



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TI DE OURO PRETO: A
UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.**

JOÃO PAULO PEDROSA LOREDO

Mariana

2018

JOÃO PAULO PEDROSA LOREDO

**UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TI DE OURO PRETO: A
UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito para obter o título de Bacharel em Administração.
Orientadora: Prof^a. Ma. Ana Flávia Rezende.

Mariana

2018

Catálogo na fonte elaborada pelo bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. 1407

L868e Loredo, João Paulo Pedrosa
Um estudo de caso em uma empresa de TI de Ouro Preto
[recurso eletrônico] : a utilização da ferramenta
recrutamento e seleção / João Paulo Pedrosa Loredo.-Mariana,
MG, 2018.

1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

TCC (graduação em Administração) - Universidade Federal
de Ouro Preto, Mariana, 2018

1. Recrutamento - Teses. 2. MEM. 3. Gestão de pessoas
- Ouro Preto (MG) - Teses. 4. Monografia. I.Rezende,
Ana Flávia. II.Universidade Federal de Ouro Preto
- Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento
de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.96
: 15
: 1419905



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICISA
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



FICHA DE APROVAÇÃO

JOÃO PAULO PEDROSA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Prof^a Ma. Ana Flávia Rezende

COMISSÃO EXAMINADORA

Ana F. Rezende

Professora Ma. Ana Flávia Rezende
Orientadora e Presidente da Banca

Pamella Thais M. Ferreira

Professora Bela. Pamella Thais Magalhães Ferreira
Membro Avaliador

Isadora

Professora Bela. Isadora Iannini Cota Dutra
Membro Avaliador

Mariana, 22 de fevereiro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, principalmente à minha mãe, pelo apoio incondicional e fundamental para que fosse possível me tornar bacharel em Administração.

Meus sinceros agradecimentos aos amigos de curso por esses quatro anos incríveis, de muito esforço e companheirismo, aos amigos de Ouro Preto pela força e carinho, não me deixando abater, em especial à Ada Gomes, Ana Carolina Pereira.

Meu muito obrigado à Universidade Federal de Ouro Preto e aos professores do curso de Administração, por toda a educação de qualidade durante o período.

Por fim agradeço à Ana Flávia Rezende, minha orientadora, pela orientação, dedicação e por acreditar em mim. E meus eternos agradecimentos ao professor André Felipe Vieira Colares, sempre presente em nossos corações. Muito obrigado!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender o processo de Recrutamento e Seleção desenvolvido por uma equipe atuante em uma organização de médio porte. Através de entrevistas com profissionais responsáveis pela condução do processo dentro da organização observado, foi adquirido amplo conteúdo teórico para compreensão, caracterização e análise das ações efetuadas pelos agentes de recrutamento e seleção da empresa. Fazendo-se possível analisar a linearidade entre todas as etapas do processo e, também, a singularidade do corpo executor da ferramenta de Recrutamento e Seleção (R&S).

Palavras-chave: Recrutamento e seleção, Gestão de pessoas. Processo.

ABSTRACT

This work aims to understand the Recruitment and Selection process developed by a team working in a medium-sized organization. Through interviews with professionals responsible for conducting the process within the observed organization, a wide theoretical content was acquired to understand, characterize and analyze the actions performed by the recruitment and selection agents of the company. It is possible to analyze the linearity between all stages of the process and also the singularity of the executing body of the Recruitment and Selection (R & S) tool.

Key words: Recruitment and selection, Personnel management. Process.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
2. REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1. Gestão de pessoas e o processo de Recrutamento e Seleção.....	4
2.2. Os modelos (fontes) de Recrutamento e Seleção	11
3. METODOLOGIA	10
3.1. Coleta e análise dos dados.....	Erro! Indicador não definido.
3.2. Locús e sujeito de pesquisa	Erro! Indicador não definido.
4. ANÁLISE DOS DADOS	13
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS	19
APÊNDICE	25

1 INTRODUÇÃO

Um dos processos fundamentais da área de Gestão de Pessoas, o processo de Recrutamento e Seleção, visa atrair os candidatos potencialmente qualificados e capazes de preencher as vagas existentes na organização, escolhendo, dentre estes, os mais adequados ao cargo ofertado como afirmam Pizolotto; Drews (2009).

O processo de Recrutamento e Seleção impacta diretamente nas atividades organizacionais da instituição, já que esse tem por objetivo captar o recurso humano disponível mais apto a integrar a empresa, levando em consideração variáveis internas e externas, uma vez que “a empresa, nesse mundo tão competitivo, deve tornar-se um lugar de desejo para os profissionais de talento. Para que isso aconteça, a área de recursos humanos deve preocupar-se em construir ‘a marca do empregador’” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 34).

Os profissionais responsáveis pelo processo devem estar extremamente alinhados às reais necessidades da organização, sabendo exatamente captar a mão-de-obra mais qualificada e apta para ocupar a vaga. A empresa deve atentar-se aos pontos que deverão ser atingidos durante o processo de captação de um novo colaborador, levando-se em conta os recursos disponíveis para efetuar o processo, como esclarecem Baylão; Rocha (2014).

Desta forma, é importante ter um processo de R&S solidificado e bem executado, podendo este servir como vantagem competitiva diante os concorrentes. “O objetivo de toda empresa é o sucesso e sua persistência no mercado. Por isso, uma organização só atingirá seus objetivos ao estabelecer seu perfil por intermédio de mudanças organizacionais do seu quadro de pessoal” (BAYLÃO; ROCHA, 2014, p. 02).

Um ambiente organizacional é pautado, necessariamente, na relação entre equipes de trabalho, em que, mesmo estas não estando diretamente conectadas, via função, há ligações indiretas entre as mesmas. Cabendo aos responsáveis pela gestão das equipes e, também, dos responsáveis pela gestão de todo o contingente organizacional, encontrarem meios que supram as necessidades de cada indivíduo, como capital humano, porém sempre objetivando a harmonia enquanto equipes de trabalho, como aponta Pedro (2005).

