

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMNINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

SHWERBERT THYAGO EVARISTO DE ALMEIDA

**O IMPACTO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS –  
ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS CADASTRADAS NO CRA-PB EM JOÃO  
PESSOA**

João Pessoa – PB  
Março, 2013.

SHWERBERT THYAGO EVARISTO DE ALMEIDA

**O IMPACTO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS –  
ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS CADASTRADAS NO CRA-PB EM JOÃO  
PESSOA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Carlos Eduardo Cavalcante

João Pessoa – PB  
Março, 2013.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A447i Almeida, Shwerbert Thyago Evaristo de.

O impacto no processo de recrutamento e seleção de pessoas:  
estudo de caso de empresas cadastradas no CRA-PB em João Pessoa./  
Shwerbert Thyago Evaristo de Almeida. – João Pessoa: UFPB, 2013.

58f.:il.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante.

Ao Professor orientador Dr. Carlos Eduardo Cavalcante.

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do aluno  
**Shwerbert Thyago Evaristo de Almeida**

João Pessoa, \_\_\_\_ de março de 2013.

Prof.<sup>a</sup>Helen Gonçalves

Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

### Parecer do Professor Orientador:

SHWERBERT THYAGO EVARISTO DE ALMEIDA

**O IMPACTO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS –  
ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS CADASTRADAS NO CRA-PB EM JOÃO  
PESSOA**

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: \_\_\_\_ de março de 2013.

Banca Examinadora

---

Profº Dr. Carlos Eduardo Cavalcante  
(Profº. Orientador)

---

Examinador 1

---

Examinador 2

A minha família e minha esposa, pelo apoio,  
compreensão e amor incondicional.

**DEDICO.**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me proporcionar o maior bem que uma criatura pode ter que é a minha vida, também por me dar o discernimento adequado para chegar até aqui, assim como sabedoria, perseverança, calma e confiança para concretizar mais esta etapa da minha vida.

A minha mãe Osmarina, pelos seus ensinamentos, muitas vezes de forma abrupta, mas acima de tudo com muito amor.

Ao meu pai Marcos, pela sua confiança, por estar sempre do meu lado e por compartilhar sempre comigo as dificuldades enfrentadas.

A minha esposa amada Erika Priscilla, pela sua paciência, compreensão, amizade, carinho, ajuda. Pelo sofrimento passado ao meu lado nestes momentos de intensa preocupação.

Aos meu sogro George Mário e sogra Maria Zélia, por me tratarem como se fosse mais um de seus filhos, fico lisonjeado com tanto amor e carinho.

Aos meus avô e avó paternos falecidos, seu Mário e dona Maura, que não estão mais entre nós, todavia, tenho certeza da força passada por eles, estejam onde estiverem.

Ao meu avô materno Valdomiro, que apesar de toda a sua ignorância de pessoa do interior, sempre me tratou muito bem quando estava comigo.

Agradeço a minha avó Dona Didi, pelo amor incondicional por este neto que ela tanto ama.

Aos meus amigos, Gustavo, Marcelinho, Thiago, Karol, Pierre, Jaqueline, por me incentivar a nunca desistir deste sonho.

A todos os amigos e professores que passaram durante meu histórico acadêmico, que de alguma forma contribuíram para que eu chegassem até aqui.

Um agradecimento muito especial ao meu orientador Carlos Eduardo, primeiramente por ter me aceitado como seu orientando, depois pela sua brilhante orientação, paciência, pela disposição em me ajudar a conseguir mais esse importante passo na minha vida.

*"Se você foi bem sucedido, pergunte a si mesmo porque, e tente repetir a ação. Se você fracassou, pergunte a si mesmo porque, e aprenda com a experiência.".*

Dale Carnegie

ALMEIDA, Shwerbert Thyago Evaristo. **O Impacto do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas – Estudo de Caso das Empresas Cadastradas no CRA-PB em João Pessoa.** João Pessoa, 2013. Originalmente apresentado como trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal da Paraíba, 2013.

## RESUMO

A escolha das pessoas adequadas a cada função/cargo da instituição é papel primordial e, tão importante quanto recrutar novos colaboradores, é selecionar e escolher as pessoas certas para as organizações. Identificar, adequar e trabalhar as ferramentas corretas para cada empresa torna-se vital para o sucesso de qualquer organização. A diversidade do ser humano precisa ser gerida de forma que o colaborador se adapte à realidade da empresa, pois o mercado de trabalho exige habilidades específicas para cada cargo ou função que será ocupada. O foco nas pessoas tem sido uma das maiores preocupações dos últimos tempos nas organizações, pois elas traduzem nas suas tarefas e funções a realidade das empresas, no entanto esta influência acaba quando o colaborador deixa de fornecer recurso para a alavancagem da empresa, uma vez que a organização, facilmente, descarta este funcionário em caso de decadência de produção. É preciso saber se adequar à nova lei de sobrevivência do atual mercado de trabalho, que exige uma constante atualização e desenvolvimento de habilidades e competências, de modo a atender aos novos requisitos técnicos / econômicos e a aumentar a empregabilidade. O presente trabalho teve a finalidade de analisar os resultados alcançados pelas técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pelos gestores das agências de emprego, onde seus avaliadores tenham formação na área Administrativa, por este motivo, se buscou o cadastro destes no CRA-PB. Chegando a conclusão de que os métodos de recrutamento mais recorrentes foram a utilização das mídias/internet e o banco de dados, já no processo de seleção as técnicas mais utilizadas foram a entrevista e as provas do conhecimento. Neste sentido ficou estabelecido que foram recrutados, em média, trinta e cinco pessoas, que dessas apenas oito pessoas, em média, iriam para a seleção e em uma média de três a quatro pessoas estariam aptos para contratação. O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, fazendo uso da abordagem quantitativa, em que foi utilizada a pesquisa de campo, com entrevistas semi-estruturadas, perguntas objetivas e abertas para avaliar e comprovar o uso das técnicas utilizadas aplicadas pelos gestores das agências de emprego.

**Palavras – chave:** Recrutamento. Seleção. Recursos Humanos. Pessoas.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Atraindo uma Força de Trabalho Eficaz ..... 23

### **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Comparação entre a Era Industrial e do Conhecimento ..... 12

Quadro 2: Abordagens em Recursos Humanos – Um Esquema para Situar as Relações de Trabalho ..... 21

Quadro 3: Fontes do Recrutamento ..... 26

Quadro 4: Principais Vantagens do Recrutamento Interno ..... 27

Quadro 5: Campos de Análise e Seleção ..... 29

Quadro 6: Instrumento de Pesquisa ..... 36

Quadro 7: Etapas de Desenvolvimento da Pesquisa ..... 37

### **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Gênero dos Entrevistados ..... 40

Gráfico 2: Faixa Etária dos Entrevistados ..... 40

Gráfico 3: Tempo de Atuação no Mercado ..... 41

Gráfico 4: Métodos de Recrutamento ..... 42

Gráfico 5: Custo por Pessoa Recrutada ..... 42

Gráfico 6: Número de Candidatos Recrutados ..... 43

Gráfico 7: Duração do Recrutamento ..... 44

Gráfico 8: Técnicas de Seleção ..... 45

Gráfico 9: Número de Candidatos Selecionados ..... 45

Gráfico 10: Custo por Pessoa Selecionada ..... 46

Gráfico 11: Número de Candidatos Aptos às Vagas de Oferecidas ..... 47

Gráfico 12: Duração da Seleção ..... 47

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>16</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Administração de Recursos Humanos .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 As Ferramentas do RH .....</b>	<b>22</b>
2.2.1 O Recrutamento.....	24
2.2.1.1 O Recrutamento Interno.....	26
2.2.1.2 O Recrutamento Externo.....	27
2.2.2 A Seleção.....	28
2.2.2.1 Técnicas Utilizadas na Seleção de Pessoal .....	29
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Universo e Amostra da Pesquisa .....</b>	<b>33</b>
<b>3.3 Sujeitos da Pesquisa .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4 Métodos de Procedimento.....</b>	<b>35</b>
<b>3.5 Instrumentos da Pesquisa .....</b>	<b>36</b>
<b>3.6 Abordagem de Técnica.....</b>	<b>37</b>
<b>4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Apresentação dos Dados .....</b>	<b>39</b>
4.1.1 Perfil da Amostra/Universo .....	39
4.1.2 Processo de Recrutamento de Pessoas .....	41
4.1.3 Processo de Seleção de Pessoas .....	44
<b>4.2 Análise e Interpretação dos Dados.....</b>	<b>48</b>
<b>5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na intenção de ampliar o conhecimento sobre a literatura acerca das ferramentas de Recrutamento e Seleção, além de servir de base para pesquisas futuras da comunidade acadêmica, este trabalho tem a intenção de descrever as características da realidade local no que tange ao estabelecendo de relações entre as variáveis estudadas. O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, fazendo uso da abordagem quantitativa, em que foi utilizada a pesquisa de campo, com entrevistas semi-estruturadas, perguntas diretas e abertas para avaliar e comprovar o uso das técnicas utilizadas aplicadas pelos gestores das agências de emprego

Objetivando um melhor entendimento e organização, o trabalho em questão foi dividido em cinco capítulos, estruturando da melhor forma os temas abordados.

Começando pela introdução, na qual se inicia a formulação do trabalho como um todo, ou seja, delimitação do tema e formulação do problema de pesquisa, justificativa e objetivos - geral e específicos; por conseguinte, vem a fundamentação teórica, com o levantamento teórico das informações inerentes ao estudo em questão, utilizando referencial dos principais estudiosos da área. Logo após, estão inseridos os procedimentos metodológicos, objetivando a demonstração do método de pesquisa escolhido para delinear a consecução do estudo, como a definição do universo, método de coleta de dados, método de análise, etc. E por último, e não menos importante, a apresentação e discussão dos resultados, elaborados de maneira a identificar a exposição dos dados colhidos por meio da pesquisa de campo.

### 1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema

O mundo está em constante processo de mudança, obrigando as pessoas a buscarem novas ideias ou formas de sobreviver no decorrer do tempo, sejam elas no emprego, no lazer, ou mesmo na vida. Segundo Milkovich e Boudreau (2010) As pessoas são o recurso mais importante da organização, assim como podem ocasionar o seu fracasso, por isso devem ser estudadas a fim de contribuírem para a evolução das estratégias de competição em que as empresas estão inseridas.

Transições de momentos diferentes na história da industrialização para a Era do conhecimento explicam a necessidade da criação de modelos de Recursos Humanos com novas roupagens. A Era industrial – sintetizada na teoria da burocracia, que pregava pela estabilidade, padronização, especialização e hierarquia, para a Era do conhecimento, caracterizada por um ambiente instável de alta complexidade e competitividade, conforme pode ser visto no Quadro 1 abaixo.

Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
Divisão do Trabalho, visando à especialização	Desnudando os paradigmas, das contradições.
A hierarquia, percebida como propulsora da eficiência	Alta complexidade, velocidade e quantidade de informações, migração de idéias
A padronização, que, acredita, leva à previsibilidade de tudo, inclusive do comportamento humano	Interdependência dos fenômenos
A impessoalidade, pois na burocracia as regras existem para o cargo, independentemente de quem ocupe	Economia sem fronteiras, globalização e também fragmentação, regionalismos, postulações tribais
A meritocracia, uma vez que os membros das burocracias, sendo especialistas treinados, fazem carreira de acordo com seus méritos	Alta competitividade e também parcerias, alianças
O administrador que não é, necessariamente, o dono dos meios de produção, é um profissional contratado para administrar	Crescente participação feminina e envelhecimento das populações
O contrato, a carreira, o salário e a aposentadoria	

**Quadro 1- Comparação entre A Era Industrial e do Conhecimento**

Fonte: Adaptado Vergara (2011).

