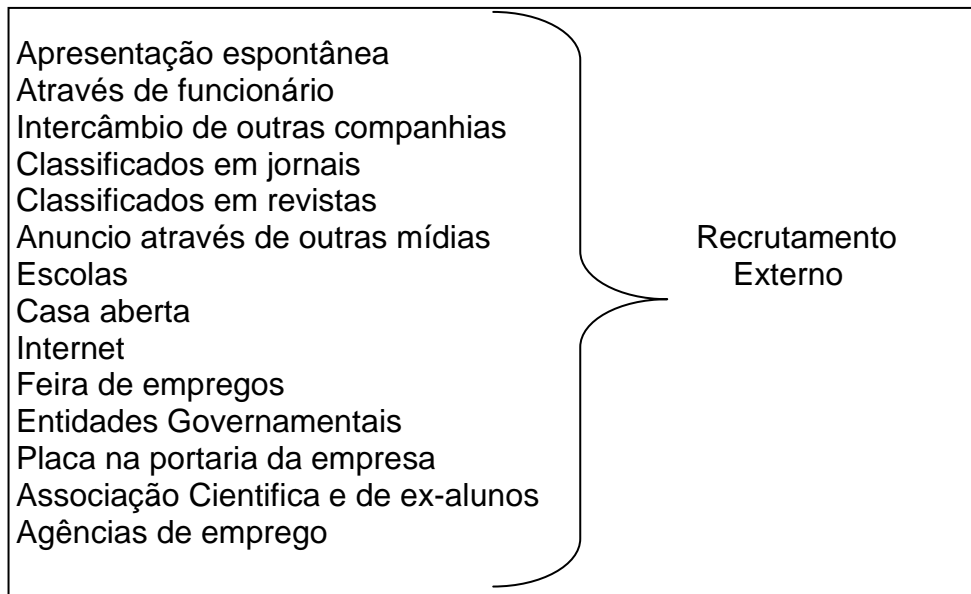
Carvalho e Nascimento (1997) mostram as desvantagens do recrutamento externo nos seguintes aspectos:

- a) Alto custo;
- b) Desmotivação de colaboradores internos por não serem considerados para processos seletivos da empresa.
- c) Há demora do processo;
- d) Necessita cautela por tratar de pessoas desconhecidas;
- e) Monopoliza vagas;
- f) Barra a carreira de colaboradores já empregados;
- g) Afeta a política salarial da empresa. O colaborador recém-contratado pode ter seu salário diferenciado em relação a um colaborador mais antigo.

O alto custo para o recrutamento externo é uma desvantagem, pois os custos para esse processo são muito altos, além de demorado, pois a triagem e análise cautelosa de um profissional desconhecido desprende tempo do recrutamento, outra desvantagem é o clima que fica na empresa por parte dos colaboradores que não participaram da concorrência à vaga em aberto o que gera frustração por não terem seu trabalho valorizado na empresa.

### 3.1.3.2 Principais fontes de Recrutamento Externo

Quando a opção for pelo recrutamento externo, pode-se utilizar diversos canais, como será visto abaixo, as fontes de recrutamento externo dá ao recrutador diversas possibilidades de busca pelos candidatos de acordo com o perfil da vaga. Pontes (2004) acredita que o ideal é de 10 a 20 % das vagas ofertadas deve ser ocupadas por pessoal externo. Um bom recrutador saberá escolher os meios mais adequados, indo primeiramente nos que sejam mais econômicos e que tragam retornos ou resultados mais rápidos, evitando assim a demora do processo e os altos custos envolvidos.

**Figura 4:** Principais fontes de Recrutamento Externo

Fonte: Pontes, 2004

a) *Apresentação espontânea*: É a procura por parte do interessado a trabalhar na empresa independente de chamado ou vaga em aberto, em agências de emprego ocorre com mais freqüência é a entrega de currículo sem conhecimento de qual empresa poderá ser recrutado.

b) *Através de funcionário*: Divulgação da vaga entre funcionários, no intuito de que esses apresentem conhecidos, tornando-os corresponsáveis pelo processo. Segundo Chiavenato é um sistema de baixo custo, alto rendimento e baixo índice de tempo.

c) *Intercâmbio de outras companhias*: Usado por empresas da mesma região geográfica, ajuda mútua entre empresa através de troca de currículos, de candidatos capacitados que foram arquivados para oportunidade posterior. Deve haver muita transparência e confiabilidade para que as duas empresas ganhem com a troca.

d) *Classificados em jornais*: São anúncios divulgados em jornais procurando pessoas para se candidatarem a vagas em aberto. Apesar de alto custo quando não alcança os objetivos este é o meio mais utilizado pelas organizações. É mais quantitativo que qualitativo, ele pode ser aberto ou fechado, aberto quando há o anúncio direto da empresa e das vagas em aberto, fechado quando a empresa evita a divulgação do nome, nesse caso há duas possibilidades, a primeira é que a empresa é muito atrativa no mercado e isso poderia gerar alto custo no processo,

pois teriam muitos interessados, e outro a empresa pode ser pouco atrativa e poderia resultar em poucos candidatos para o processo.

e) *Classificados em revistas*: Segundo Pontes, é mais comum para vagas técnicas cuja habilitação é feita em revista especializada que são lidas por profissionais de cada área. O tempo despendido para esse meio é maior do que por jornal, visto que as revistas são na sua maioria de circulação quinzenal ou mensal, e demora na divulgação caracteriza demora no processo de recrutamento.

f) *Anuncio através de outras mídias*: Rádio, televisão, folhetos distribuídos em ruas são usados raramente, uma vez que os resultados não justificam as despesas.

g) *Escolas*: Opção para contratação de estagiários, administrativos, técnicos e media gerência. Para cada tipo de profissional há uma escola adequada, para essa fonte usa-se cartaz.