A pesquisa teve como objetivo compreender a relevância das ferramentas empregadas durante o processo de Recrutamento e Seleção, quer dizer, se os métodos empregados por esta equipe de trabalho atingem as necessidades demandadas e, também, a real efetividade das ferramentas de R&S em relação às vagas ofertadas pela organização. Para tanto foi definida a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da capacitação de equipes responsáveis pelo

processo de recrutamento e seleção no que diz respeito ao método de escolha de novos funcionários?

O trabalho divide-se em três etapas. A primeira parte trata-se do referencial teórico, que compõe a relação de todo o conteúdo bibliográfico pesquisado para a elaboração do trabalho. A segunda etapa, apresenta a metodologia utilizada, onde será, abordado método qualitativo de pesquisa; locus e sujeito de pesquisa e coleta, onde utilizou-se um roteiro semiestruturado e análise de dados, através da análise de conteúdo. Por fim, a última etapa explana sobre a análise e interpretação dos dados; assim como, as considerações finais deste.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para maior compreensão acerca de como se comporta a ferramenta de Recrutamento e seleção, é necessário que, antes de se adentrar neste arcabouço em específico, seja apresentada as facetas da Gestão de Pessoas no ambiente organizacional. Após esta discussão, abordando as demais ferramentas e suas relevâncias, será tratado tema do corrente trabalho, o processo de R&S em uma organização de médio porte, onde serão apresentados todos seus nuances, bem como o entendimento sobre a ferramenta pela executora.

2.1 Gestão de pessoas e o Processo de Recrutamento e Seleção

Em virtude às constantes mutações ocorridas na sociedade atual, com o passar dos anos, relevantes mudanças nas relações de trabalho se iniciaram, tais mudanças acarretaram em alterações na maneira de atuação da área de recursos humanos no ambiente organizacional, de forma a modificar suas estruturas e funções, trazendo um aspecto organizacional mais estratégico para a área (DIAS; LOPES, DALLA, 2007).

Um pensamento cada vez mais recorrente e necessário nos dias atuais e de extrema importância competitiva é a qualidade de vida no trabalho, que por conceito, “é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro do ambiente de trabalho”. (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998, p.41).

A área de RH, conhecida hoje como Gestão de Pessoas, abrange áreas fundamentais dentro da organização e a má gestão desta vem sendo vista como uma barreira constante em alguns cenários, pelo fato de que, gerir pessoas é um atributo que deve estar presente em todos os profissionais, que lidam ou não diretamente com a área em questão.

Partindo do princípio de que as relações de trabalho envolvem contato com equipes, direta ou indiretamente, o profissional inserido neste contexto, deve ater-se a estes fatores que englobam a gestão de pessoas (PEDRO 2005).

Em virtude às grandes mudanças ocorridas no meio organizacional, as empresas, cada vez mais, vêm percebendo que para se sustentarem fortes diante do mercado, devem voltar seus olhares aos fatores que a proveem vantagem competitiva diante as demais, sendo o capital intelectual, atrelado às boas práticas de gestão, um condicionante para o atingimento do que se tem por competência organizacional, discorrem Ribeiro; Bíscoli 2004.

Guimarães Arieira (2005) afirmam que o processo de recrutamento e seleção se apresenta como ferramenta fundamental para fortificar o bem-estar organizacional, pois é via ele que as bases estruturais se formam e onde se inicia a composição de um grupo de trabalho eficiente em conformidade com as expectativas demandadas pela organização no momento da atração, seleção e recrutamento dos profissionais. O impacto positivo gerado por um bom processo é notório, o que, conseqüentemente, observado de maneira contrária pode ser devastador para a empresa.

Fukumoto, Marins, Cavalcante (2015) apontam que, é fundamental que a equipe responsável pelo processo de R&S ter uma estratégia sólida e bem desenvolvida, uma vez que, os fatores resultantes do processo de R&S estarão, conseqüentemente, ligados à produtividade da equipe de trabalho e, claro, aos resultados da empresa como um todo. Essa latente necessidade de conhecimento do que é gerir o recurso humano e a importância dessa consciência, faz o profissional visualizar a relevância e a diferença que é gerada na qualidade de trabalho, pois “a função do RH visa administrar e gerenciar a cooperação das pessoas, propiciando o alcance e a conciliação dos objetivos organizacionais e individuais” (PEDRO, 2015, p. 82).

É de suma importância o engajamento de toda a área responsável por desenvolver e aplicar o processo de R&S, de modo que, a falta de alocação dos recursos, técnicas corretas, de uma leitura do atual cenário e demanda organizacional podem comprometer o sucesso almejado, pois “todo processo de seleção deve ter um planejamento estratégico, com objetivos de longo prazo, para que eventuais ocorrências não venham a prejudicar o bom andamento da empresa, principalmente se os substitutos não forem eficazmente selecionados.” (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005, p.204.).

É fundamental para o clima organizacional que a empresa alinhe suas necessidades às de seus colaboradores, por intermédio de um bom processo de gestão de pessoas, de forma a motivá-los e, conseqüentemente, satisfazer suas demandas no ambiente profissional e social, trazendo, desta forma, maior eficiência e eficácia nas tarefas executadas (PESTANA et al., 2003).

O encarregado por intermediar e gerir esse processo deve trazer consigo a pluralidade, ou seja, deve ter conhecimento em diversos campos dos saberes, como nos campos da Psicologia, Sociologia, Economia, Engenharia Industrial, Medicina do Trabalho, Direito Trabalhista, dentre outros, pois é de responsabilidade dessa importante figura organizacional pautar suas ações visando satisfazer as necessidades dos agentes envolvidos nas relações de trabalho (PEDRO, 2005).

Deve-se ter noção de que “a gestão de pessoas deve ocupar-se também da determinação de objetivos, de políticas, de diretrizes e da estruturação das organizações. Sua missão é conduzir as pessoas com produtividade, eficiência e qualidade à realização dos objetivos organizacionais, de modo conciliatório com as aspirações individuais e sociais. Seu desafio maior é integrar a valorização da organização e a humanização das relações de trabalho (PEDRO, 2005, p. 83).