Muitas das organizações têm mantido o foco nas pessoas, como uma de suas maiores preocupações nos últimos tempos, pois elas traduzem nas suas tarefas e funções a realidade das empresas, no entanto esta influência acaba quando o colaborador deixa de fornecer recurso para a alavancagem da empresa, uma vez que a organização, facilmente, descarta este funcionário em caso de decadência de produção. Neste sentido, “os empregados dedicam esforço e muitas ideias contributivas aos interesses de seus empregadores. Estes, por sua vez, retribuem com salários, benefícios e serviços” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 39).

Por isso a valorização das pessoas na organização, enquanto elemento produtivo está sendo considerada como fator decisivo para as empresas que estão preocupadas com o

mercado, traçando estratégias na intenção de diferenciar-se e aumentar seus ganhos diante das demais.

As várias atribuições executadas pelas pessoas, as quais vão desde ocupar um cargo, até identificar os objetivos da organização, são questões relevantes para os gestores que estão à frente destas empresas, uma vez que, conforme Bohlander et al (2005) estes indivíduos desempenham uma função ainda mais centralizada na intenção de obter vantagem competitiva em relação aos demais empreendimentos.

Nesta linha de raciocínio, constata-se a importância de se estudar sobre este recurso tão importante, o qual, de acordo com Bohlander et al, há quatro formas de se entender sobre a influência das pessoas, começando pelo fato de que elas são capazes de aprimorar a eficiência ou a efetividade da empresa, por conseguinte, suas habilidades, conhecimentos e competências não estão disponíveis aos concorrentes, assim como sua cultura é difícil de ser imitada, além disso, seus talentos podem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições.

Por isso, a cada época, novos estudos são realizados em torno das pessoas nas organizações, como é o caso do uso da tecnologia, que segundo Vergara (2011) impacta consideravelmente no mercado, se promulga nas formas de organização do trabalho, na repetição das tarefas e na cobrança de novas aptidões por parte dos empregados. Tais características criaram a necessidade de gerir essa realidade, surgindo a Administração de Recursos Humanos (ARH), responsável por gerenciar os conflitos advindos das relações entre as pessoas no trabalho. Dessa forma:

o termo Administração de Recursos Humanos (ARH) refere-se ao projeto e à aplicação de sistemas formais em uma organização para garantir o uso eficaz e eficiente do talento humano na realização das metas organizacionais (DAFT, 2005, p.293):

Para desenvolvimento da ARH, Marras (2005) afirma que a evolução do perfil do profissional de RH caracteriza-se em cinco fases. Começando pela fase contábil, sua fundamental característica foi: a preocupação com os custos da organização; na fase legal, a fiscalização da aplicação das leis trabalhistas; na fase tecnicista, a área de RH passou a sistematizar serviços, por exemplo: recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, segurança no trabalho e outros. A utilização de organogramas passou a traduzir tanto o que as

pessoas fariam, tido como características do cargo, como a disposição de cada empregado na empresa simplificado no Quadro Distributivo do Trabalho – QDT.

A fase administrativa caracterizou-se pelo fortalecimento dos movimentos sindicais; por fim, a administração de recursos humanos alcança a fase estratégica, marcada principalmente pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico central das organizações.

Essa discussão insere a atual reflexão sobre a estratégia de ARH no contexto das organizações através da utilização de ferramentas administrativas como o recrutamento e a seleção de pessoal, uma vez que “por mais que se argumente em prol de uma ARH estratégica, não é frequente verificar, na prática, empresas cuja gestão de pessoas seja efetivamente estratégica” (FERNANDES, 2003, p. 4).

A escolha das pessoas adequadas a cada função/cargo da instituição é papel primordial quando se trata de planejamento estratégico, tendo em vista a diversidade do ser humano, a qual precisa ser gerida de forma que o colaborador se adapte à realidade da empresa, pois o mercado de trabalho exige habilidades específicas para cada cargo ou função que será ocupada.

É preciso saber se adequar à nova lei de sobrevivência do atual mercado de trabalho, que exige uma constante atualização e desenvolvimento de habilidades e competências, de modo a atender aos novos requisitos técnicos / econômicos e a aumentar a empregabilidade.

O presente trabalho teve a finalidade de identificar a problemática existente de analisar como os resultados alcançados pelas técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pelos gestores das agências de emprego impactam no uso destas ferramentas no seu dia a dia, dentro de um contexto em que os avaliadores tenham, necessariamente, formação na área Administrativa, por este motivo, se buscou o cadastro destes no CRA-PB. O não cumprimento na utilização dessas ferramentas acarreta custos altíssimos e a perda um candidato em potencial, além de não se atingir a efetividade do processo, finalidade esperada pelos diretores de uma empresa.

Diante dessa realidade surge o seguinte questionamento: **Como os processos de recrutamento e seleção de pessoas são realizados nas agências de emprego de João Pessoa.**

## 1.2 Objetivos

Visando a alinhar-se a questão problemática que norteia o presente estudo monográfico, foram selecionados os seguintes objetivos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os resultados alcançados pelas técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pelos gestores das agências de emprego.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar as técnicas mais utilizadas pelos gestores de RH nas agências de emprego de João Pessoa;
2. Quantificar os custos do recrutamento por pessoa na agência de emprego em João Pessoa;
3. Mensurar a duração do processo de Recrutamento e Seleção por inteiro e por metodologia;
4. Quantificar o gasto por pessoa para selecionar um candidato;
5. Identificar o índice de retenção dos candidatos que são encaminhados pela agência de emprego ao final de todo o processo de Recrutamento e Seleção em João Pessoa;

### 1.3 Justificativa

De acordo com dados coletados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística no censo – IBGE CENSO (2012) – o nível de desemprego tem diminuído, atingindo o menor nível histórico desde março de 2002, fechando o ano de 2012 em 4,6% e sua taxa média em 5,5%, contudo, a busca por uma oportunidade de trabalho continua grande.

Atualmente uma das formas procuradas de se integrar ao mercado de trabalho pelas pessoas que estão em busca de emprego, tem sido contactar as agências destinadas para este fim, espalhadas por todo o território nacional. Existem vários tipos de agências de emprego, desde empresas virtuais, nas quais seu cadastro pode ser acessado de qualquer região do país, como também as empresas convencionais que, não menos eficientes, trabalham voltadas para o contexto regional, tendo em vista a localização e culturas regionais.

Outro ponto a ser salientado é o número elevado das agências de emprego, tendo em vista o valor que as empresas solicitantes pagam por cada indicação. Marras (2005, p. 75) afirma que, em geral, essas agências “recebem pelas indicações realizadas, sempre e quando o candidato enviado é admitido, honorários que variam entre 80 (oitenta) e 120 (cento e vinte) por cento do salário do profissional contratado”.

Em relação às agências de emprego, Marras (2005, p. 75) discorre que “sua responsabilidade, salvo em raras exceções, restringe-se a enviar currículos que estejam dentro de certos parâmetros dados pelas empresas clientes”.

Na área de RH o Recrutamento e a Seleção (R&S) são vistos como ferramentas estratégicas para a contratação de pessoal capacitado e efetivo no preenchimento das vagas nas diversas áreas das empresas. Por conta do nível de rotatividade (*turnover*), aumento planejado e ainda circunstancial do quadro de trabalhadores, as empresas necessitam das ferramentas de recrutamento e de seleção de pessoal.

Sendo assim, faz-se necessário identificar como acontece a intermediação entre as empresas contratantes e as agências, o relacionamento entre elas, qual o nível de aceitação do mercado, se a agência de trabalho e emprego desenvolve um trabalho de expressivo alcance social com informações úteis à vida profissional dos candidatos, tornando-os mais conscientes dos seus conhecimentos, oportunidades e limitações.

A escolha deste tema justifica-se porque este tipo de pesquisa traz contribuições para as organizações, pois as norteia, mostrando aos gestores quais ferramentas podem ser

utilizadas e como as políticas da empresa precisam ser melhoradas. Em segundo lugar, traz para empresa uma visão de como esta se encontra no mercado, apresentada pelos seus próprios gestores. Em seguida pode-se citar a possibilidade de antecipar as suas necessidades, devido ao melhor acompanhamento das pessoas colocadas no mercado de trabalho. Com uma adequada utilização dessas informações, as organizações possuem oportunidades de sucesso na formação de estratégias que definirão seu diferencial no mercado.

Muito embora exista uma gama de trabalhos voltados para área de RH voltados para os métodos de Recrutamento e Seleção, este trabalho aprova-se ainda, porque, até o momento, não foram encontrados muitos estudos direcionados para o conhecimento das práticas de recrutamento e seleção adotadas pelas agências de emprego, tomando por base o sítio de periódicos da CAPES, foram encontrados 107 periódicos, contudo apenas um mencionava a utilização de uma consultoria (agência de emprego) em seu conteúdo, quando procurado na busca avançada por assunto: Recrutamento e Seleção. Neste sentido, o presente trabalho trará contribuições futuras para os alunos da Academia que quiserem se aprofundar no tema proposto, por meio do estudo de caso desenvolvido. Além do mais, as empresas, que contratam este tipo de consultoria, poderão ter uma visão maior do papel desenvolvido por estas agências, resultando em um melhor entendimento deste nicho de mercado, com, por exemplo, a redução dos custos em manter bancos de dados em seus sistemas, além de proporcionar agilidade na hora de selecionar novos candidatos para o quadro de funcionários.

Para o autor, este trabalho tem grande relevância pelo conhecimento teórico adquirido nos conceitos abordados pelos autores especializados no tema, como também enaltecer a relevância do estudo sobre Recursos Humanos, além da oportunidade de colocar em prática posteriormente todo o conhecimento adquirido na empresa da família e contribuir no desenvolvimento das empresas em estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos teóricos necessários ao desenvolvimento dessa pesquisa. Primeiramente, foi feita uma abordagem geral acerca do tema principal do estudo, a importância do recrutamento e seleção para a gestão de recursos humanos e em seguida, demonstrados alguns conceitos elaborados por autores e estudiosos sobre o tema.

### 2.1 Administração de Recursos Humanos

No que concerne à evolução de recursos humanos, ela passa por diferentes formas de políticas e relações de trabalho, expandindo as características assumidas pelo departamento e suas concepções. Com a finalidade de contextualizar essas políticas, faz-se necessário um estudo histórico sobre a evolução apresentada por este campo do conhecimento ao longo do tempo.

Com o advento da Administração Científica, caracterizada pelo estudo dos tempos e movimentos e a racionalização do trabalho, contribuição esta, desenvolvida por Taylor e Fayol, iniciou-se os estudos sobre a Administração de Recursos Humanos (ARH), todavia, segundo Gil (2011), a visão destes estudiosos causou uma revolução nas relações entre comandantes e comandados, os quais teriam que coordenar esforços a fim do aumento da lucratividade, sendo assim, as pessoas envolvidas no processo produtivo teriam que abandonar a busca pela divisão do produto do trabalho.

Por conseguinte, “a escola das relações humanas caracterizou-se pela valorização entre as pessoas no trabalho, que surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais da produtividade.” (GIL, 2011, p. 19). Dessa maneira Elton Mayo desenvolveu o experimento na fábrica da Western Electric sobre a influência dos fatores psicológicos e sociais no produto trabalhado, ainda conforme Gil (2011), com o objetivo de constatar a influência da iluminação da produtividade, índice de acidentes e fadiga.

Posteriormente à Segunda Guerra Mundial, nos EUA, surgiu um novo enfoque com relação à valorização de pessoal por parte dos sindicatos, que passaram a exigir, conforme Gil

(2011) melhores condições de labuta e concessão de benefícios a seus trabalhadores. Desta forma, seu objetivo era de fortalecer a tão massacrada massa dos trabalhadores nas suas relações de emprego.