h) *Casa aberta*: Casa aberta é uma técnica de recrutamento apresentada por Werther e Davis (1983, apud PONTES 2004 p.116), segundo eles: “As pessoas na comunidade adjacente são convidadas a ver as instalações da empresa e talvez assistir a um filme da empresa, após a visita são convidados a preencher uma ficha caso haja interesse em trabalhar na empresa, segue muito a necessidade da vaga se for estagiário ou ainda profissional que acaba de se formar os visitantes convidados serão de escolas ou cursos, por exemplo,”.

i) *Internet*: No site da empresa há um campo que possibilita as pessoas o cadastro em processos de recrutamento. Pode-se salientar que a ascensão da internet facilita e acelera o processo.

j) *Feira de empregos*: Pontes (2004) mostra que existem duas possibilidades na utilização desta fonte, a feira de empregos é um evento único e é necessária muita divulgação para que se alcance os resultados desejados. Quando a empresa participa de uma feira de empregos patrocinada por outra entidade, normalmente ela compra um standard e recebe currículos de candidatos interessados, para posterior processo de seleção. Quando a empresa banca a feira de empregos, em um único dia deverá ser feito todo o processo, e o candidato aprovado saia com uma proposta de emprego. Essa modalidade exige muita organização e envolvimento de muitas pessoas da empresa no processo.

k) *Entidades Governamentais*: O governo mantém o órgão SINE, que pode ser utilizado pelas empresas como fonte de recrutamento.

l) *Placa na portaria da empresa*: Acontece através da divulgação da vaga em aberto no painel da empresa, abrindo oportunidade ao público externo, aplicável ao pessoal operacional.

m) *Associação Científica e de ex-alunos*: Segue a mesma metodologia do recrutamento nas escolas mais utilizada para o preenchimento de cargos técnicos.

n) *Agências de emprego*: Podem-se distinguir três tipos de agências denominadas: tradicional, consultorias para empresas e consultoria para empregados.

- i. As agências tradicionais são as que mais se ocupam com o recrutamento de pessoal operacional, administrativo e técnico de nível médio. Baseia-se para contratação deste serviço um percentual de 80 a 100% do salário inicial do candidato.
- ii. As agências de consultoria para empresas prestam serviços de alto nível e atuam no recrutamento de executivos. Esse tipo de trabalho é contratado por empresas que buscam profissionais escassos no mercado. O custo deste serviço para a empresa está entre 30 a 40% do salário anual do candidato admitido.
- iii. As agências denominadas consultoria para empregados prestam serviços para pessoas que buscam novo emprego. Normalmente essas empresas preparam o currículo do candidato, a empresa faz contato ou com o candidato ou diretamente com a agência e se contratar o candidato nada pagará pelo serviço, uma vez que o custo é pela pessoa, que consiste em 50% do salário adiantado e o restante na ocasião de novo emprego.

Enfim há muitas técnicas de divulgação de uma vaga em aberto. O Recrutamento se utiliza da apresentação de currículo, este funciona como um catálogo do candidato e facilita o processo, pois antecipa informações relevantes ao processo.

As Agências são as que mais se ocupam com o recrutamento operacional, administrativo técnico e de nível médio. É uma boa opção para empresas que não podem ou pelo seu tamanho não possuem um órgão interno para cuidar exclusivamente do Recrutamento e Seleção de Pessoal, ou apenas realizar exames psicológicos não realizados na maioria das empresas.

Segundo Lodi (1978) para definir melhor o limite do que se tratou ate agora, o recrutamento interno deve ser usado:

- a) Todos os chefes dos primeiros níveis da supervisão: chefes de secção, de grupos, lideres, subchefes, mestres, etc.
- b) Todas as funções acima dos auxiliares de escritório, assistentes, secretarias nível B.

O recrutamento externo é preferencial nos casos de:

- a) Auxiliares do nível baixo
- b) Operários não qualificados
- c) Funções raras e especializadas
- d) Trainees de Gerência, sempre que o programa de sucessão de cargos, não contar com chefes de secção em condições de suceder a Gerencia de departamento.

#### 3.1.4 Recrutamento Misto

De acordo com Chiavenato (2008) as empresas nunca praticam apenas recrutamento interno ou apenas o externo, ambos se complementam, segundo o autor ao fazer o recrutamento interno um individuo que é promovido para uma vaga precisa ser substituído por outro funcionário para sua função anterior, a menos que a função seja cancelada ocorrerá um ciclo para preenchimento de vagas ociosas.

Essa forma de recrutamento é a melhor opção as empresas vistas as vantagens e desvantagens dos outros processos a mistura dos dois é vantajosa para as empresas que se abastecem de novas idéias e mantém elevada a motivação dos funcionários em realizar um plano de carreira.

De acordo com o autor o recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistemas:

a) Inicialmente, recrutamento externo, seguindo de recrutamento interno, caso o primeiro não apresente resultado desejável, a empresa esta interessada na entrada de idéias novas, ou seja, necessita de pessoal já qualificado no curto prazo. Não encontrando candidatos a altura, lança mão de seu próprio pessoal não considerando de inicio os critérios das qualificações necessárias.

b) Inicialmente, recrutamento interno, seguindo de recrutamento externo, caso o primeiro não apresente resultado, a empresa dá prioridade a seus



empregados na disputa das oportunidades, não havendo candidatos internos à altura, parte para o recrutamento externo.

c) Recrutamento externo e recrutamento interno, aplicados igualmente é o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente, seja por entrada ou por transformação de seu recurso. Com isso assegura-se de que não estarão desvalorizando seus recursos humanos, ao mesmo tempo em que cria condições de sadia competição profissional.

Após conceitos e aplicações do recrutamento, seguiu-se com as abordagens acerca da Seleção de Pessoal.