A área de gestão de pessoas como apresentado, se mostra um campo muito extenso e de fundamental importância para o sucesso de uma organização, qualquer que seja o seu porte, seus esforços abrangem diversos cenários e, apesar dessa multifunção o foco deste trabalho se fará presente no processo de recrutamento e seleção.

Para Ribeiro e Bíscoli (2004), o R&S é um processo que se divide em dois, porém em comum objetivo, o de alcançar o melhor resultado possível, ou seja, atrair o capital intelectual mais adequado a integrar a equipe.

Toda escolha requer critérios que estabeleçam a legitimidade de seus resultados e garantam a decisão correta. Esta premissa se estende ao âmbito profissional, onde os processos de recrutamento e de seleção são utilizados de diferentes formas no objetivo central de selecionar um profissional que seja compatível e se encaixe da melhor maneira possível à vaga e à cultura de uma determinada empresa. (ALMERI; MARTINS; PAULA, 2013, p. 79).

O recrutamento apresenta-se como a primeira etapa deste processo, que consiste na atração, ou seja, na busca por candidatos para as vagas ofertadas, mostram Da Silva e Da Silva (2013). É importante que o raio de alcance do processo seja bem amplo, pois a atração de um número de candidatos superior ao real número de vagas ofertadas possibilita ao

recrutador optar-se pelos candidatos mais adequados dentre os potencialmente qualificados (RIBEIRO; BÍSCOLI, 2004).

Quando há a necessidade da abertura do processo de recrutamento, a organização pode optar por três diferentes maneiras de executá-lo, sendo estas: O recrutamento interno, recrutamento externo e o recrutamento misto. O recrutamento interno, como o próprio nome indica, busca ocupar a vaga disponível utilizando de profissionais já atuantes na organização. É uma maneira direta e mais ágil de preenchimento do cargo ofertado, visto que, a mão-de-obra já faz parte da cultura organizacional da empresa e seus atributos estão disponíveis mais facilmente, através das avaliações de desempenho efetuadas anteriormente (MATOSINHOS, 2012).

Este tipo de procedimento apresenta maior índice de validade e segurança, pois o empregado já é conhecido, além de ser uma fonte motivadora para todos os empregados. É mais rápido, pois o funcionário já está na empresa, basta ser transferido. É mais econômico, pois evita despesas com anúncios e custos de admissão, integração, etc. (RIBEIRO; BÍSCOLI, 2004, p. 70).

O recrutamento externo realiza a procura por candidatos no mercado de trabalho, ou seja, vai em busca da mão-de-obra disponível externamente, ou até mesmo profissionais empregados em outras instituições visando satisfazer sua demanda (AIMERI; MARTINS; PAULA, 2013). Existem inúmeras maneiras de realização deste processo, de comunicar e expor a vaga oferecida, como anúncios de emprego em jornais, revistas ou rádios, agências de emprego, recomendações dos funcionários, escolas e universidades, dentre outras bastante comuns (MAZON; TREVIZAN, 2000). “Quando uma organização adota uma política de recrutamento externo, subentende-se que, ou ela possui um “turnover¹” excessivo, ou ela não acredita em seu pessoal, por não mantê-lo capacitado, ou devido a uma grande expansão em seus negócios” (MAZON; TREVIZAN, 2000, p.84).

Quando há a utilização de ambos os recrutamentos, interno e externo, tem o recrutamento misto, hoje muito usual, visa uma “ampla gama de candidatos qualificados a vaga seja dentro ou fora da empresa” (ALMERI, MARTINS; PAULA, 2013, p. 80). Podendo adotar três funções, como sugerem Mazon e Trevizan (2000, p. 84), “inicialmente recrutamento externo seguido de recrutamento interno; inicialmente recrutamento interno seguido de recrutamento externo; e recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente”.

¹ Turnover ou rotatividade “diz respeito ao processo de demissões e admissões ocorridos num certo período de tempo, em relação à quantidade de pessoas em atividade nesse mesmo período” (FRANCO; MATOS, 2011, p. 2).

É importante salientar que ambos os processos de recrutamentos, interno e externo, apresentam aspectos vantajosos e, evidentemente, desvantagens em suas aplicações, sendo visto como diferencial a maneira e o empenho apresentado pela empresa durante o processo de aplicação destes, de acordo com Mazon e Trevizan (2000).

O recrutamento interno, segundo Silva e Araújo (2008) apresenta vantagens e desvantagens que foram sintetizadas no quadro 1.

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento interno

Vantagens	Desvantagens
É mais econômico, pois evita despesas com anúncios, honorários com empresas de recrutamento, custos de admissão, etc;	Exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos, no mínimo, a alguns níveis acima do cargo onde estão sendo admitidos, e motivação suficiente para chegar lá;
É mais rápido porque se o candidato tiver condições imediatas de ser transferido ou promovido, evita-se as demoras frequentes de todo o processo de recrutamento externo;	Quando administrado incorretamente, pode levar à situação que Laurence Peter denomina de “princípio de Peter”, as empresas, ao promoverem incessantemente seus empregados, elevam-no sempre à posição onde demonstram o máximo de sua incompetência;
Apresenta maior índice de validade e de segurança, tendo em vista o fato da empresa já possuir um volume de informações do candidato, pois já é conhecido e avaliado constantemente;	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Silva e Araújo (2008)

Em relação ao recrutamento externo é possível observar tanto aspectos positivos como alguns fatores complicadores, como se observa no quadro 2.

Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento externo

Vantagens	Desvantagens
Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização. Com o recrutamento externo a empresa mantém-se atualizada com o ambiente externo, através dos novos funcionários, que trazem também novas	O processo é mais caro e com margem de erro é maior;

ideias para a organização;	
Renova e enriquece os recursos humanos da organização, quando a empresa admite pessoal com gabarito igual, ou melhor, do que os já existentes na empresa;	Maior tempo de adaptação e pode trazer atitudes que não estão de acordo com a cultura da organização, pode haver dificuldade de adequação entre empregado e organização (cultura, hábitos, etc); menor moral;
Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal feitos por outras empresas ou pelos próprios candidatos. Muitas empresas preferem recrutar externamente, pagando salários mais elevados, exatamente para evitar despesas adicionais de treinamento e desenvolvimento e obter resultados de desempenho em curto prazo.	Comprometimento dos empregados antigos que se sentem desvalorizados no desempenho de suas funções e não se esforçam para melhorar sua performance.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Silva e Araújo (2008); Mazon e Trevizan (2000)

Utilizando dos resultados oriundos do recrutamento e dando continuidade ao processo de aquisição de nova mão-de-obra, a seleção faz a escolha dos candidatos, dentre os que saíram da triagem, mais adequados, segundo Guimarães e Arieira (2005), ou seja, são escolhidos, a partir do recrutamento, os candidatos que, a priori, atendem às necessidades primordiais da organização, de acordo com Da Silva e Da Silva (2013).

Esta segunda etapa “é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado” (CORADINI; MURINI, 2008, p. 11).

O processo de seleção de um candidato é complexo e demanda enormes esforços das organizações que querem manter-se líderes em seus segmentos, quaisquer sejam os seus portes (pequeno, médio e grande). É fundamental salientar que devido a este grau de complexidade elevado, importância e relevância do que representa a contratação de uma nova peça, o processo, apesar de possuir suas diretrizes bem definidas, se coloca como algo que pode ser personalizado, discutem Mazon e Trevizan (2000). Isso é observado, pois diferentes ocasiões e oportunidades requerem diferentes tipos de mão-de-obra. Após o discurso de como, no contexto geral, se conhece por Gestão de Pessoas e, também, sobre o processo de R&S, no tópico seguinte, serão apresentados alguns dos métodos mais utilizados durante este processo e suas contribuições para que os objetivos sejam atingidos.

2.2 Os modelos (fontes) de Recrutamento e Seleção

Diferentes organizações demandam de distintas necessidades e o profissional responsável por atrair os potenciais candidatos ficará incumbido de escolher, dentre as fontes de recrutamento, as que melhor preencham suas lacunas como aponta Oliveira (2005).

Para o desempenho pleno de suas atividades a organização deve-se ater ao correto preenchimento das suas vagas disponíveis, tendo visíveis suas necessidades de pessoal para execução correta de um bom processo de R&S, como afirmam Ribeiro e Bíscoli (2004). “O recrutamento tem mais probabilidade de alcançar seus objetivos se suas fontes refletirem o tipo de cargo a ser preenchidos, ou seja, determinadas fontes de recrutamento são mais eficazes que outras para preencher determinado tipo de cargos” (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005, p.208).

Têm-se como fontes mais utilizadas de recrutamento no quadro 3.

Quadro 3 – Fontes de recrutamento

A própria empresa – Uma política de recrutamento interno, além de extremamente simpática, pode ser muito eficiente.
Pessoal das vizinhanças – Uma placa colocada em ponto estratégico poderá atrair as pessoas certas;
Outras empresas – Clientes, fornecedores, até mesmo concorrentes, contatados de modo informal por meio de relacionamentos profissionais poderão ter boas indicações;
Escolas – Escolas da região têm alunos que moram nas redondezas, que poderão ter interesse e potencial para trabalhar na empresa;
Entidades de classe, sindicatos, organizações de serviços;
Sites de internet especializados em emprego
Serviços profissionais – Nos níveis de mais baixos há as agências de emprego, já nos mais altos há, os head-hunters.

Fonte: Baseado em Xavier (2006)

Com o fim da etapa onde é realizada a atração dos candidatos potencialmente qualificados, dá-se início à seleção do candidato mais apto a fazer parte do ambiente organizacional da empresa, onde todo o processo é norteado pelas demandas do que oferta e descreve a vaga, colocando os interesses da instituição em evidência, como destaca Oliveira

(2005). “A seleção integra o processo de agregar valor que funciona após a escolha das técnicas de recrutamento que melhor atendam às necessidades organizacionais” (FERNANDES, 2011, p.36).

E é logo em seguida à obtenção de informações a respeito do cargo a ser preenchido e as competências desejadas são escolhidas estrategicamente a técnicas de seleção mais eficazes de acordo com a exigência apresentada pela empresa Fernandes (2011). Silva e De Araújo (2008) apresentam as técnicas de seleção mais eficazes e mais utilizadas, sendo elas:

Quadro 4 – Técnicas de seleção

Entrevistas	É a ferramenta mais importante do processo de seleção, e por isso, deve ser feita por um profissional experiente e que identifique que fatores de ordem pessoal podem interferir no processo (antipatia, atração, rejeição, etc.).
Provas de Conhecimento	Podem ser gerais ou específicas. As gerais procuram avaliar o grau de cultura geral do candidato.
Testes Psicológicos	São instrumentos padronizados que estimulam determinado comportamento do examinado.
Técnicas vivenciais	Exigem respostas a situações de modo que os candidatos interajam e participem ativamente delas. Podem ser classificadas em: I) Provas situacionais: relacionadas às tarefas do cargo. Podem ser, por exemplo, um teste de digitação e a operação de uma empilhadeira; II) Dinâmica de grupo: envolve jogos de grupo com situações estruturadas, relacionadas ou não ao cargo, onde os integrantes interagem.
Avaliação de Saúde	O médico deve conhecer a função para avaliar as condições de saúde do candidato e verificar se ele está ou não apto para o desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Silva e De Araújo (2008)

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do trabalho foi utilizado o método qualitativo descritivo de pesquisa, haja vista que este tipo de abordagem objetiva responder a finalidade das coisas, mostrando a coesão no que deve ser feito, todavia não há quantificação, tampouco testes factíveis, de acordo com Gerhardt e Souza (2009). “A pesquisa qualitativa tem caráter amplo

e pormenorizado, compreensão direta do que deve ser medido e também interpretativista” (KERLINGER, 1980, sem página)

Como aponta, Günther (2006), uma característica importante do método qualitativo de pesquisa é a construção da realidade, onde tal método possui caráter subjetivo de construção, utilizando-se de textos como fonte de embasamento. Este conceito implica na interpretação sensível do conteúdo estudado, onde o autor deverá, minuciosamente, interpretar e transcrever todo teor obtido durante a pesquisa, como observa Chizzotti (2003).