Deste período em diante, a ARH passa a ser estudada como um sistema integrado das pessoas que o compõem, por meio da Teoria Geral dos Sistemas, identificada pelo estudioso Ludwig Von Bertalanffy, o qual:

verificou que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetivos pudessem ser entendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, sociais, psicológicos etc. Isto fez com que ciências tidas como completamente estranhas entre si, em virtude de sua especialização, passassem a ser vistas sob uma óptica integradora (BERTALANFFY, 2011, p. 20).

Neste entendimento, a ARH é vista como um conjunto de elementos humanos unidos para a integração de fatores na obtenção de resultados diretamente relacionados com a capacidade da empresa de se manter competitiva no mercado

Falar sobre ARH é sinônimo de competição e competitividade para as empresas, de forma mais abrangente, neste contexto Newman et al (1998), discorre que a competição é vista como a rivalidade entre indivíduos (grupos, ou nações), que surge sempre quando duas ou mais partes se esforçam por algo e nem todos podem obter.

Sendo assim, esse conceito é muito discutido pelos próprios estudiosos da área que, de forma mais ampla, apresentam a competitividade como sendo “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenenciais que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentada no mercado” (FERRAZ et al., 1995, p. 3)

Diante de uma visão mais recente, as pessoas na organização passam a ser consideradas, ao menos nos discursos das organizações, como parte do bem mais importante e inimitável, vistas como alavancagem financeira e recurso estratégico. Nesse sentido, vê-se um esforço na adoção de novas práticas na área de Recursos Humanos.

De acordo com Gil (2011), utilizada como diferencial estratégico a antiga Administração de Recursos Humanos que antes restringia as pessoas à meros recursos, é atualmente denominada Gestão de Pessoas, expressão comumente utilizada para instituir a maneira como lidar com as pessoas nas empresas. São elas, as pessoas, que contribuem para o sucesso de toda e qualquer organização, seja em maior ou menor nível de desempenho humano.

A partir desse entendimento, desenvolvem-se várias formas de gerir e organizar esse tipo de desempenho. Mais conhecido como Gestão de Pessoas, esse novo modelo é influenciado por fatores externos e internos da organização, visando a articulação de alguns conceitos-chave que determinam sua forma de operação e a maneira pela qual direcionam suas relações organizacionais na empresa.

Nesse sentido,

o fator que realmente constitui a dinâmica das organizações - sejam privadas ou públicas, industriais ou prestadoras de serviços, lucrativas ou não lucrativas, grandes ou pequenas - são as pessoas. São elas as portadoras da inteligência que vivifica e norteia qualquer organização. A qualidade dos funcionários de uma organização, seus conhecimentos e habilidades, seu entusiasmo e satisfação com seus cargos, seu senso de iniciativa para gerar riqueza, tudo isso tem um forte impacto na produtividade da organização, no nível de serviços ao cliente, reputação e competitividade (CLEMASCO; RAMOS, 2008, p. 37).

No tocante aos avanços observados, conforme o autor, as organizações têm buscado se atualizar, no intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Nota-se também que o sucesso das organizações modernas depende muito do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

Entretanto, alguns autores têm defendido a necessidade de abordar o estudo sobre Gestão de Pessoas de maneira alternativa, tendo em vista a influência de outros fatores que podem ter grande impacto sobre este processo. Dentre os principais, citam Boselie et al (2003) e Paauwe (2004 *apud* LACOMBE, 2006), os agentes governamentais, os sindicatos, as consultorias e associações profissionais, os acionistas, prêmios e certificações, como as melhores empresas para se trabalhar e a ISO 9000 e 14000, como fatores expressivos.

Os referidos fatores têm grande influência na criação de novas políticas e práticas sobre a Gestão de Pessoas, expandido assim a efetividade do processo de planejamento estratégico, pois de acordo com literatura atual, são vários os trabalhos que se preocupam com a amplitude do impacto desses fatores para a manutenção de suas diretrizes.

A evolução da ARH passa por diferentes momentos na história da Administração, podendo ser entendida, como afirma Barbosa (2005), por meio das correntes da evolução dos recursos humanos, que são categorizadas em três momentos: tradicional, moderno e contemporâneo, como pode ser visto no Quadro 2:

	<b>Tradicional</b>	<b>Moderno</b>	<b>Contemporâneo</b>
<b>Comportamental</b>	Liderança Qualidade de Vida Motivação Stress	Comprometimento	Gestão do Conhecimento Aprendizagem
<b>Ferramental</b>	Cargos e Salários Desempenho Treinamento Recrutamento e Seleção Carreiras Rotinas de Pessoal	Remuneração PLR Carreiras	Competências Capital Humano Capital Intelectual
<b>Reflexivo/Crítico</b>	Relações do Trabalho Negociação Coletiva Poder Conflitos Relações Sindicais	Subjetividade no Trabalho Psicopatologia do Trabalho Cultura da Empresa Gerência da Empresa	Subjetividade no Trabalho

**Quadro 2: Abordagens em Recursos Humanos – Um esquema para situar as relações de trabalho**

Fonte: Adaptado Barbosa, Bitencourt (2005).

A análise de Barbosa (2005) propõe a evolução do RH por meio de três vertentes: comportamental, ferramental e reflexivo-crítica. Esta análise oferece uma visão panorâmica sobre a evolução dos recursos humanos ao longo do tempo, permitindo a compreensão dos fenômenos da área, chegando à conclusão de que, inicialmente, a atividade de recursos humanos foi concebida de maneira à manter e controlar as atividades referentes ao departamento pessoal, assim sendo, sua função era meramente racional, na qual os trabalhadores eram vistos como fatores de produção.

Posteriormente, há uma mudança da forma como o trabalhador é valorizado, na qual a ARH passa a atuar no comportamento das pessoas. O setor de recursos humanos “deixaria de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato, para atuar no comportamento das pessoas” (FISCHER, 1998, p. 101).

Na década de 1980 o caráter estratégico passa a ser adotado pelas empresas nos seus sistemas de gestão de pessoas, como afirma Fischer (1998) quando descreve que é imprescindível a vinculação da gestão de pessoas às estratégias da organização.

Conforme essa vertente, a ARH deve se adequar à nova realidade e adaptar-se às políticas empresariais e aos fatores ambientais. A partir de então surge a consciência de que a organização corresponde tanto aos fatores externos quanto aos internos, ou seja, o planejamento a respeito das pessoas na organização deve estar aliado à estratégia corporativa das empresas.

Levando em consideração o processo de evolução, a gestão de recursos humanos ganha novos contornos, tornando-se de extrema importância para as empresas, nas quais o

discurso sobre a área é introduzido nos debates quanto à competitividade e a contribuição das pessoas. De acordo com Fischer (1998, p. 113) “este será o elemento básico de orientação da Administração de Recursos Humanos enquanto vantagem competitiva, para levá-lo à prática as empresas devem transformar suas políticas, estratégias e procedimentos de gestão”.

O presente trabalho foi direcionado a esta perspectiva mais tradicional no que concerne ao Recrutamento e Seleção, voltadas para a aplicação dessas ferramentas em um âmbito local.

## 2.2 As Ferramentas do RH

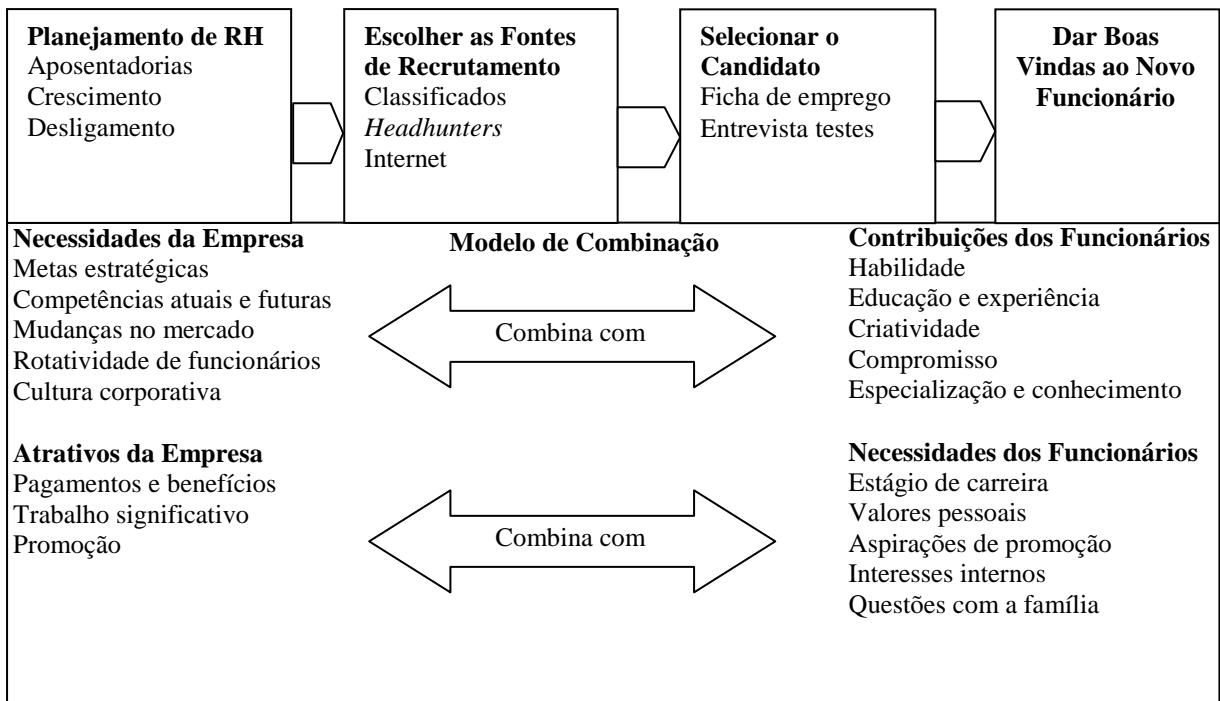
Uma das principais funções do setor pessoal é a busca por pessoas que tragam benefícios à empresa. “A primeira meta do RH é atrair indivíduos que mostrem sinais de se tornarem empregados valiosos, produtivos e satisfeitos” (DAFT, 2005, p. 299).

Conforme a visão de Clemasco e Ramos (2008) atualmente, com o mercado globalizado e competitivo, e ainda, com o surgimento e o avanço de novas tecnologias, a contratação de profissionais e a sua adequação às novas exigências requerem um trabalho personalizado e adequado à realidade de cada organização. Para isso, se faz necessário um bom método de recrutamento, seguido de efetivas técnicas de seleção.

Nesse aspecto, torna-se importante fazer um estudo detalhado sobre a utilização dessas ferramentas, na contratação de novas pessoas para as organizações, uma vez que é imprescindível a utilização desses instrumentos para a contratação de pessoas, sejam elas internas ou externas às organizações.

Antes de chegar à etapa do recrutamento, os gestores das organizações fazem um levantamento, na intenção de definir as principais exigências por parte dos recrutados, na qual se define qual o perfil mais adequado dos candidatos que pleiteiam uma vaga.

Para o candidato chegar à fase de ser selecionado, ele passa por diversas etapas na empresa. Nesse momento, os concorrentes precisam demonstrar as suas habilidades e conhecimentos, pois serão a partir dessas habilidades que os responsáveis pela seleção de pessoas farão a escolha pelo novo funcionário da empresa. Esse esquema, que contempla o processo desde o recrutamento até a admissão do candidato pela empresa, pode ser observado na Figura 1:



**Figura 1: Atraindo uma força de trabalho eficaz**

Fonte: Adaptado de Daft (2005, p. 299)

Como pode ser observado na Figura 1, para se atrair novas forças de trabalho efetivas, deve-se realizar um planejamento para que os gerentes ou profissionais de RH tenham exata confirmação sobre quais cargos existem e quem os ocupará dentro da empresa. Assim, Daft (2005, p. 299) diz que “a primeira etapa para atrair uma força de trabalho eficaz envolve o planejamento de recursos humanos, no qual os gerentes ou os profissionais da ARH preveem a necessidade de novos funcionários com base no tipo de vagas que existem.”