### **3.2 Seleção**

Segundo Werther e Davis (1983 apud PONTES, 2004 p 129) “o processo de Seleção é uma serie de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser contratados”.

Para Chiavenato (2008) 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. Ainda com as observações de Chiavenato (2008), a seleção de pessoas integra o processo de agregar pessoas e funciona logo após o recrutamento. Difere do recrutamento que tem relação com divulgação, atração e comunicação de oportunidade, a seleção é escolha, decisão e classificação.

O processo de Seleção de pessoas inicia-se pelo desenho do cargo a ser preenchido, com todas as informações possíveis e significativas para o preenchimento da vaga, para que seja analisada e escolhida a melhor técnica para selecionar o melhor candidato entre os recrutados (PONTES, 2004).

Para Chiavenato (2009) a seleção apresentar-se de duas formas, a primeira como processo de comparação de duas variáveis: de um lado, os critérios da organização e de outro o perfil das características dos candidatos que se apresentam. E como processo de decisão, uma vez feita à comparação, pode ocorrer que vários recrutados tenham condições para serem indicados ao cargo, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão

requisitante. E ainda classificação, este modelo é superior aos anteriores no que se refere ao aproveitamento do candidato, a eficiência dos processos e redução dos custos envolvidos.

Como apresentado anteriormente à seleção de pessoal necessita de um critério para se tornar válido, e sua validade se dá através de informações sobre cargos e, ou competências individuais requeridas, as informações sobre o cargo para Chiavenato divide-se em cinco maneiras, a saber.

- a) Descrição e análise de cargos: é o levantamento de dados acerca do conteúdo do cargo e requisitos que o ocupante do cargo deverá possuir nesse caso o importante será a concentração da seleção em identificar as características e requisitos do ocupante ao cargo.
- b) Aplicação da técnica dos incidentes críticos: basea-se em informações dos chefes direto, ou seja, análise da chefia imediata sobre o comportamento de ocupante anterior ao cargo e definição de comportamento desejável e indesejável da vaga em aberto. Chiavenato denota que é difícil para a seleção basear-se nesse pressuposto já que é difícil definir exatamente como chefe direto considera tais comportamentos.
- c) Requisição de empregado: verificação de dados preenchidos pelo chefe direto, onde se encontra especificada aptidões e requisitos que o candidato deverá possuir, usado quando a empresa não possui um sistema de análise de cargos, a seleção dará seu foco nesses dados.
- d) Análise do cargo no mercado: quando tratar-se de atividade ou setor novo na empresa, e esta não tem uma definição clara acerca do cargo ou requisito de seus ocupantes, procura-se no mercado informações sobre esta atividade ou similares no mercado.
- e) Hipótese de trabalho: caso nenhuma das alternativas possa se validada como informação, resta o emprego de uma hipótese de trabalho, que é uma previsão do conteúdo do cargo e suas exigências quanto ao ocupante.

Depois de colhida as informações necessárias à seleção, faz-se a escolha mais adequada de qual ou quais técnicas serão utilizada para identificação do perfil solicitado. A escolha da técnica deve ser cuidadosamente planejada de acordo com o perfil da vaga, e as competências necessárias ao ocupante da vaga.

### 3.2.1 Técnicas de Seleção de Pessoal

Em tese a Seleção é o processo de filtragem do recrutamento, ou seja, seleção daqueles que reunirem as condições desejadas pela organização. Geralmente essa triagem tem a finalidade, identificar os indivíduos cujas características indicam quem têm possibilidades de se tornar colaborador da organização e contribuir para o sucesso da mesma.

A triagem entre os candidatos recrutados, normalmente é feita por entrevista rápida ou análise de currículo, daí formulação baseado nas características do novo cargo, quais técnicas será aplicadas, Pontes (2004). Em Gestão de pessoas Chiavenato (2008) faz a definição de cinco categorias de técnicas de seleção: entrevistas, provas de conhecimento, testes de desempenho, testes psicológicos, dinâmicas.

a) A técnica de entrevista é realizada nos Recursos humanos é profunda e visa averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo e a empresa. O entrevistador quase sempre um psicólogo profissional, preocupa-se em fazer uma análise global e se possível ou necessário marca testes e entrevistas complementares. Com base nesses dados são pré-selecionados alguns candidatos, que são enviados para entrevista com a área requisitante, que é denominada entrevista técnica esta busca aprofundar ainda mais a percepção quanto à qualificação do candidato necessária para ocupação do cargo aberto. Essa etapa é concordante entre os profissionais de Recursos Humanos como a etapa mais significativa do processo de seleção e a que é realizada em todo processo de seleção em Pontes (2004).

Para Carvalho e Nascimento (1997) através de uma entrevista bem conduzida, o entrevistador pode buscar informações que às vezes não são mensuradas pelos testes aplicados. Ocorre que dentro das pequenas empresas, a entrevista pode substituir os testes, pois em algumas organizações, os testes acabam tendo um alto custo de investimento. A entrevista de seleção também tem seus pontos negativos, pois, o candidato pode omitir e distorcer informações sobre si. Além disso, também existem as barreiras e sobrecargas impostas quando a comunicação humana é abordada. Visando a diminuição de tais limitações, duas providências podem ser tomadas para melhorar o processo, sendo elas: um

adequado treinamento dos entrevistadores e um processo de entrevista mais estruturado (CHIAVENATO, 2004).

b) Testes de conhecimento: Visa avaliar o grau de conhecimento e habilidades do candidato adquiridos por estudo ou da prática, para Chiavenato apresentar três classificações: a maneira que as provas serão aplicadas: prova escrita, oral ou de realização; quanto à área de conhecimentos abrangidos: provas de conhecimentos gerais ou específicos e por fim quanto à forma como as provas serão elaboradas: prova dissertativa ou objetiva, abrangendo teste verdadeiro ou falso, múltipla escolha, entre outras.

c) Testes de desempenho: Objetiva avaliar a capacidade do candidato de fazer certo trabalho, exemplo teste de datilografia, de desenho, de direção de veículos entre outras aptidões relativas ao cargo.

d) Testes psicológicos: Visa avaliar características individuais do candidato em relação ao requisito do cargo. Esses testes são realizados para avaliar o potencial intelectual, personalidade, aptidão, capacidade e etc.