Como o intuito do trabalho é o de analisar como a equipe responsável pelo processo de R&S da empresa estudada entende sobre essa. Esta abordagem se faz ideal, pois visa entender os fenômenos ocorridos de forma natural e de acordo com o ambiente em que a ação se faz, como coloca Fontelles et al. (2009).

É importante salientar que a pesquisa tem caráter descritivo onde o objeto de estudo deve ser analisado e compreendido como um todo, ou seja, todos os aspectos realísticos são relevantes e necessitam ser examinados, como ressalta Godoy (1995).

3.1 Coleta e Análise dos dados

Os dados foram coletados com o auxílio de um roteiro de entrevista semiestruturado (APÊNDICE). As entrevistas foram realizadas no mês de Janeiro de 2018. O método de análise utilizado foi a de análise de conteúdo, que tem como objetivo descrever e interpretar toda a base de dados disponível através da pesquisa e busca por informações, como aponta Moraes (1999). Como descreve, Rocha, Christo e Simão (2005), é fundamental que o autor tenha conhecimento sobre o conteúdo analisado, pois durante este percurso, caberá à este saber interpretar nuances que demandarão conhecimento sobre o tema observado.

O método da análise de conteúdo aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso. [...] O que permite ao pesquisador o entendimento das representações que o indivíduo apresenta em relação a sua realidade e a interpretação que faz dos significados a sua volta (ROCHA; CHRISTO; SIMÃO, 2005, p. 74).

Ainda segundo Moraes (1999) essa análise apresenta cinco etapas metodológicas, a preparação das informações, unitarização ou transformação do conteúdo em unidades, categorização ou classificação das unidades em categorias, descrição e interpretação.

3.2 *Locús e sujeito de pesquisa*

A empresa surgiu em 2007 visando se estabelecer em uma área em desenvolvimento exponencial no mercado de tecnologia, a intermediação de pagamento. Hoje, uma das maiores instituições do setor, a empresa de TI sediada na cidade de Ouro Preto/MG possui 194 colaboradores e vem se estabelecendo a cada dia como uma das potências no mercado nacional.

A empresa tem por atividade core, oferecer soluções em pagamentos online, boletos, carnês, cartões de crédito e gestão de clientes. Tendo por objetivo ajudar empresas de todos os portes e segmentos a alcançarem resultados concretos na gestão de suas cobranças e recebimentos. Agregando valor aos processos operacionais e financeiros das empresas parceiras em todos os estados do país.

O processo de R&S se constitui da seguinte forma: Durante a primeira parte do processo os Analistas de Recursos Humanos alinham-se aos objetivos de aquisição do departamento que demanda a vaga e, de pronto, acionam os mecanismos de atração dos candidatos interessados. Após captação destes, a mesma equipe de RH realiza a triagem primária e mais básica dos currículos que mais se adequam ao perfil da vaga. Os candidatos aprovados partem então para a fase onde são realizados exames psicotécnicos, com uma profissional da área da psicologia, contratada para traçar os perfis psicológicos destes candidatos.

Após traçados estes perfis, a profissional responsável dá o seu parecer ao Coordenador de RH, que comunica aos selecionados, informando sobre as etapas de entrevistas. Durante esta etapa, o candidato é recebido por um responsável do RH, onde lhe apresenta a empresa e seus diversos setores, infraestrutura, etc.

As entrevistas ocorrem no mesmo dia, primeiro o candidato passa por entrevista com um Gestor/Sócio da empresa em companhia do Coordenador de RH. Passada esta entrevista, o candidato se vê sendo entrevistado por um par de responsáveis pelo setor que demanda a contratação. Terminado o processo – leva-se cerca de três horas – a equipe reúne-se, discutindo sobre o processo e ponderando suas observações. Considerado todo o conteúdo analisado, o candidato mais apto é comunicado. Este comunicado é de responsabilidade da equipe de RH, onde é feita a proposta salarial, carga horária e benefícios.

Para coleta de dados fora entrevistada parte da equipe executora do processo de recrutamento e seleção da empresa. Tais dados foram conseguidos a partir de entrevistas, através de um roteiro semiestruturado, com 11 questões amplas.

Quadro 5: Descrição dos sujeitos de pesquisa

<u>SUJEITO</u>	<u>SEXO</u>	<u>IDADE</u>	<u>FORMAÇÃO</u>	<u>TEMPO DE EMPRESA</u>	<u>CARGO</u>
C1	M	32	MESTRADO (COMPLETO)	6 ANOS E 3 MÊS	COORDENADOR DE TI
C2	F	31	SUPERIOR (COMPLETO)	3 ANOS E 1 MESES	ANALISTA DE RH PLENO
C3	F	24	SUPERIOR (COMPLETO)	9 MESES	ANALISTA DE RH
C4	M	34	PÓS GRADUAÇÃO (CURSANDO)	10 ANOS	ANALISTA DE MARKETING
C5	M	30	PÓS GRADUAÇÃO (COMPLETO)	3 ANOS E 2 MESES	COORDENADOR DE RELACIONAMENTO

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

4. ANÁLISE DOS DADOS

Durante a apuração dos dados obtidos através das entrevistas, seis categorias foram criadas, a saber: Entendimento sobre o processo; estratégia empregada; engajamento; *know-how*; conhecimento acerca das fontes de recrutamento e conhecimento acerca das técnicas de seleção.

Tais categorias surgiram através análises sobre o processo de recrutamento e seleção na empresa observada embasando-se no referencial teórico deste trabalho. O quadro 6 elenca as categorias e suas respectivas frequências de incidência.