Em seguida, urge a necessidade da utilização de procedimentos para recrutar e comunicar-se com os indivíduos que almejam uma vaga no quadro de funcionários da empresa. A terceira etapa é a seleção dos candidatos que tiveram o melhor desempenho e que mais demonstraram potencial ao longo da seleção no âmbito organizacional. Por último, vem a contratação e as boas vindas do novo funcionário à organização.

Para que toda ação obtenha sucesso é necessário executar um planejamento anterior, sendo esta uma das principais funções administrativas para qualquer área de atuação. Por isso, a administração está incluída nos mais variados tipos de atividade, seja ela informal ou mesmo regrada pelos princípios legais, os quais fazem parte da constituição nacional. Vários são os autores que conceituam sobre o planejamento, como serão vistos outros exemplos mais adiante.

Certo (2003, p. 103) define planejamento como “o processo de determinar de que maneira a organização pode e onde deseja chegar e o que fará para executar seus objetivos”. Por essa razão, o planejamento engloba todos os tipos de atividades, atuando como condição básica para a qual se decidem quais os objetivos e como alcançá-los.

Para Kwasnicka (1995, p. 169) “planejamento é tanto uma necessidade organizacional como uma responsabilidade administrativa”. Sendo assim, ocorre a delimitação do pensamento, as metas, estimativas e previsões futuras, embasando todos os colaboradores e administradores que estão inseridos no processo do planejamento.

“O planejamento de recursos humanos é a previsão das necessidades de recursos humanos e a adequação projetada dos indivíduos com as vagas esperadas” (DAFT, 2005, p. 300). Seguindo essa linha de raciocínio, chega-se a conclusão de que não há processo administrativo sem que necessariamente tenha havido um planejamento anterior a ele. Com os processos de recrutamento e seleção não é diferente.

Esta visão é caracterizada quando se percebe que o principal desafio do recrutamento e seleção no mercado de hoje é a capacidade de atrair e reter talentos. As formas tradicionais de relacionamento entre empresas e profissionais tornam-se rapidamente obsoletas.

### 2.2.1 O Recrutamento

Na constante busca por um emprego, as pessoas se deparam com as práticas administrativas de recrutamento impostas pelas organizações. Esta necessidade de procurar emprego surge devido à grande rotatividade das pessoas nas empresas assim como a expansão do quadro de funcionários, ou ainda um aumento apenas circunstancial do quadro de colaboradores. Sendo assim,

as organizações e os indivíduos estão engajados em um contínuo processo de atração. Da mesma forma que os indivíduos buscam entrar em organizações, seja na tentativa de desenvolvimento profissional, seja por busca de auto-sustento, as empresas buscam indivíduos que possam compor o seu quadro de funcionários. O objetivo comum é estabelecer uma relação de troca de benefícios, que será mais satisfatória se a pessoa escolhida apresentar os requisitos adequados (CLEMASCO; RAMOS, 2008, p. 41)

Lodi (1991) define o recrutamento como um processo de procurar empregados. Milkovich e Boudreau, (2000, p. 162), acrescentam ainda que: “recrutamento é o processo de

identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”.

A busca por novas pessoas para a organização é requisitada pelos supervisores e gerida pelo setor de recursos humanos, pois:

o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2005, p. 69).

Dessa maneira, o processo de recrutar faz parte das atribuições do setor de Recursos Humanos como papel fundamental na criação do banco de dados das pessoas que serão avaliadas no processo de seleção em atendimento das necessidades da empresa.

Segundo Bohlander et. al (2005, p. 76) recrutamento “é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas”. O autor afirma ainda que o recrutamento:

informa plenamente aos candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de RH e dos requisitos do cargo a ser preenchido (BOHLANDER et. al, 2005, p. 76).

Dessa maneira o autor afirma que o processo de recrutamento é realizado de forma a atender as necessidades de curto e longo prazo da empresa com instrumentos adequados na consecução de seus objetivos, seja no aproveitamento interno, seja na captação externa de pessoas.

Flipo (1961) *apud* Limongi-França e Arreliano (2002, p. 64) define a ferramenta recrutamento como “um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar”. Nesse entendimento, existem duas formas de realizar o recrutamento, que pode acontecer internamente ou externamente à organização. Dentro dessas duas formas, o recrutamento, de acordo com Marras (2005), possui algumas fontes, mais utilizadas, para abastecer o processo de recrutamento e seleção, conforme se pode observar no Quadro 3:

<b>Tipos de fontes de recrutamento</b>
1. Funcionário da própria empresa
2. Banco de dados
3. Indicações
4. Cartazes (internos e externos)
5. Entidades (sindicatos, associações etc.)
6. Escolas, universidades, cursos etc.
7. Outras empresas (fornecedores, clientes etc.)
8. Consultorias de <i>outplacement</i> ou <i>replacement</i>
9. Agências de emprego
10. Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão etc.)
11. Consultorias
12. <i>Headhunters</i>

**Quadro 3: Fontes de recrutamento**

Fonte: Adaptado de Marras (2005, p. 71)

Assim como pode ser visualizado no Quadro 3, existem várias maneiras de buscar novas pessoas para a empresa desde que sejam mantidas as características específicas de cada cargo, pois apesar da diversidade de opções, recrutar “é o processo de identificação de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 162)

Nesse entendimento, o recrutamento externo sempre será uma fonte de captação de pessoas novas para organização que estiver disposta a moldar o funcionário às suas expectativas.

#### 2.2.1.1 O Recrutamento Interno

Como o próprio nome já diz, o recrutamento interno é a busca por candidatos de dentro da própria organização para o preenchimento das vagas ofertadas. Esse tipo de ferramenta deve ser utilizada de forma bastante transparente, tendo em vista a possibilidade de se gerar um clima de competição interno dentro da empresa. Por outro lado “o recrutamento interno estimula o desenvolvimento profissional e oferece perspectivas de

crescimento na carreira dos funcionários" (LIMONGI-FRANÇA; ARRELIANO, 2002, p. 64).

O recrutamento interno possui algumas vantagens em relação ao externo, pois segundo Bohlander et. al (2005), essa forma de recrutamento traz maiores benefícios quanto a um melhor aproveitamento do potencial humano junto à organização, incentivando à permanência dos funcionários e a fidelidade à organização, proporcionando maior estabilidade. Algumas dessas vantagens podem ser vistas no Quadro 4:

<b>Principais vantagens do recrutamento interno</b>
Menor custo direto
Conhecimento prévio do perfil de desempenho do "candidato"
Estímulo à preparação para a promoção, proporcionando medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional
Melhora do moral interno
Demonstração de valorização do pessoal que já compõe a empresa

**Quadro 4: Principais vantagens do recrutamento interno**

Fonte: Adaptado de Limongi-França e Arellano (2002, p. 65)

As vantagens relacionadas no Quadro 4 incentivam as pessoas dentro da própria organização a se renovarem sempre e buscar novos conhecimentos, afim de melhorar a sua posição dentro da empresa, bem como almejar cargos superiores com melhores salários.

#### 2.2.1.2 O Recrutamento Externo

O recrutamento externo é a busca por novos membros alheios à organização. "É 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, 2005, p. 73)

A importância de se recrutar novas pessoas proporciona inovações, tanto do pessoal como experiências novas para a organização, neste aspecto, a empresa fica atualizada com o ambiente externo, assim como, as práticas adotadas por outras empresas, pois:

o recrutamento não é importante apenas para a organização. Ele é um processo de comunicação bilateral. Os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa. Por seu lado, a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado. Ambos os lados enviam sinais sobre as relações no trabalho. (MARRAS, 2005, p. 71)

Assim sendo, surgem dois aspectos importantes da pesquisa externa: a segmentação do mercado de RH e a localização das fontes de recrutamento.

O recrutamento externo, como já foi visto no Quadro 3, demonstra as várias fontes de recrutamento, dentre elas, algumas são utilizadas na captação de novos membros para a organização, tais como as agências de emprego, as quais segmentam o mercado de RH, de maneira a reduzir o trabalho sobre o recrutamento nas organizações contratantes, assim,

as Agências de Emprego oferecem serviços de recrutamento de profissionais, em geral, de execução até o nível intermediário da pirâmide organizacional. Têm como característica o fato de não trabalharem com exclusividade (normalmente uma empresa que deseja contratar entra em contato com mais de uma agência de emprego ao mesmo tempo). Sua responsabilidade, salvo raras exceções, restringe-se a enviar currículos que estejam dentro de certos parâmetros dados pelas empresas clientes (MARRAS, 2005, p: 75).

O recrutamento é a fase para a formação de um banco de dados que será utilizado no processo de seleção, pois, uma vez preenchidos os requisitos exigidos, a próxima etapa é a seleção dos indivíduos com maior potencial, como também, os mais próximos do perfil exigido pela empresa.

## 2.2.2 A Seleção

Depois de criado um banco de dados, em consequência de um processo de Recrutamento bem executado, a partir de então, resta a fase de selecionar as pessoas adequadas aos cargos oferecidos pelas empresas.

Inicialmente, a seleção de pessoal pode ser considerada como uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade “escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa” (MARRAS, 2005, p. 79).

Outra interpretação sobre seleção, a define como sendo “a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 66).

Conforme as opiniões dos dois autores pode-se concluir que, mais uma vez, para se chegar a mais esta etapa, foi necessário executar um planejamento bem estruturado pelo setor RH, a fim de proporcionar maior transparência e isonomia sobre o processo de seleção.

Ainda em conformidade com Marras (2005), todo processo de seleção de pessoal baseia-se na análise comparativa de duas vertentes como pode ser acompanhado no Quadro 5:

Exigências do Cargo	Características do Candidato
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas

**Quadro 5: campos de análise e seleção**

Fonte: Adaptado de Marras (2005)

De acordo com o Quadro 5, é possível identificar imediatamente quais os requisitos básicos para a investidura no cargo pleiteado pelos candidatos. Sendo assim, a empresa que estará executando o processo de seleção deverá aplicar as devidas técnicas para escolher o candidato com maior afinidade de expectativas e potencialidades.

Em contra partida, Limongi-frança e Arellano (2002), afirma que admitir um candidato com potencial superior à capacidade oferecida pela organização de crescimento e desenvolvimento, pode levar a desmotivação do mesmo, por esse motivo, faz-se necessário o acompanhamento dessas expectativas, para evitar determinados sentimentos de desvalorização.

Ainda segundo Limongi-França e Arellano (2002), concomitantemente ao se admitir um funcionário sem a qualificação adequada certamente findará em tensão e ansiedade, estresse e até mesmo irritabilidade, uma vez que esta contratação não foi devidamente gerenciada, resultando no aumento dos custos com treinamento e capacitação.

Por isso, são aplicadas técnicas na intenção de minimizar estes extremos, como também conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato. Estas técnicas são fundamentais para verificar se a contratação será positiva para a empresa e para o empregado.

#### 2.2.2.1 Técnicas Utilizadas na Seleção de Pessoal

Manhani (2005), em seu estudo sobre a gestão de Recursos Humanos e a pedagogia empresarial, afirma que:

são muitas as técnicas de seleção hoje conhecidas, cabendo ao profissional escolher as que mais estarão de acordo com o processo, tendo como objetivo extrair o melhor

do candidato, sem ferir sua dignidade de pessoa, cidadão e futuro colaborador da empresa, uma vez que o gestor deve estar ciente de que suas atitudes são fundamentais nesta fase (MANHANI, 2005, p. 56).