Enquanto as provas de conhecimentos ou capacidade medem a capacidade de realização atual de uma pessoa, os testes psicológicos enfatizam as aptidões individuais. (Chiavenato, 2009 p 187).

Chiavenato (2008 p 152) diz ainda que: os testes psicológicos utilizados no processo seletivo focalizam principalmente as aptidões. Servem para determinar quanto elas estão presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho.

e) Dinâmica: É a colocação dos candidatos a uma simulada situação de trabalho e observando suas atitudes e ações com os possíveis problemas cotidianos.

A dinâmica de grupo é, em geral, efetuada colocando-se os candidatos numa simulação do trabalho cotidiano e observando suas atitudes, reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar. As informações obtidas costumam contribuir bastante para complementar as conseguidas no teste. Podem ser feitos muitos tipos de simulações que indicam as aptidões e as características dos candidatos. (LACOMBE, 2008)

As técnicas descritas acima são mais utilizadas nas grandes empresas, nas pequenas e medias varias das técnicas não são consideradas, a mais utilizada é a entrevista e raramente o psicológico.

Escolhido o provável candidato o próximo passo é o seu encaminhamento às chefias requisitante, que deverá decidir, entre os indicados.

A seleção é uma responsabilidade de linha, o órgão de RH presta assessoria recrutando, aplicando provas e testes para avaliar as características dos candidatos, enquanto o gerente de linha toma as decisões a respeito deles. (CHIAVENATO, 2008, p. 136).

Após a escolha pelo que mais se aproxima do perfil da vaga, a etapa seguinte é a busca por referências sobre o candidato, quanto a ela não é confiável, pois a maioria baseia-se em contatos pessoais e contato com empresas anteriores que em suma não dão referências negativas salvo quando iniciados processos judiciais contra as mesmas, sendo na maioria das vezes questionáveis essas informações, sendo apenas atestados os empregos anteriores, após a confirmação e verificação de informações direciona-se o candidato aos exames médicos admissionais, lembrando que os exames médicos não podem levar a discriminação do candidato, se constatada insuficiência de saúde, se não for exigência do cargo e não colocar em risco a saúde dos funcionários da empresa (PONTES, 2004).

As mudanças ocorridas ao longo dos tempos, os desafios impostos às organizações tornam mais difíceis a escolha das pessoas adequadas. Trabalhar em equipe, adotar métodos de qualidade, ser flexível, ter experiência multidisciplinar são requisitos importantes para muitas organizações (PONTES, 2004).

Ainda segundo argumentações de Pontes (2004), outra vertente é o crescimento do desemprego, e os profissionais à procura de novas colocações, exageram nas suas qualidades ou omitem dados em seus currículos.

Viu-se anteriormente que as próprias empresas de assessoramento ajudam a construir os currículos dos clientes, que muitas das vezes ressaltam qualidades ou exageram alguns pontos. Mas grave ainda são as mentiras em dados e informações do currículo. O currículo é o instrumento inicial tanto para o recrutamento, quanto para a seleção.

Pontes (2004) ainda afirma que o currículo é o meio que indica a experiência do profissional, nesse sentido indica os objetivos, qualificações, empregos anteriores, dados pessoais do candidato entre outras informações relevantes ao RH. De modo geral, os processos de seleção permitem identificar características de cada pessoa e avaliar não só suas competências técnicas, mas sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras descritas pela empresa e sua capacidade de integração. Para isto, as empresas buscam engajar as pessoas cujos comportamentos parecem mais adequados ao estilo da empresa.

As pessoas escolhidas nem sempre são as que revelam os melhores resultados em testes, e sim as mais adequadas a uma situação predeterminada. O autor ressalva no caso de haver um despreparo do selecionador, poderá ocorrer à manipulação por parte do candidato durante o processo seletivo. São inúmeras as técnicas e testes que podem ser utilizados em um processo seletivo, estando entre eles: Provas e testes de conhecimentos ou de capacidades visando avaliar de forma mais objetiva o grau de noções, conhecimentos e habilidades adquiridos por meio do estudo, da prática ou do exercício. A entrevista deve ser bem manejada pelo selecionador. A chave principal está na investigação que se realiza durante o seu transcurso. As observações são sempre registradas em função de hipóteses que o entrevistador vai emitindo.

É importante ter clareza quanto aos objetivos da técnica ou do teste que será utilizado, verificar se é adequado para a idade e as condições psicológicas e sociais do examinando, qual é o tempo disponível para a aplicação e interpretação dos resultados, quais são as possibilidades práticas para aquisição do instrumento e, principalmente, se é o instrumento adequado para o que se deseja medir, Pontes (2004).

Ainda de acordo com o autor, os testes a serem escolhidos também devem ser observados quanto à validade, precisão e confiabilidade. Assim, independentemente de qual seja a ferramenta a ser utilizada no processo seletivo, deve-se ter cuidado com as interferências negativas e os erros de critérios.

#### 4 DIFICULDADES E DESAFIOS INERENTES AO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para Pontes (2004) certos cuidados devem ser tomados durante o processo de seleção, e descrever algumas das dificuldades e desafios sofridos nos recursos humanos.