Quadro 6: Categorias

<u>CATEGORIA</u>	<u>SÍNTESE DO CONTEÚDO</u>	<u>FREQUÊNCIA NAS ENTREVISTAS</u>	<u>TOTAL</u>
ENTENDIMENTO SOBRE O PROCESSO	Familiaridade que os colaboradores têm com o processo de R&S	C2, C3, C4, C5	4

ESTRATÉGIA EMPREGADA	Estratégia utilizada pela equipe responsável (fonte de recrutamento, técnica de seleção)	C2, C3, C4, C5	4
ENGAJAMENTO	Comprometimento junto à equipe responsável durante todo o processo	C1, C2, C3, C4, C5	5
KNOW-HOW	Conhecimento amplo sobre a vaga a ser preenchida	C1, C3, C4	3
CONHECIMENTO ACERCA DAS FONTES DE RECRUTAMENTO	O colaborador possui experiências anteriores em processos do tipo	C2, C3, C4, C5	4
CONHECIMENTO ACERCA DAS TÉCNICAS DE SELEÇÃO	O colaborador possui experiências anteriores em processos do tipo	C2, C4, C5	3

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

De acordo com Pedro (2015) o profissional responsável pela execução deste processo deve possuir em sua bagagem conhecimentos plurais, que norteiam suas ações durante o processo. Dentro do assunto: Entendimento sobre o Processo foi analisado se os entrevistados da empresa possuíam familiaridade com o processo de R&S, considerando esta questão foi constatado que quatro entrevistados estão cientes sobre o assunto tratado neste item, todavia, três dos cinco, possuem formação acadêmica na área de Administração.

Os profissionais que possuem afinidade com a Gestão de Pessoas, ou seja, os três citados anteriormente, carregam bagagem de cunho acadêmico e, também, por desempenho deste processo em oportunidades anteriores. Enquanto o outro colaborador capacitou-se de maneira externa à organização, uma vez que, não são fornecidos treinamentos para desenvolvimento do processo em questão.

É realizado uma pré-seleção e alguns candidatos são convidados a realizarem uma entrevista em uma clínica acompanhado por um psicólogo(...). Nesta entrevista

é questionado as experiências e propostas que o candidato possui para a empresa. Após isso, os envolvidos se reúnem e discutem os candidatos aprovados para a vaga.
Colaborador 2

O segundo assunto abordado, Estratégia Empregada, trata do método utilizado pela equipe responsável, como fonte de recrutamento, técnica de seleção, dentre outros. É necessário que haja uma estratégia bem fundamentada e sólida durante a execução do processo de R&S, uma vez que, os frutos colhidos deste processo refletirão na produtividade futura da organização como aponta Fukumoto; Marins; Cavalcante (2015). Neste tópico, constatou-se que quatro dos cinco entrevistados relatam sobre a importância pautada na estratégia a ser utilizada sobre o processo ainda que não focados nas mesmas narrativas há relatos em suas falas.

Como a equipe divide-se durante o processo de R&S, seja responsabilizando-se pela parte de atração dos candidatos através dos mais corretos meios de atração, de acordo com a vaga, por exemplo. Ou seja, responsabilizando-se pelo processo da seleção do candidato em si, a equipe se alinha antes de toda alocação de recurso, seja este cronológico ou que dispenda de recursos capitais, para que, antes de tudo, todos saibam seus papéis executores no decorrer do processo. Isso se faz necessário, vide que nem todos os participantes deste processo possuem amplo conhecimento sobre a ferramenta de R&S, todavia demandam de experiência e porte para selecionarem o tido como capital intelectual e técnico mais apto, durante as entrevistas.

Outra estratégia importante é que recebemos currículos de candidatos durante todo ano, mesmo quando não há processo seletivo em aberto, isso tem atraído muitos candidatos e possibilitando um banco de talentos para a empresa. Após a divulgação das vagas, o RH faz a triagem dos candidatos para as etapas de entrevista e testes com a consultoria externa de RH. Colaborador 5

É necessário que o recrutador possa ter uma visão completa do candidato. Pois, pode se ter um ótimo candidato, mas que no dia da entrevista ele não se saiu muito bem por estar nervoso. Saber lidar e perceber problemas deste tipo é uma característica importante de um recrutador. Colaborador 1

Em relação ao tópico: Engajamento, o qual aborda o comprometimento junto à equipe responsável durante todo o processo; Guimarães e Arieira, 2005; acreditam que o engajamento de toda equipe responsável é fundamental durante o desenvolvimento do processo, uma vez que, não havendo a correta utilização de técnicas, alocação de recursos e conhecimento da demanda não haverá a correta seleção dos profissionais objetivados. Nesta categoria, todos os entrevistados manifestaram-se sobre a importância do engajamento de todo o *staff* responsável.

É importante ressaltar que, durante a execução do processo profissionais de diversos setores interagem de forma integrada, aproximadamente 10 colaboradores, incluindo gestores,

gerentes, analistas de RH e líderes de equipe. Observou-se que, mesmo não havendo sobreposição de desejos, visto que responsáveis técnicos têm pareceres mais assertivos ao entrevistarem candidatos para vagas em suas respectivas funções e/ou equipes de trabalho, antes de toda conclusão de processo, toda equipe é reunida e todos os pontos são levantados, desde a postura do entrevistado às aptidões de cunho técnico, desejadas.