Como pode ser percebido nesta contribuição, existem várias formas de se avaliar os candidatos a uma vaga na organização, mas alguns procedimentos são indispensáveis para que a avaliação possa ser feita de maneira mais justa e transparente. Esses procedimentos são listados de acordo com Limongi-França e Arrelano (2002), em cinco etapas:

1. Entrevistas de seleção
2. Provas de conhecimento
3. Testes psicológicos
4. Técnicas vivenciais
5. Avaliação de saúde

**(1) Entrevistas de Seleção:** conforme a percepção de Limongi-França e Arellano (2002), “a entrevista é o instrumento mais importante do processo de seleção”. Diante desse fato faz-se necessário que ela seja conduzida por um, ou vários profissionais experientes da área de RH, os quais possam, de forma imparcial, identificar que fatores pessoais podem influenciar no cotidiano do candidato diante da sua possível contratação.

Dessa forma, “a entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego, subsidiando a avaliação do processo seletivo” (MARRAS, 2005, p. 80).

**(2) Provas de conhecimento:** é um procedimento muito aplicado, por exemplo, em repartições públicas, pois para a investidura no cargo de efetivo, os candidatos passam por uma bateria de provas e testes a fim de passar por uma triagem na qual cada um fica lotado em uma determinada posição devido ao seu próprio desempenho nos testes realizados pela empresa, muitas vezes, estas empresas são contratadas exclusivamente para tal finalidade.

As provas de conhecimento podem ser aplicadas de duas maneiras, uma geral, na qual sua finalidade pode ser apenas a de identificar o grau de instrução, ou até mesmo o grau de cultura do candidato, ou seja, uma forma mais genérica de conhecer o candidato. Já as provas específicas “visam avaliar os conhecimentos profissionais que cada candidato possui, imprescindíveis para o bom desempenho da função” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 69).

**(3) Testes Psicológicos:** é um tipo de procedimento, geralmente, executado por um profissional da área de psicologia, o qual tem a principal característica de aplicação de uma bateria de testes psicológicos de forma a delinear o perfil do candidato. Marras (2005, p. 85) discorre sobre testes psicológicos como sendo “o instrumento que permite ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas dos indivíduos”.

Esses testes podem ser divididos em *psicométricos*, o qual tem a finalidade de avaliar as aptidões individuais de cada candidato, “determinando um índice comparado com escores ponderados e validados anteriormente” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 69), por exemplo: o teste de inteligência; ou ainda o teste de *personalidade*, como o próprio nome já diz, tem por finalidade traçar um perfil da personalidade do avaliado, com também aspectos motivacionais interesses e distúrbios.

**(4) Técnicas Vivenciais:** exige que o candidato responda aos estímulos excitados pelos examinadores, a fim de interagir e participar ativamente destes estímulos.

Por se tratar de atividades que envolvem atuação e muitas vezes simulações de uma circunstância profissional, o controle da situação por parte do candidato fica diminuído e os resultados podem ser mais visíveis e espontâneos (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 70).

O autor Marras (2005, p. 85), também descreve estas técnicas como dinâmica de grupo, a qual é coordenada por um profissional especializado e alguns assistentes que submetem os candidatos a um “exercício ou teste situacional que permita avaliar as ações e reações de cada um com relação a um perfil esperado”.

**(5) Avaliação de Saúde** “entre os candidatos aprovados e indicados pelo setor de R&S no processo seletivo como finalistas, somente o escolhido pelo setor requisitante como ideal é que irá se submeter aos exames médicos” (MARRAS, 2005, p. 87). Nesta etapa, apenas candidatos com melhor desempenho seguem adiante, tendo em vista o fato de estes exames serem custeados pela própria empresa. Mesmo assim, como é formada uma lista de candidatos aptos, caso o avaliado não logre êxito na fase de avaliação de saúde, imediatamente é substituído pelo seu sucessor.

Dessa maneira, é necessário obter um número considerável de candidatos para a vaga aberta, compatível com as possíveis desistências.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A finalidade desse estudo foi responder a seguinte questão de que maneira o processo de recrutamento e seleção de pessoas é realizado nas agências de emprego de João Pessoa. Para isso, foi necessária a utilização de instrumentos de pesquisa que vão desde a leitura das obras dos principais estudiosos até a interpretação dos dados coletados na pesquisa.

Toda pesquisa obedece a uma sequência de procedimentos nos quais está inserido o método científico, que, assim como afirma Gil (2006, p. 26) é “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Manuel Filho (1994, p. 55), referindo-se ao método científico, discorre que o mesmo é considerado como:

a investigação organizada, observação sistemática dos fenômenos da realidade universal através de uma sucessão de passos, orientados por conhecimentos teóricos, buscando explicar as causas desses fenômenos, suas correlações e aspectos ainda não revelados que interessam, mais de perto, um determinado ramo do saber.

De acordo com Oliveira, (1997, p.57), o “método nos leva a identificar a forma pela qual alcançamos determinado fim ou objetivo [...] o método é, portanto, uma forma de pensar para se chegar à natureza de determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo”.

A seguir estão descritas as principais escolhas metodológicas que foram perseguidas para a consecução dos objetivos propostos e a viabilização das atividades de pesquisa desse estudo.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Existem algumas maneiras de se caracterizar uma pesquisa, dentre elas a exploratória, a descritiva e a explicativa. Por se tratar de uma atividade na qual se utilizam técnicas formais de diagnóstico da realidade, e assim, contribuir para a construção da ciência, esse trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, na intenção de descrever como o processo de recrutamento e seleção de pessoas é realizado nas agências de emprego de João Pessoa.

Inicialmente uma pesquisa pode ser considerada como:

um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para

descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos (LAKATOS; MARCONI 2001, p. 43).

Baseado no pensamento de Gil (2006), esse tipo de investigação fundamentou-se nos levantamentos feitos em livros, que segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 71) “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

No tocante a pesquisa descritiva Gil (2006), discorre que ela tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo, procurando apenas perceber, com o necessário cuidado, a freqüência com que o fenômeno acontece. Vários autores dissertam sobre a pesquisa descritiva na tentativa de validar tal caracterização de pesquisa.

Ainda sobre a pesquisa descritiva vale salientar que ela:

visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento (SILVA; MENEZES, 2000, p.21).

Nesse sentido a pesquisa descritiva é aplicada principalmente para narrar as características de um determinado fenômeno, população, ou ainda o estabelecimento entre as variáveis pesquisadas.

### **3.2 Universo e Amostra da Pesquisa**

De acordo com Kinnear e Taylor (1979 *apud* MATTAR, 1999, p. 266), a população de pesquisa é considerada como “o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas”.

A pesquisa foi realizada junto as empresas:

- Absoluta Recursos Humanos e Serviços;
- Astro;
- Caa Estágios;
- Capital Empregos;
- Captar RH;

- Cenes Agência de Estágios;
- Centro de Capacitação Profissional LTDA – Mangabeira;
- Evolução Consultoria em RH;
- *Feed Back* Recursos Humanos;
- Inovar Recursos Humanos;
- Isbet Agência de Estágios;
- Líder Serviços e Recursos Humanos LTDA;
- Marhgel Agência de Empregos e de Domésticas;
- Moderna Recursos Humanos;
- Orserv Organização de Serviços e Empregos LTDA;
- Taler Service Recursos Humanos e Serviços LTDA;
- Prosperarh Consultoria em Treinamentos LTDA;

O universo da pesquisa ou população contempla as dezessete empresas cadastradas no Conselho Regional de Administração - CRA-PB, onde, seus gestores possuem registro junto ao órgão, para o qual foi redigido requerimento ao seu presidente, a fim de se adquirir a informação almejada. Este universo foi escolhido tendo em vista que, para exercer a função de administrador e por ser uma profissão regulamentada, é necessário o devido assentamento no conselho, como também a graduação no curso de Administração, o que garante, pelo menos, conhecimento teórico, por parte dos gestores. Já em relação à amostra, Lakatos e Marconi (2007, p.41) discorrem que “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Não obstante, como todas as organizações serão consultadas, não existirá amostra.

Uma vez que o universo da pesquisa tem um número reduzido, a amostra torna-se do tamanho do universo, ou seja, uma pesquisa censitária, na qual o universo da cidade de João Pessoa existem dezessete empresas cadastradas junto ao CRA.

### **3.3 Sujeitos da Pesquisa**

Por se tratar de uma pesquisa descritiva, esse estudo teve como alicerce a coleta de dados baseados na experiência dos entrevistados das agências de empregos os quais serão denominados de sujeitos da pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa foram os dezessete gestores das agências de emprego da cidade de João Pessoa-PB, concomitantemente, profissionais formados em administração, os quais, necessariamente, precisam estar cadastrados no Conselho Regional de Administração – CRA – para exercer tal atividade e que atuem diretamente na área de recrutamento e seleção.

### **3.4 Métodos de Procedimento**

Assim como discorre Gil (2006) toda investigação é fundamentada na intenção de delinear o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, dessa maneira o procedimento adotado para a coleta de dados é extremamente importante para identificação do tipo de pesquisa.

O procedimento adotado foi a pesquisa de campo, porque de acordo com Lakatos e Marconi (2007) faz parte da documentação direta que constitui-se da obtenção dos dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Dessa maneira, de posse dos nomes das empresas com cadastro no CRA, foram agendadas, junto ao setor competente, as visitas em cada organização, nas quais os instrumentos da pesquisa foram aplicados aos gestores de cada uma, na intenção de estabelecer uma conexão entre o que foi apreendido na literatura e o que é posto em prática efetivamente. Não obstante, após a obtenção dos dados da pesquisa, foi realizada a análise e apresentação dos dados sobre as respostas dos entrevistados que buscou responder as questões estabelecidas nos objetivos geral e específicos do estudo em questão, o que culmina na apresentação da conclusão da pesquisa.

Neste sentido, Lakatos e Marconi (2007) interpretam a pesquisa de campo como sendo a pesquisa com o objetivo de obter informações a respeito de um determinado problema o qual, posteriormente, se encontrará a resposta que queira comprovar.

Portanto, para viabilizar a etapa de pesquisa de campo, foram utilizados instrumentos de pesquisa, apresentados no item seguinte.

### **3.5 Instrumentos da Pesquisa**

Como instrumentos da pesquisa foram usadas entrevistas semi-estruturadas utilizando a metodologia de perguntas diretas, abertas e pessoais para avaliar e comprovar o uso das técnicas utilizadas aplicadas pelos gestores das agências de emprego, tendo como objetivo

principal a obtenção de informações do respondente acerca da empresa em questão, conforme o quadro 6 a seguir:

Questões do Instrumento	Fonte Teórica
<b>Perfil do entrevistado</b>	<b>MILKOVICH; BOUDREAU, 2000</b>
- Gênero: Masculino; Feminino - Idade: entre 20 e 30 anos, entre 30 e 40 anos, acima dos quarenta.	
<b>Tempo de atividade no mercado</b>	<b>MILKOVICH; BOUDREAU, 2000</b>
• 1 aos 5 anos • 6 aos 10 anos, • Mais de 10 anos	
<b>Qual(is) O(S) método(s) de recrutamento utilizado(s) pela Organização?</b>	
• Atendimento na empresa • Jornais • Indicações • Escolas/Universidades • Banco de dados; • Mídia	<b>MILKOVICH; BOUDREAU, 2000</b>
<b>Qual o custo médio de cada método de recrutamento utilizado?</b>	<b>MILKOVICH; BOUDREAU, 2000</b>
<b>Existe um planejamento de quantos candidatos se espera recrutar para cada processo?</b>	<b>DAFT, 2005</b>
<b>Qual o número de candidatos que se apresentam em cada método?</b>	<b>DAFT, 2005</b>
<b>Qual o tempo gasto em um procedimento de recrutamento desde o início do processo, até a apresentação de todos os candidatos em cada método?</b>	<b>MILKOVICH; BOUDREAU, 2000</b>
<b>Dos candidatos recrutados em cada método, quantos são escolhidos para o processo de seleção?</b>	<b>MILKOVICH; BOUDREAU, 2000</b>
<b>Qual(is) o(s) métodos de seleção de pessoas adotado(s) pela empresa?</b>	
• Entrevistas de seleção • Provas de conhecimento • Testes psicológicos • Técnicas vivenciais • Avaliação de saúde	<b>LIMONGI-FRANÇA; ARELANO, 2002</b>
<b>Qual o custo médio de cada método de seleção utilizado?</b>	<b>MILKOVICH; BOUDREAU, 2000</b>
<b>Dos candidatos selecionados para as técnicas de seleção, quantos efetivamente são destinados as vagas ofertadas em cada método?</b>	<b>MILKOVICH; BOUDREAU, 2000</b>
<b>Qual o tempo gasto em um processo de seleção desde o método utilizado até a contratação dos candidatos selecionados?</b>	<b>MILKOVICH; BOUDREAU, 2000</b>

**Quadro 6 – Instrumento de pesquisa**

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Para Lakatos e Marconi (2007, p. 92) “a entrevista é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. Os autores complementam ainda, afirmando que a entrevista “trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; [...]”.