A idealização de um processo perfeito se daria com o casamento entre as características do candidato e os requisitos exigidos pelo cargo, o que é quase impossível. Pontes (2004, 134.)

Todo processo de seleção esconde, atrás das técnicas aspectos subjetivos, essa é uma das dificuldades encontradas, na coleta e interpretação de informações que determina a tomada de decisão na escolha do candidato, uma tentativa para neutralizar esses aspectos é a união de todos os envolvidos no processo para que juntos tomem decisão. Outro problema é que por melhor que seja a técnica, ela é falha e o desempenho novo funcionário pode não corresponder aquele previsto durante o processo seletivo. É importante a definição clara do perfil das exigências dos cargos e o planejamento das técnicas a serem utilizadas.

Discriminação no processo, este é um dos maiores desafios apontados por Pontes, seja o de garantir a igual oportunidade de emprego, independentemente de raça, sexo, idade, religião aos candidatos, se junta a isso, a aparência, estado civil, modo de vestir etc.

Além de inconstitucional a discriminação representa cerceamento das oportunidades, do ser humano, não é dada a pessoa a oportunidade de comprovar suas potencialidades profissionais. Infelizmente a discriminação está presente nos processos seletivos, até de forma explícita. Outro desafio, para os profissionais de Recursos Humanos é a tentativa de luta para que haja a mudança nas políticas, mudanças das culturas organizacionais das empresas que sejam discriminatórias, para que o processo seja baseado única e exclusivamente em critérios relacionados com o trabalho.

Segundo Chiavenato (2008) no RH a avaliação e controle de resultados que tem como função primordial medir a eficiência do processo de seleção, para medir é necessário à utilização do quociente de seleção, que o resultado é a proporção entre o número de pessoas admitidas e o número de candidatos submetidos às técnicas de seleção, à medida que seu quociente diminuir aumenta sua eficiência e seletividade.

Pode-se apontar também o desafio na identificação de competências necessárias ao exercício de vários cargos ao passo que tais competências aumentam a cada dia, tornando-se cada vez mais requerida e mais difícil aplicação de técnicas de seleção para dimensioná-la em determinado candidato. Outro desafio para a Seleção é diferenciar pessoas que já possuem as competências requeridas, das que necessitam desenvolvê-las. O principal desafio do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas, proporcionando resultados para ambas as partes (CHIAVENATO, 2008).

Ainda há duas dificuldades do RH, de acordo com Chiavenato (2004), a saber: 1. O RH trata com meios: com recursos intermediários e não com fins, é uma função de acessória; e, 2. O RH trata com recursos vivos: seres complexos, diferentes entre si e variáveis, que são pessoas, que tem emoções, trazem consigo uma bagagem profissional e pessoal anterior, são trazidos do meio para o ambiente organizacional onde se desenvolvem, mudam de atividade, aperfeiçoam suas habilidades e conhecimento, e valorizam-se Chiavenato (2009, p. 127).

As dificuldades e desafios atuais enfrentados tanto por empresas, quanto pelos órgãos de Recursos humanos, surge da rapidez das mudanças ocorridas nos últimos anos, e quem não acompanhar as mudanças estará fadado ao fracasso, Chiavenato (2009) diz que: em um mundo de negócios caracterizado pela explosão da inovação tecnológica, pela globalização dos mercados, desregulamentação dos negócios, mudanças demográficas e mudanças políticas e culturais, as organizações precisam ser rápidas, ágeis, eficazes em custos e, sobretudo, e expeditas.

**Figura:** Dificuldade e desafios do recrutamento e seleção

<b>Dificuldades</b>	<b>Desafios</b>
Subjetividade durante o processo	Discriminação
Técnica falha	Agregar valor as pessoas

Fonte: desenvolvido pela autora



## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilização para construção dessa monografia constituiu-se em pesquisa bibliográfica em livros e estudo de caso na empresa Cidep. Quanto aos fins é uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2008), essa pesquisa permite descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática, as informações necessárias para melhor entendimento do tema proposto.

Quanto à abordagem é qualitativa, pois,

Refere-se a um conjunto de técnicas de investigação como observação participante e as entrevistas, não estruturadas, isto é, livres, em que o entrevistador desenvolve as conversações sobre determinada temática de uma forma espontânea, sem a fixação prévia de quaisquer questões, e semi-estruturadas, as que obedecem a um guia mínimo em torno do qual todos os informantes são inquiridos. A análise qualitativa fundamenta a investigação, pode-se afirmar, em dois sentidos: permite ajustar as expectativas que os investigadores têm sobre determinado problema social à sua realidade. (INFOPEDIA, 2014)

A pesquisa se divide em duas fases: inicialmente, pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo, para realizar o embasamento teórico. A próxima fase tem caráter descritivo, onde parte do objetivo coletar as informações sobre a pesquisa mediante aplicação de uma entrevista estruturada.

A coleta de dados foi realizada em empresa de Recursos Humanos, através de roteiro de entrevista que direcionasse a uma resposta satisfatória através da amostragem quanto ao nível de serviço, suas dificuldades e desafios, e observar o retorno por parte às empresas que á terceirizam.

O estudo de caso vem com a intenção de gerar conhecimento e dar a proximidade a área de recursos humanos, suas dificuldades e desafios vivenciados no cenário atual, cenário este que continua em grandes e profundas mudanças, que exige cada vez mais qualificação e dedicação por partes daqueles que não querem ficar atrás das exigências do mercado. O estudo de caso se dá através de entrevista com pessoa diretamente ligada á área de Recrutamento e Seleção, função de analista, em concordância com os critérios de relevância para a pesquisa.

A entrevista foi realizada no período de Julho de 2013, com roteiro de entrevista de nove questões, questões estas que trouxesse a uma resposta

satisfatória quanto à pergunta de pesquisa, como a mudança no cenário atual, afeta o cotidiano das empresas de RH e as suas práticas no recrutamento e seleção?