Desde a fundação da empresa os gestores sempre tiveram muito cuidado com o processo seletivo e em atrair os melhores talentos. O modelo de processo seletivo atual é bem robusto, e é fruto de muito estudo e investimentos na área de RH. Acredito que para continuar crescendo a empresa deve continuar agindo com transparência, ética e respeito com os recursos humanos. Colaborador 5

A estrutura e peso que a empresa construiu durante esses 10 anos facilitam o processo, os candidatos vêm muito preparados para nossas entrevistas, acho que isso acrescenta demais e facilita bastante no momento da decisão de quem não tem conhecimento acadêmico, por assim dizer, na área. A divisão de funções durante o processo, e a adequação de cada processo à necessidade de vaga. Apesar de, durante o processo, diferentes tipos de profissionais trabalham em conjunto, uns com maior experiência do que os outros no que dita a via de regra, não há, de maneira nenhuma, uma sobreposição de vontades. Colaborador 2

Segundo Almeri, Matins e Paula, 2013, cada escolha traz consigo um conjunto de fatores anteriores que visam legitimar e garantir a qualidade de todo esforço empenhado. No assunto *know-how*, que apresenta o conhecimento amplo sobre a vaga a ser preenchida, três dos cinco entrevistados relataram sobre a experiência na área de contratação e/ou em processos anteriores. Dentre os entrevistados, os que manifestaram-se nesta categoria, são justamente aqueles que detém conhecimento técnico sobre a vaga a ser preenchida, ou seja, os que almejam os mais aptos candidatos às equipes que lideram.

Na minha área, por exemplo, não cabe mensurar a qualidade profissional da pessoa somente por um teste. Mesmo sendo uma área extremamente técnica, nos baseamos na desenvoltura do candidato, não o pressionando durante a entrevistas, mas questionando sobre experiências vividas que, corriqueiramente, acontecem aqui. Esse tipo de coisa, mas sempre colocamos perguntas técnicas, sempre. Colaborador 2

Experiência em Processos Seletivos; Conhecimento das atividades da vaga ofertada; Compreensão do perfil buscado para a vaga em questão; Conhecimento da cultura organizacional da empresa. Colaborador 5

Além das qualificações necessárias e experiência, o responsável pela área de R&S deve estar sempre em busca de novos conhecimentos e acompanhar o avanço das tecnologias que o ajudam na gestão dos recursos humanos. O profissional deve ter comprometimento com o trabalho, ética e transparência, e um dos pontos que acredito ser o mais importante são gostar do que faz, pois trabalhamos diretamente com pessoas Colaborador 5

No tópico: Conhecimento acerca das Fontes de Recrutamento, aborda a questão de o colaborador possuir experiência em processos do tipo. Ribeiro e Biscoli, (2004), apontam que a primeira etapa deste processo consiste no recrutamento dos candidatos que visam preencher a vaga ofertada. É importante salientar que quanto mais amplo o raio de atração maior a qualidade humana será alcançada. Dentre os entrevistados neste tópico quatro deles mostram conhecimento amplo acerca da etapa de recrutamento.

Por se tratar de uma empresa de TI, durante o recrutamento, as fontes de recrutamento variam de acordo com o cargo buscado. Dentre as fontes mais utilizadas estão: sites de vagas e anúncios em universidades para funções mais básicas, como suporte ao cliente e suporte técnico. Já para as vagas de cunho gerencial, ou seja, vagas mais específicas, a empresa utiliza-se, além dos sites de vagas, também, de empresas de *headhunter*.

A empresa está sempre investindo em métricas estratégicas para atração e retenção de talentos, estudando melhores formas para gerir, incentivar e motivar os colaboradores, oferecendo oportunidade de crescimento e valorização. O trabalho é feito pela gestão em parceria com empresas de consultorias externas de RH. Colaborador 5

Os mecanismos mais utilizados são sites de divulgação de vagas (Vagas.com; Catho, entre outros); Departamentos acadêmicos, Fóruns, Redes Sociais (Linkedin), entre outros. Colaborador 3

Sites de divulgação de vagas (Vagas.com; Catho, entre outros); Departamentos acadêmicos, Fóruns, Redes Sociais, entre outros. Colaborador 4

Na categoria Conhecimento acerca das Técnicas de Seleção, que aborda a experiência anterior do colaborador sobre o processo, pode-se dizer que após concluída a etapa de atração dos candidatos, ou seja, após a triagem dos melhores recursos captados durante o recrutamento, têm-se a etapa de seleção destes. A princípio e, de acordo com o pleno desenvolvimento da primeira etapa, acredita-se que estes sejam os candidatos mais capacitados ao preenchimento da vaga ofertada, Da Silva; Da Silva, 2013. Neste assunto, três entrevistados mencionaram as técnicas utilizadas pela equipe responsável durante o processo.

Dentre as métricas utilizadas durante a seleção, tem-se a triagem primária dos currículos, seguida dos exames psicotécnicos – profissional contratado - e bateria de entrevistas pessoais, com gestores e responsáveis técnicos.

Análise e seleção dos currículos; Etapa com a consultora psicológica (Exame psicotécnico, Dinâmica de grupo e entrevista individual); Entrevista com recrutadores da empresa. Colaborador 4

Não são utilizados, durante a seleção, técnicas como provas de conhecimento, que limita-se, apenas, em mensurar as habilidades individuais dos candidatos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como intuito compreender o processo de Recrutamento e Seleção na ótica de uma empresa de Tecnologia da Informação de médio porte da cidade de Ouro Preto – Minas Gerais.

Para fins de obtenção de dados foi utilizado a técnica de entrevista. A partir dos dados coletados foi observado que os membros participantes da equipe responsável pelo processo de R&S da empresa analisada possuem formação em diferentes campos dos saberes, fazendo o processo mais plural. Contudo foi observado maior conhecimento sobre o processo dos profissionais correlacionados ao campo do saber, Administração.

Observou-se que os membros da equipe responsável, ainda que não em sua totalidade participam da tomada de decisão final, atuando em etapas cruciais do processo de R&S. Seja agregando valor ao estágio de atração dos candidatos, optando pelas fontes mais coerentes, de acordo com a atividade core da empresa, seja escolhendo as melhores métricas de abordagem durante a fase das entrevistas.

Outro fator interessante observado foi o entendimento sobre o processo como um todo. A maioria dos entrevistados demonstraram-se conscientes ao abordarem sobre o processo, salientando que, assim como citado anteriormente, maior familiaridade aflorada pelos profissionais com formação acadêmica em Administração. Tal característica aponta, também, o engajamento destes profissionais, não somente com o processo em si, como também para todo o futuro da organização.