Além de dados referentes à atuação dessa organização, espera-se obter informações acerca das experiências de trabalho dos profissionais envolvidos nas agências de emprego. Por meio de uma análise quantitativa será possível obter uma análise estatística acerca dos dados.

Para um melhor entendimento acerca das etapas de desenvolvimento da pesquisa, o Quadro 7 apresenta mais detalhes.

<b>Primeira etapa</b>	Pesquisa exploratória através de consultas a livros, artigos publicados, dissertações, monografias, sites referentes ao tema entre outros.
<b>Segunda etapa</b>	Pesquisa de campo realizada nas agências de emprego para realização da observação direta e aplicação de entrevistas aos gestores que lidam diretamente com o recrutamento e seleção de pessoal.
<b>Terceira etapa</b>	ANALISE DOS DADOS

**Quadro 7: etapas de desenvolvimento da pesquisa**

Fonte: elaboração própria, 2013.

### 3.6 Abordagem Técnica

Por utilizar a abordagem quantitativa, a finalidade foi de obter maior precisão na tabulação e entendimento da realidade estudada, dessa maneira:

a análise dos dados é o processo de organização sistemático de transcrição de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou (BOGDAN; BIKLEN, 1994 apud VILLA et al., 2004, p. 03).

Ainda sobre a abordagem quantitativa, “conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também o

emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples até as de uso mais complexo” (OLIVEIRA, 1997, p.115).

O objetivo da pesquisa quantitativa foi medir relações entre variáveis por associação e obter informações sobre determinada população. “As análises quantitativas são muito divulgadas e, nesse sentido, sua planificação geralmente necessita de menos explicações que as análises qualitativas” (CONTANDRIOPoulos, 1994, p. 90).

Para a abordagem quantitativa, foi feita a utilização de técnicas estatísticas descritivas como média e porcentagem, que segundo Neto (2004), média é “a soma de um conjunto de escores, dividida pelo número de escores total do conjunto. É uma medida de tendência central”, assim como a porcentagem que, conforme Neto (2004) é um “método de padronização do tamanho, que indica a freqüência de ocorrência de uma categoria em 100 casos”.

## **4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo foi elaborado visando disponibilizar as informações obtidas através da pesquisa de campo realizada junto a dezessete consultores de recursos humanos, que atuam em agências de emprego e utilizam as ferramentas de recrutamento e seleção na cidade de João Pessoa – PB. Neste sentido, o capítulo foi dividido em duas seções, nas quais será abordada a apresentação dos dados e, por conseguinte, a sua análise. As seções ora apresentadas foram desenvolvidas com base nas respostas colhidas por meio do instrumento de pesquisa aplicado, este, abrangendo um total de dez questões semi-estruturadas concernentes a temática enfocada no estudo monográfico.

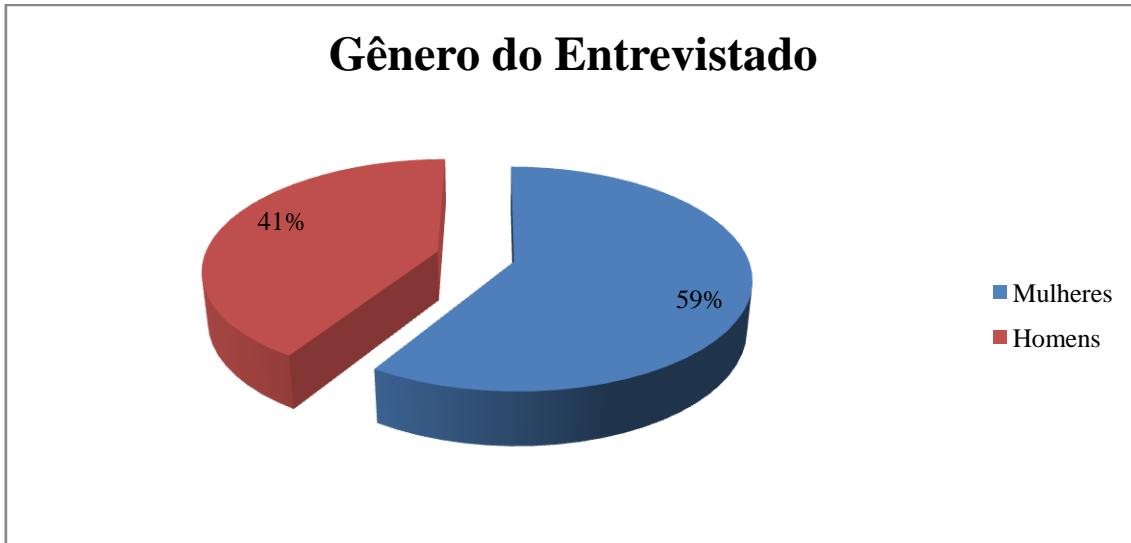
Tal capítulo se configura em um ponto crucial para efetivação do estudo, uma vez que este busca responder, por meio das informações obtidas através da entrevista, a problemática que norteou toda a pesquisa, ou seja, analisar como os resultados alcançados pelas técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pelos gestores das agências de emprego impactam no uso destas ferramentas no seu dia a dia.

### **4.1 Apresentação dos Dados**

Este setor teve como objetivo sintetizar aquilo que foi colhido como respostas dos sujeitos da pesquisa e transformá-los em dados possíveis de ser identificados com maior clareza.

#### **4.1.1 Perfil da Amostra/Universo**

Este item contempla o perfil da amostra que participou da pesquisa de campo, a começar pela análise do gênero preponderante da amostra que respondeu a pesquisa. Sendo assim, 41 % são do gênero masculino e 59% feminino. Verificou-se que entre os consultores pesquisados, há maior predominância do gênero feminino. O Gráfico 1, ilustra de forma clara os resultados obtidos através da pesquisa de campo.



**Gráfico 1 – Gênero do Entrevistado.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2013

Chega-se a conclusão que, dos gestores entrevistados, a maioria deles pertence ao sexo feminino, o que demonstra uma tendência nos últimos anos.

Por conseguinte ao gênero dos pesquisados, buscou-se analisar em que faixa etária os mesmos estavam inseridos, deste modo, 47% da amostra está na faixa etária que varia entre 31 a 40 anos; 35% dos pesquisados possuem acima de 40 anos e por fim 18% da amostra situam-se na faixa que abrange dos 20 aos 30 anos. O Gráfico 2 abaixo ilustra os dados colhidos durante a realização da pesquisa de campo.

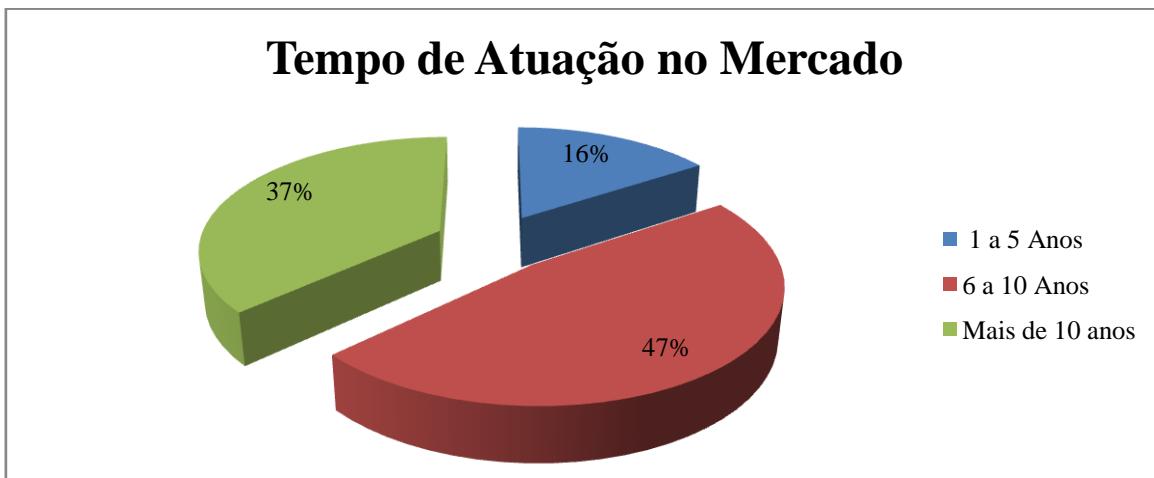


**Gráfico 2 –Faixa Etária dos Entrevistados**

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Dessa maneira, o gráfico 2 expõe que a faixa etária dos entrevistados é relativamente jovem, em conformidade com o evidenciado no gráfico, no qual 47% dos respondente se enquadravam no intervalo entre 31 a 40 anos de idade.

Complementando o bloco de análise, o questionário buscou colher informações acerca do tempo de trabalho dos consultores na área de recrutamento e seleção de pessoas, sendo assim, os resultados demonstraram que 47% possuem entre 6 e 10 anos de experiência na área, outros 23% atuam na função entre 1 e 5 anos, por fim, 29% possuem mais de 10 anos de experiência na área, de acordo com o Gráfico 3 abaixo.



**Gráfico 3 – Tempo de Atuação no Mercado.**

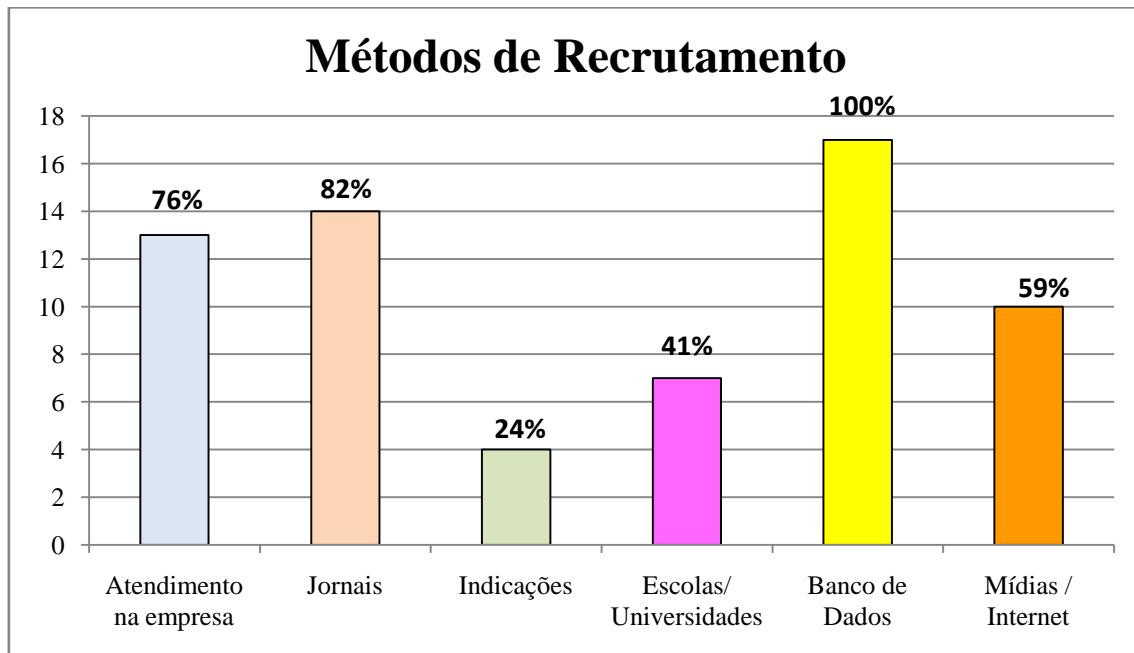
Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

De acordo com o gráfico 3, pode-se identificar que a grande maioria das empresas possuem um bom tempo de atuação no mercado, pois, apesar de 47% possuírem entre 6 e 10 anos, apenas 16% possuem menos de 6 anos de experiência.