A pesquisa foi analisada através da técnica de análise comparativa entre a pesquisa bibliográfica e a realidade vivenciada em um setor de recrutamento e seleção, apresentado em análise textual.

Durante o processo de pesquisa foram identificadas as seguintes limitações:

- a) Poucos autores enfatizam as dificuldades e desafios vivenciados pelo setor de Recursos Humanos;
- b) Tratar das dificuldades e desafios enfrentados pelo setor de Recursos Humanos sem relacionar que o desafio principal advém das mudanças e exigências atuais de mercado;
- c) A pesquisa não aborda assuntos como quais as técnicas que são mais eficientes e se as empresas de RH atuantes no mercado atualizam e como ocorre o processo de atualização de seus testes seletivos.

## **6 RESULTADOS DA PESQUISA**

Os resultados serão apresentados inicialmente pela caracterização da empresa, fonte do caso em estudo, depois a descrição das informações da entrevista, dados levantados em primeiro grau e então a análise das dificuldades e desafios que a Cidep passa no processo de recrutamento e seleção.

Os testes são aplicados mediante as exigências da vaga e podem variar de acordo com a escolaridade, no Cidep por seleção são aplicados 4 técnicas no mínimo, dividido em projetivo e expressivo, onde dois são de personalidade, e mais a entrevista. Seu recrutamento ocorre através de sua web site, onde se encontram as vagas em aberto, e através da procura espontânea com entrega de currículo diretamente na recepção.

A empresa, por se tratar de agência de recrutamento, utiliza-se de recrutamento externo, para abastecer o processo de seleção para outras empresas. Podem-se distinguir três tipos de agências, denominadas: tradicional, consultorias para empresas e consultoria para empregados. (PONTES, 2004). A Cidep se utiliza das três tipos de empresas, pois ela trabalha em forma de contratos com empresas que as terceirizam e também trabalham assessorando candidatos.

Segundo Ivancevich (2008), “a terceirização reduz custos, aumenta a flexibilidade e permite a contratação de especialistas da área. Ela é vista como uma vantagem competitiva”. Assim, a Cidep consegue espaço no mercado para conduzir o processo de agregar pessoas em outras empresas.

Antes de enumerar suas dificuldades e desafios, abaixo um breve histórico sobre o Cidep.

### **6.1 Descrições da empresa**

Esta é uma pesquisa aplicada, pois possui o objetivo de gerar conhecimento para a aplicação prática direcionada à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. A pesquisa foi realizada na empresa CIDEP – Centro Integrado de Desenvolvimento Pessoal, Localizada na Avenida dos Franceses, 38, Vila Palmeira. São Luis - MA, tem por missão: Prestar serviços nas áreas de consultoria de Recursos Humanos, Formação de Condutores, de Medicina do trânsito com eficiência e qualidade. Sua Visão: Ser referência nos

serviços de consultoria de Recursos humanos, Formação de Condutores, Medicina do Trânsito. Sua política de qualidade: é o compromisso de garantir serviços, com qualidade e eficiência de acordo com as necessidades dos seus parceiros.

Abaixo outras informações cedidas pela Analista de Recursos Humanos, Trícia de Carvalho, especialista no recrutamento e seleção.

A CIDEP é uma Consultoria Organizacional fundada há mais de 20 anos, atuando no mercado nacional no segmento de Gestão de Pessoas. Trabalha junto com os clientes para construir soluções que atendam plenamente suas necessidades e produzam resultados desejados. Antes de qualquer intervenção acredita ser fundamental conhecer a realidade da empresa, sua cultura metas e desafios para que possa buscar soluções eficazes. Possui na equipe, profissionais qualificados, com relevante experiência na área, unindo conhecimento e solução para os seus clientes.

a) RECRUTAMENTO & SELEÇÃO: a empresa se utiliza de um banco de talentos informatizado. O Banco de Talentos, nomenclatura utilizada pela empresa, é informatizado o que possibilita o trabalho com empresas de vários segmentos.

b) AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA & DE POTENCIAL: É recomendada para identificação de competências e levantamento de perfil, envolvendo uma bateria de testes psicológicos autorizados pelo Conselho Federal de Psicologia e adequados ao perfil profissional solicitado. A bateria de testes é montada de acordo com o perfil do cargo.

c) ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL: Atendimento dirigido a profissionais que necessitem de orientação e aperfeiçoamento quanto a sua empregabilidade, focando a carreira profissional.

d) PALESTRAS MOTIVACIONAIS / WORKSHOPS: Palestras motivacionais com intuito de desenvolvimento e aprimoramento profissional:

- Postura Profissional no processo seletivo
- Postura Profissional no ambiente corporativo
- Como montar um currículo eficaz
- Quebra de paradigmas
- Preparando-se para a mudança
- Comunicação eficaz
- Feedback
- Conflitos no trabalho

e) **TREINAMENTO COMPORTAMENTAL:** Os programas de treinamento do Cidep têm como premissa o desenvolvimento de pessoas com foco em resultados, através da integração da base conceitual com o desenvolvimento humano, com jogos, exercícios e vivências. Os Cursos são adaptados à realidade da empresa, sendo alguns:

- Excelência no Atendimento ao Cliente Interno e Externo
- Relações Humanas & Interpessoais
- Motivação e Vendas
- Desenvolvimento de equipes
- Excelência no Atendimento ao Telefone
- Administração do Tempo
- Comunicação & Postura Profissional

Estes são apenas alguns dos programas de treinamento, a empresa também realiza treinamento nas empresas.

f) **DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:** Os programas de desenvolvimento do Cidep tem como premissa o desenvolvimento de pessoas com foco na motivação e desenvolvimentos de capacidades e competências, avaliando os colaboradores para possíveis promoções, visto solicitado pela empresa que se faça essa constatação.