Este estudo possui o intuito de evidenciar o cuidado cada vez mais constante que empresas de pequeno e médio porte vêm tomando durante o processo de contratação de nova mão-de-obra. Servindo como proposta futura para maior entendimento sobre a ferramenta de R&S, comumente relativizado, somente, em empresas de grande porte.

Estudos futuros fazem-se necessários para fins de estabelecimento de conteúdo comparatório e de análises, uma vez que, esta pesquisa limita-se ao entendimento de uma só organização e com relativamente poucos anos de atividade, 10 anos. Vale ressaltar que, o presente artigo abre caminhos não somente para pesquisa desta ferramenta de Gestão em si, como também para as demais presentes neste campo da Administração.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 2, n. 33, p.40-51, mar. 1998.

ALMERI, Tatiana Martins; MARTINS, Karina Ramos; PAULA, Diego da Silva Paiva de. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **ECCOM**, v. 4, n. 8, jul./dez. 2013

Ávila, Lucas Veiga Gestão de pessoas / Lucas Veiga Ávila, Jaime Peixoto Stecca. – Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil, 2015. 76 p. : il. ; 28 cm ISBN 978-85-63573-74-2

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A Importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Resende. **Anais...** . Resende: Cederj/facsum/unitau, 2014. p. 1 - 15.

CHIZZOTTI, Antonio. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista portuguesa de educação**, v. 16, n. 2, 2003.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: COMO AGREGAR TALENTOS À EMPRESA1. **Disciplinarum Scientia**, Santa Maria, v. 5, n. 1, p.55-78, jun. 2008.

DA SILVA, Roberto Pereira; DA SILVA, Suelen Cristina. Recrutamento e Seleção de pessoas. **Revista Interatividade**, v. 1, n. 1, p. 02-10, 2013.

DIAS, Carolina Goyatá; LOPES, Fernanda Tarabal; DALLA, Werner Duarte. Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? Da Retórica às Práticas Antigas com Novas Roupagens. In: XXXI ECONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: Enanpad, 2007. p. 1 - 16.

FERNANDES, Daniele Mota. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS::** Processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional. 2011. 89 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade Tecsona, Paracatu, 2011.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa-3.** Artmed Editora, 2008.

FONTELLES, Mauro José et al. **METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA: DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM PROTOCOLO DE PESQUISA.** Belém: Unama, 2009.

FRANCO, Eliane Soares Mendes ; MATOS, A. . **TURNOVER E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: SUPERANDO A CULTURA DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL..** 2011. (Apresentação de Trabalho/Seminário)

FUKUMOTO, Guilherme Yuji; MARINS, Gabriel Samorano; CAVALCANTE, Roberta. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498,** v. 10, n. 10, 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa de. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Ufrgs, 2009. 120 p.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO1.** 2005. 6 v. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Unipar, Toledo, 2005.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: teoria e pesquisa,** v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.** Epu, 1980.

MATOSINHOS, Hélio Borges. **PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM CONSULTORIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.** 2012. 80 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Porto, 2012.

MAZON, L.; TREVIZAN, M.A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. *Rev.latino-am.enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, agosto 2000.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação, Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVEIRA, Luciana Sarkis de. **GESTÃO DE PESSOAL: MÉTODOS E PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**. 2005. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2005.

PEDRO, Wilson José Alves. Gestão de pessoas nas organizações. **ReBraM**. v. 9. n. 2. P. 81-86, 2015

PESTANA, Maria Cláudia et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p.77-84, ago. 2003.

PIZOLOTTO, Maira Fátima; DREWS, Gustavo Arno. **Gestão de Pessoas**. Ijuí: Editora Unijuí, 2009. 46 p.

RIBEIRO, Daniela Guadagnine Valentim; BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. A Busca por Novos Colaboradores Através do Recrutamento e Seleção. **Revista Expectativa**, Cascavel, v. 3, n. 3, p.67-74, jan. 2004.

ROCHA SILVA, Cristiane; CHRISTO GOBBI, Beatriz; ADALGISA SIMÃO, Ana. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações rurais & agroindustriais*, v. 7, n. 1, 2005. APA

DOS SANTOS SILVA, Luciene Camila ; DE ARAÚJO, Geraldino Carneiro . Análise do Processo de Recrutamento e Seleção em Varejos: um estudo em duas empresas de Três Lagoas – MS . SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia , Três Lagoas – MS, v. 5, p. 1-15, out. 2008.

XAVIER, Ricardo. *Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios e as soluções*. São Paulo: Gente, 2006.

APÊNDICE

Roteiro de Entrevista

Está entrevista tem como objetivo compreender a importância do treinamento de equipes responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção para que o seu trabalho seja realmente eficiente ao escolher um novo colaborador que esteja na busca por uma oportunidade de emprego.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

Roteiro de entrevista:

- 01) Nome? Idade? Grau de escolaridade? Posição atual na empresa (cargo que ocupa) e quais funções? A quanto tempo trabalha na empresa?
- 02) Quais são as qualificações esperadas para os responsáveis pelo processo de R&S da empresa?
- 03) Como são selecionados os profissionais que serão responsáveis pelo processo de R&S?
- 04) Existe algum treinamento preparatório para exercício da atividade?
- 05) Quais são mecanismos de atração de recursos humanos?
- 06) Quais são os mecanismos de seleção adotados pela empresa?
- 07) Quanto tempo a empresa dispense no período de atração de candidatos?
- 08) É fornecido algum tipo de feedback aos candidatos?
- 09) Quais as maiores dificuldades encontradas durante o processo?
- 10) Normalmente há abundância de recurso humano disponível em seu processo?
- 11) O que você acredita ser essencial para o sucesso do processo de R&S da sua organização?

- Conhecimento empírico sobre o processo
- Não formação na área de Gestão de Pessoas
- Métodos de recrutamento limitados
- Falta de treinamento específico
- Critério de escolha do candidato

Qual a influência da capacitação de equipes responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção no que diz respeito ao método de escolha de novos funcionários?