#### **4.1.2 Processo de Recrutamento de Pessoas**

Nesta seção, almejou-se descrever e identificar a sistemática utilizada no processo de recrutamento das agências de emprego. Assim, inicialmente, procurou-se identificar qual(is) o(s) método(s) de recrutamento utilizado(s) pela Organização. Os entrevistados responderam utilizar todos os meios de Recrutamento da seguinte maneira: em 100% dos casos as empresas utilizam o banco de dados; em 82% os Jornais; 76% Atendimento na empresa; 59% dos casos, Mídias/Internet; 41% fazem uso da divulgação por meio de Escolas/Universidades

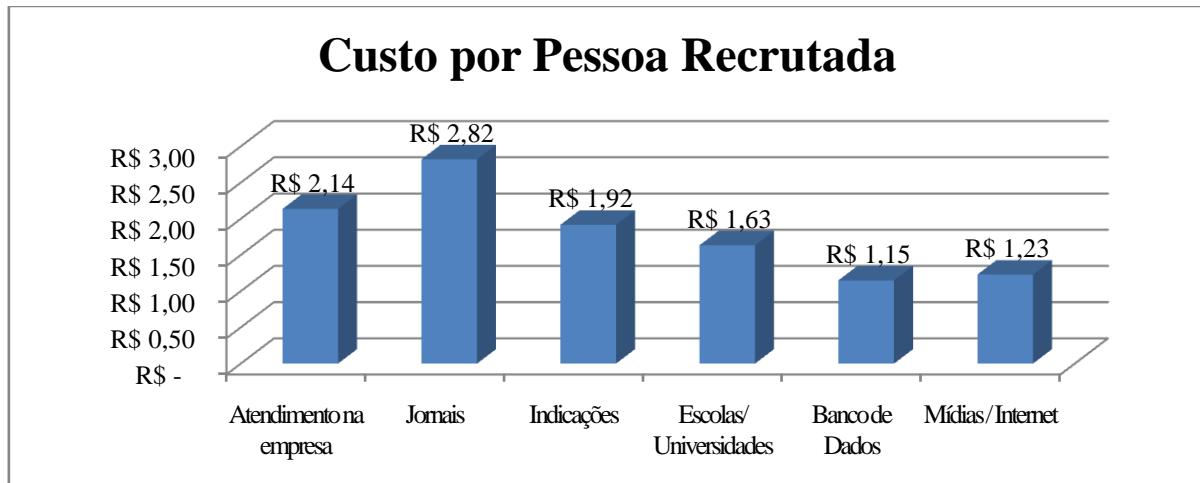
e finalizando, 24% deles utilizam as Indicações como forma de alcance. Conforme pode ser visto no Gráfico 4



**Gráfico 4: Métodos de Recrutamento.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

O questionamento seguinte buscou identificar qual o custo médio de cada método de recrutamento utilizado por pessoa recrutada. Utilizando o método de recrutamento pelo Banco de Dados da empresa, identificou-se que este método custaria R\$ 1,15; quem usasse o jornal, desembolsaria R\$2,82; R\$ 1,23 para quem optasse por recrutar pessoas pelas Mídias/Internet; R\$ 2,14 se fosse o Atendimento na Empresa; R\$ 1,92 por meio de Indicações e R\$ 1,63 no caso de recrutamento por meio de Escolas/Universidades, conforme o gráfico 5.



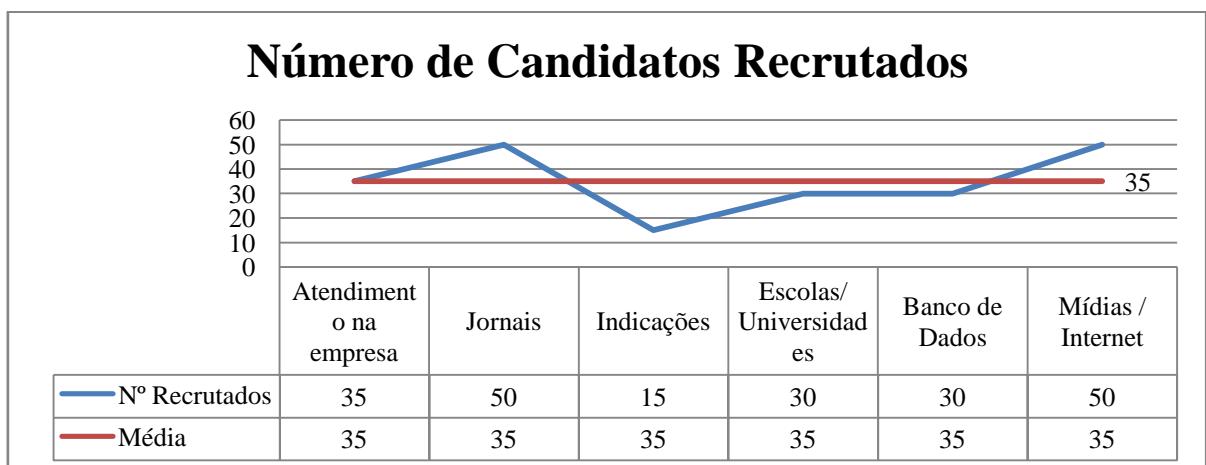
**Gráfico 5- Custo por Pessoa Recrutada.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Neste sentido, os valores expostos no gráfico 5 foram obtidos por meio da média aritmética do gasto médio de cada método de recrutamento usado, dividido pela média de candidatos recrutados por processo, por exemplo, o gasto médio total com a divulgação através do jornal de R\$ 141,07 cento e quarenta e um real e sete centavos, divididos pela a média de pessoas recrutadas pela mesma técnica, que foi de 50 cinquenta pessoas, resulta em um custo de R\$ 2,82, dois reais e oitenta e dois centavos por pessoa, e assim sucessivamente para os demais métodos, incluídos, neste caso, os custos fixos, como água, energia e telefone.

Ainda sobre o processo de Recrutamento buscou-se identificar na questão seguinte se existe, de fato, um planejamento de quantos candidatos se espera recrutar para cada processo. Segundo os entrevistados, o planejamento é realizado somente após a empresa que contrata os serviços da agência de emprego definir quais os cargos e perfis dos candidatos que ela deseja inserir em seu quadro de pessoal, todavia, uma vez definido isto, a empresa passa executar de forma sistemática o processo de Recrutamento, pressupondo atingir um público de 80 pessoas em média.

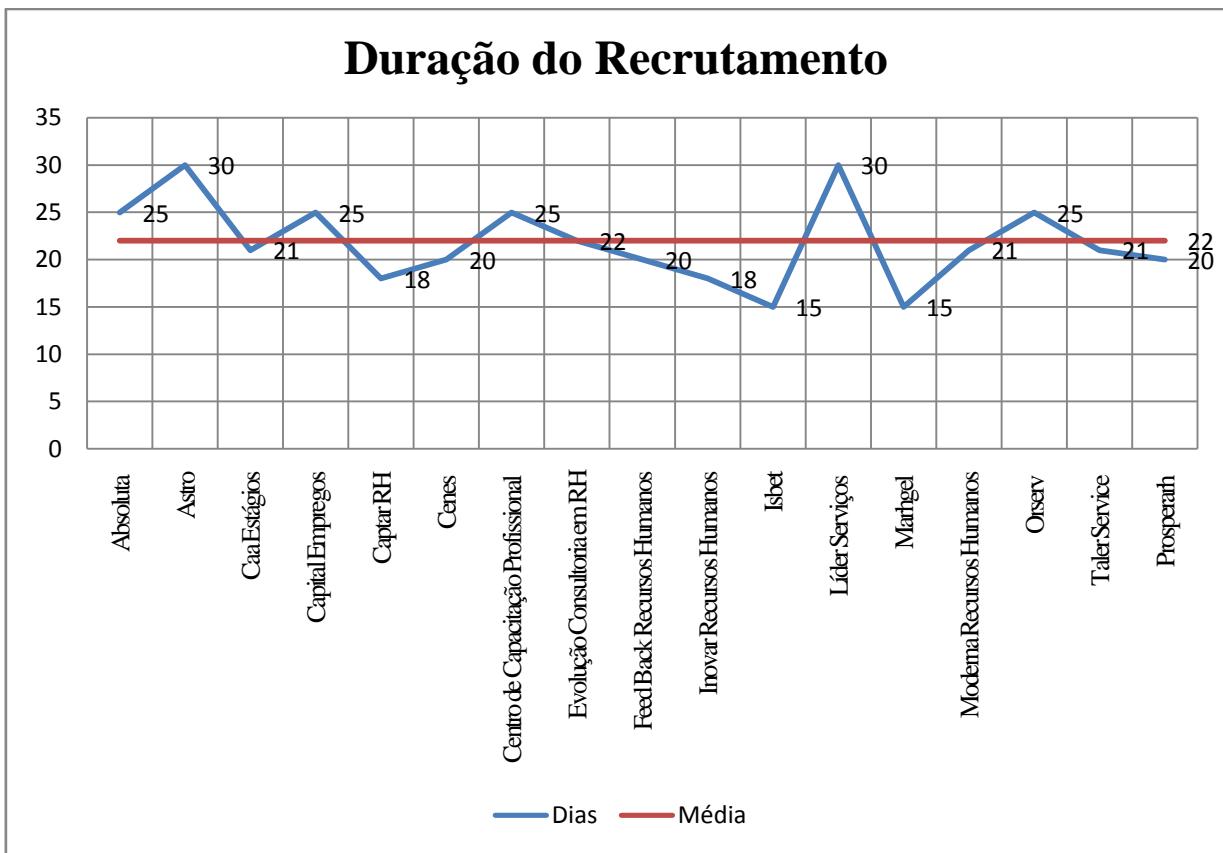
Uma vez iniciado o planejamento, passa-se a fase seguinte do Recrutamento em propriamente dito, o que responde a pergunta posterior de quantos candidatos que se apresentam em cada método. Obteve-se uma média de 35 pessoas efetivamente recrutadas, que advieram das 30 pessoas advindas do método de Banco de Dados; 50 pessoas quem usasse o jornal; 50 pessoas para quem optasse por recrutar pessoas pelas Mídias/Internet; 35 pessoas se fosse o Atendimento na Empresa; 15 pessoas por meio de Indicações e 30 pessoas no caso de recrutamento por meio de Escolas/Universidades, conforme o gráfico 6.



**Gráfico 6 – Número de Candidatos Recrutados.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

E por fim foi procurado identificar qual o tempo gasto em um procedimento de recrutamento, desde o início do processo, até a apresentação de todos os candidatos em cada método, chegando-se a análise de que um processo de recrutamento dura em média 22 dias, pouco mais de duas semanas, este resultado foi obtido por meio da frequência com que os entrevistados responderam ao questionamento. O Gráfico 7 expõe os dados alcançados.