- Integração de Equipes
- Pesquisa de Clima Motivacional
- Cliente “Oculto”
- Desenvolvimento de Liderança
- Desenvolvimento de Facilitadores
- Dinâmicas de grupo/Jogos Cooperativos
- Seleção por competência

Seus principais clientes :

ARAGAÇY PNEUS	BROKER (Nestlé)
CLÍNICA ASO	CRC-MA
CEMAR	FUNDAÇÃO SOUSÂNDRADE
POLÍCIA FEDERAL	PROSEGUR
MONTISOL	RONDAVE
RR PNEUS	RAPIDÃO COMETA (MA)
TRANSUL TRANPOSTES	ULTRACARGO

O grupo Cidep atua utilizando-se das três tipos de agências, classificadas por Pontes (2004), ela tanto trabalha de forma tradicional, assessoria para empresas e para empregados, a forma de recrutamento utilizada pela empresa para abastecimento do seu banco de talentos, para que a mesma já tenha previsão de candidatos para contratações emergenciais por parte das empresas é a divulgação das vagas através do sua Web site, e o recebimento de currículos diretamente na recepção, as empresas contratam o recursos humanos e fazem à solicitação e descrição da vaga, as técnicas de seleção que são aplicadas variam de acordo com a descrição e exigências do cargo. Tem empresas que só se utilizam de entrevista, outras solicitam testes psicológicos.

## **6.2 Desafios e dificuldades enfrentados pela Cidep**

Como qualquer empresa têm suas dificuldades e desafios cotidianos. Os relatados foram:

a) Algumas empresas que a contratam, não são fiéis a uma única empresa/agência, e já aconteceu de duas empresas sem saberem enviarem o mesmo candidato a vaga em aberto.

b) Os critérios enviados pelas empresas para o perfil desejado do profissional, pois na maioria das vezes encontram-se pessoas capacitadas, mas que não se enquadram no perfil solicitado.

c) O desafio que enfrentam são as informações contidas no currículo, que muitas vezes não condizem com a verdade e, como foi visto no decorrer do trabalho, essa etapa é confirmada quase que no final do processo, acarretando atraso e custos no processo.

d) Outras situações levantadas no estudo de caso realizado é a manipulação dos candidatos aos testes, sabe-se que muitos candidatos que passam em RHs ou recrutamento na própria empresa já se depararam com essa situação mais de uma vez, deixando-os atentos em busca de ser colocado para a vaga que se candidata.

e) Outro desafio é quanto às especificações do cargo, o desenho enviado pelas empresas dificulta a seleção.

Sobre as dificuldades e os desafios na área de recursos humanos, comparado aos conceitos feitos no capítulo 4, Pontes(2004) cita como dificuldade o subjetividade na escolha do recrutador/selecionador, e desafio a discriminação ocorrida no processo. Quanto a Cidep, a dúvida está quando a omissão da empresa quanto as subjetividade em processos, dificuldade que não foi citada, porém quanto a discriminação foi dito que ocorre sim, mas na maioria das vezes por requisitos solicitados pelos contratantes, pois algumas empresas são claras aparência, um padrão de beleza por exemplo, é uma exigência recorrente.

Outra comparação interessante no cruzamento das dificuldades é quanto às técnicas utilizadas, as técnicas são cuidadosamente escolhidas, porém como já citado anteriormente, por melhor que seja a técnica, ela é falha e o desempenho do novo funcionário pode não corresponder àquele previsto durante o processo seletivo. Como a analista citou, os candidatos tentam conduzir o recrutador selecionador ao erro já que tentam manipular o resultado, por já conhecer ou já ter utilizado da técnica, através de processos anteriores, ou estar instruído pelas agências que assessoram candidatos, e tais técnicas não podem ser consideradas como verdade absoluta para escolha do candidato.

## 7 CONCLUSÃO

Analisou-se as formas de recrutamento e seleção tentando obter através de entrevista como analista de Recursos Humanos uma visão do cenário atual e seu impacto sobre as formas de recrutamento, se os meios utilizados causam efeito e resultado nas empresas com quem atuam. Sem abandonar a gestão de pessoas responsável pela utilização dos mais variados métodos e formas de contratação, para que estes possam ser eficientes e obtenham resultados eficazes e eficientes.

Através do estudo de caso desenvolvido tomando como base conceitos e aplicações do recrutamento e seleção se verifica que tanto o recrutamento quanto a seleção estão interligados, um depende do outro para funcionar bem e gerar resultado.

Verificou-se que a empresa estudada está no mercado há mais de vinte anos e que presta serviço de consultoria para outras empresas. Os processos que são realizados dentro da empresa para realizar uma boa contratação estão dando certo. Uma delas é a utilização de seu próprio banco de dados, que é alimentado pelo sua própria web site e recebimento de currículos na recepção da empresa, pois quando houver solicitação por parte das empresas que a contratam ela já possui seu banco de dados, gerando rapidez no processo.

Constatou-se também que a contratação realizada pela maioria das empresas é o recrutamento misto, por ser mais eficiente, pois envolve dois métodos de recrutamento, o interno e o externo, gerando motivação nos seus funcionários e inclusão de sangue novo na empresa.

Conclui-se que as formas de recrutamento que são utilizadas pelas empresas estão dando certo, pois estão suprindo as expectativas dos contratantes, que a maioria das empresas está optando pela forma de recrutamento misto e a forma de recrutamento que mais é utilizada é o recrutamento externo, aproveitando-se deste também para abastecer sua própria demanda quando necessária.

Após a entrevista pode-se salientar que a proposta do Recrutamento e Seleção é confrontar as informações contidas no currículo e o resultado psicoemocional dos testes aplicados. Em linhas gerais não há uma atualização nos processos de recrutar e selecionar, fazendo uma ressalva para os testes psicológicos, que há uma reciclagem para evitar a manipulação por parte dos candidatos.



Observa-se que o recrutamento e seleção têm por apoio as teorias da Psicologia na aplicação dos testes para análise pessoal e emocional do candidato. Quanto à descrição do cargo, não é papel do RH retirar o verdadeiro potencial de um profissional, visto que por mais profundo que a técnica tente chegar, na prática funciona diferente de apenas um teste, os testes aplicados tem a finalidade de traçar um perfil, somar informações dos dados curriculares, com os resultados dos testes, para tentar alcançar o perfil solicitado pela contratante, ou área requisitante.

O Recrutamento e seleção são de grande importância tanto para as organizações que as utilizam, ou as solicitam como para o mercado de trabalho, pois é através dele que a vinculação, proximidade ou o sucesso da seleção, tanto por parte dos interessados ao emprego, quanto para os solicitantes. O conceito e sua importância alteraram-se profundamente desde seu surgimento, não foi só o nome do setor que mudou, foi sua estrutura seus pontos de vista, seus processos, procura de novas técnicas, a valorização do indivíduo foi o que motivou essa evolução, pois estudos mostraram e ainda confirma como no passado que pessoas motivadas rendem mais, trabalham satisfeitas, busca o bem comum de interesse de ambas as partes. O estudo traz uma resposta positiva quanto à igualdade utilizada na aplicação dos métodos e técnicas.

Pôde-se notar durante a esquematização do trabalho, na pesquisa bibliográfica, a trajetória do RH, detalharam-se embora resumidamente conceitos, aspectos e técnicas de recrutamento e seleção, passando pelas suas vantagens e desvantagens, até adjunção e comparação no estudo de caso, tinha como objetivo saber como as mudanças no cenário atual, afeta o cotidiano das empresas de RH.

O estudo foi válido, e a verificação positiva quanto ao objetivo de estudo, proveitoso pela proximidade de vivências, informações apenas teorizada e distante da realidade das pessoas que depende de sua utilização. A função desenvolvida neste setor não é nada fácil, os RHs lidam com ser humano, que está cada vez mais complexo lidar com suas motivações, aspirações, psicológico desconhecido, é a maior dificuldade enfrentada cotidianamente. Ou seja, as mudanças impactam bastante, pois acompanhar o mercado e suas tecnologias é um desafio.

Através da temática proposta, foi possível chegar ao objetivo de pesquisa identificar a percepção das empresas de Recrutamento e Seleção sobre as dificuldades e desafios na atualidade, com a apresentação das informações bibliográficas e estudo de caso.

A recomendação de estudos sugerida são que tragam soluções inovadoras para sugestão de mudança de filosofia empresarial quanto à discriminação do processo de recrutamento e seleção, pesquisas sobre como as empresas de recrutamento e seleção está adaptando os seus processos para atender as exigências de mercado ou ainda mostrar o mercado de trabalho, o papel do recrutamento e seleção e sua contribuição para a sociedade.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **A corrida para o emprego**: um guia para identificar, competir e conquistar um excelente emprego. Rio de Janeiro: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9.ed. São Paulo: Elsevier – Campus, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, S. M. B. R. **Gestão de Recursos Humanos**: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. LOCAL: editora, 2008.

INFOPÉDIA. Pesquisa qualitativa. Porto: Porto Editora, 2003-2014. Disponível em: <[http://www.infopedia.pt/\\$analisequalitativa](http://www.infopedia.pt/$analisequalitativa)>. Acesso em: 17.06.2014

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José - **Administração**: Princípios e Tendências, 2ªed.rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2008

LACOMBE, Francisco J.M. Dicionário de administração. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **A função Recrutamento e Seleção**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de Pessoal**. 3 ed. São Paulo:Pioneira, 1978.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo : Futura, 2002.

Milkovich, George T.; Boudreau, John W. ; tradução Reynaldo C. Marcones. - **Administração de recursos humanos**. -1 ed. - 6. reimpressão.- São Paulo: Atlas 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal** 4. ed. São Paulo: LTr, 2004.

VIEIRA, Fabio Lopes. **O impacto do Recrutamento e Seleção na empresa**: Sant Louis Seguros. Disponível em: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Acesso em: 18 out. 2010.

Figura: Modelo de diagnóstico de GP

[http://4.bp.blogspot.com/\\_dd19RzWhuE/S49mFKAGfkl/AAAAAAAAAQI/nDcdVN7OhAw/s1600-h/fluxo.bmp](http://4.bp.blogspot.com/_dd19RzWhuE/S49mFKAGfkl/AAAAAAAAAQI/nDcdVN7OhAw/s1600-h/fluxo.bmp) Acesso em 25/06/2014 às 00:h34min.

## APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1- Você considera que os testes aplicados podem extrair o verdadeiro potencial de um profissional?
- 2- Em que se baseiam os testes aplicados aos candidatos?
- 3- Há alguma dificuldade na escolha do teste a ser desenvolvido?
- 4- Em que momento é levado em consideração os critérios que a contratante exige?
- 5- Existe alguma reciclagem nos processos de recrutamento e seleção?
- 6- Já tiveram reclamação ou contratos rescindidos por culpa de alguma contratação?
- 7- Quando uma vaga fica ociosa por muito tempo, qual é a dificuldade? O perfil do candidato ou exigências da contratante?
- 8- O que o candidato deve fazer para conseguir êxito para conseguir a tão sonhada contratação?
- 9- Quais a dificuldade e desafios vivenciados pelos recursos humanos? O que é mais impactante a dificuldade em recrutar e selecionar, ou os desafios atuais? Como exemplo a exigência do mercado por profissionais mais competentes, mais capacitados?