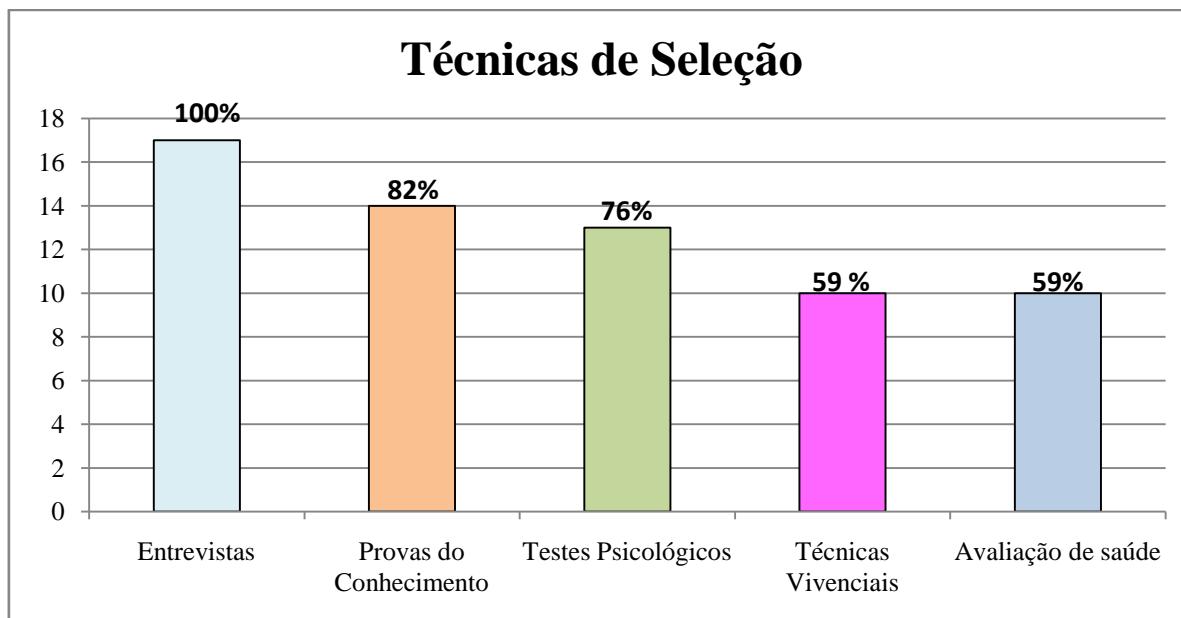


**Gráfico 7 – Duração do Recrutamento.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

#### 4.1.3 Processo de Seleção de Pessoas

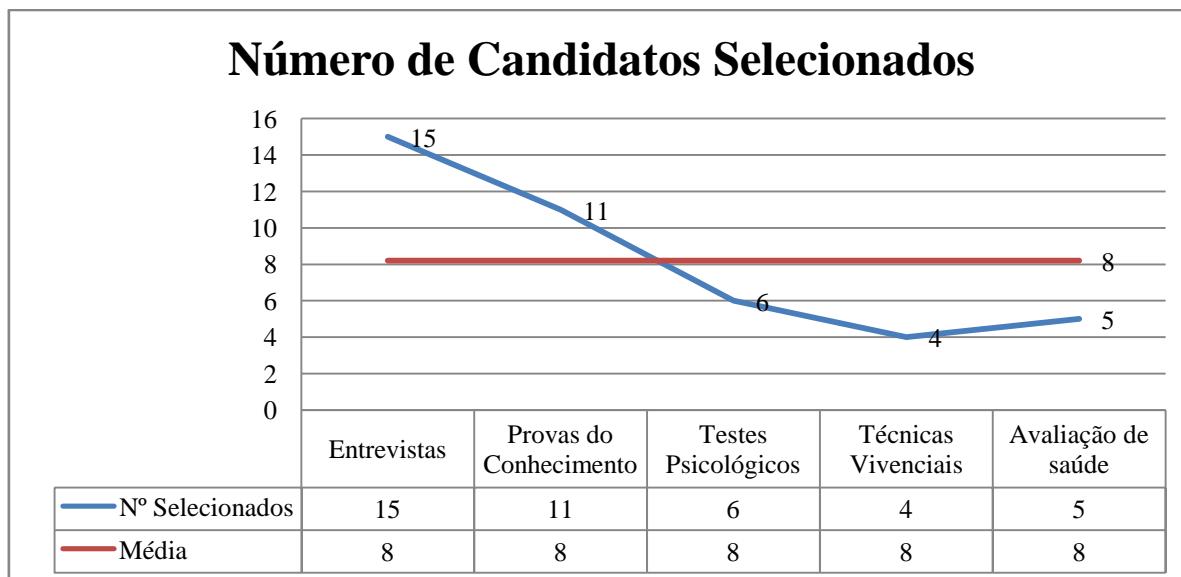
Neste ínterim, aspirou-se descrever e identificar a metodologia utilizada no processo de seleção das agências de emprego. Desse modo, inicialmente, questionou-se aos consultores qual(is) o(s) métodos de seleção de pessoas adotado(s) pela empresa. Os participantes responderam utilizar todos os métodos de Seleção da seguinte maneira: 100% utilizam a Entrevista; 82% Provas do Conhecimento; 76% fazem uso de Teste Psicológico; 59% de Técnicas Vivenciais (Dinâmicas de Grupo), assim como 59%, Avaliação de Saúde. O Gráfico 8 apresenta os resultados da pesquisa.



**Gráfico 8 – Técnicas de Seleção**

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

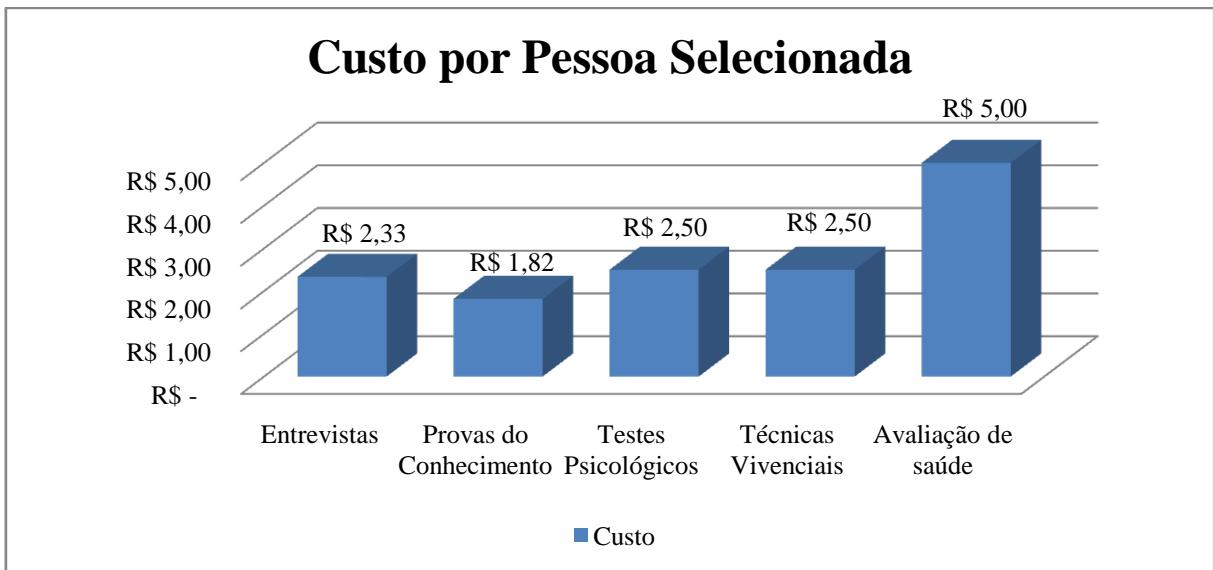
Neste sentido, dando prosseguimento à análise, investigou-se, dos candidatos recrutados em cada metodologia, quantos seriam escolhidos para o processo de seleção, obtendo uma média de 8 pessoas como resultado dos métodos utilizados no procedimento, dos quais 15 pessoas egressaram por meio das Entrevistas; 11 pessoas das Provas do Conhecimento; 6 pessoas dos Testes Psicológicos; 4 das Técnicas vivenciais e, por fim, 5 pessoas da Avaliação de Saúde. O Gráfico 9 expõe os resultados.



**Gráfico 9 – Número de Candidatos Selecionados.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2013

Em continuidade a análise buscou-se identificar, no que diz respeito aos custos por pessoa gerados por cada técnica de seleção, nos quais a Avaliação de Saúde mostra claramente ser uma das mais dispendiosas para a empresa atingindo um valor de R\$ 5,00; enquanto as Provas do Conhecimento dispensa R\$ 1,82 por pessoa; R\$ 2,50 os Testes Psicológicos e as Técnicas Vivenciais e, por último e não menos importante, a Entrevista com R\$ 2,33 de gasto. Resultados expostos no Gráfico 10 abaixo.

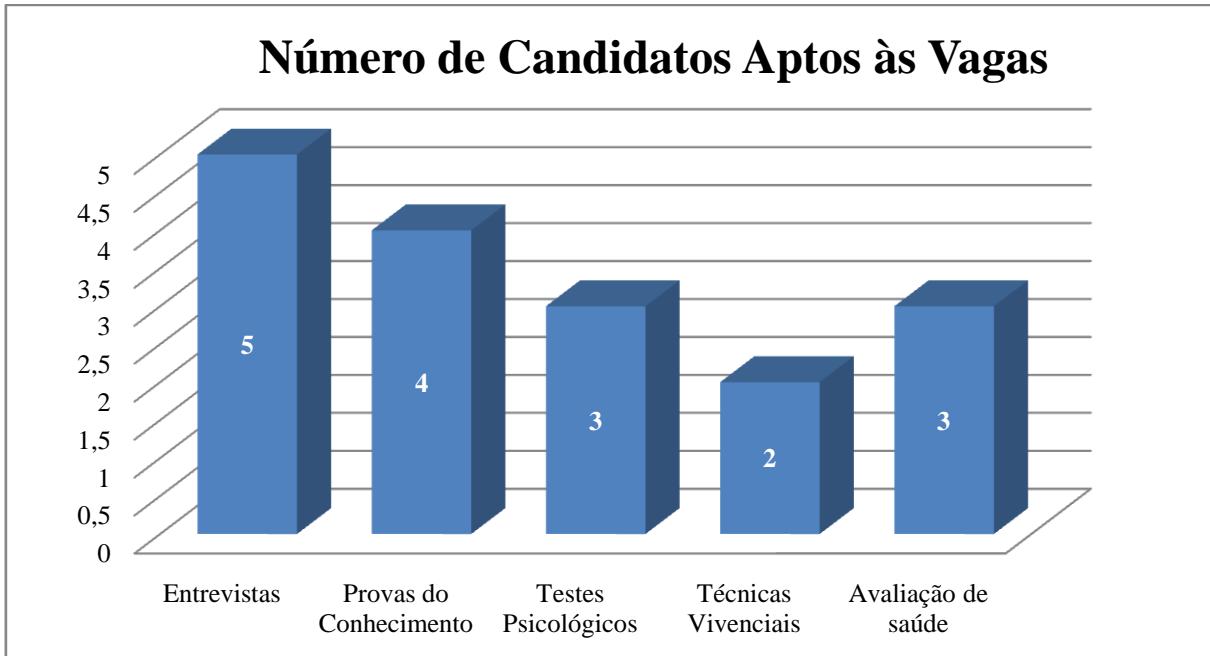


**Gráfico 10 – Custo por Pessoa Selecionada.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Neste sentido, os valores expostos no gráfico 10 foram obtidos por meio da média aritmética do gasto médio de cada método de seleção usado, dividido pela média de candidatos selecionados por processo, por exemplo, o gasto médio total com as entrevistas de R\$ 35,00, trinta e cinco reais, divididos pela a média de pessoas selecionadas pela mesma técnica, que foi de 15 quinze pessoas, resulta em um custo de R\$ 2,33, dois reais e trinta e três centavos por pessoa, e assim sucessivamente para os demais métodos.

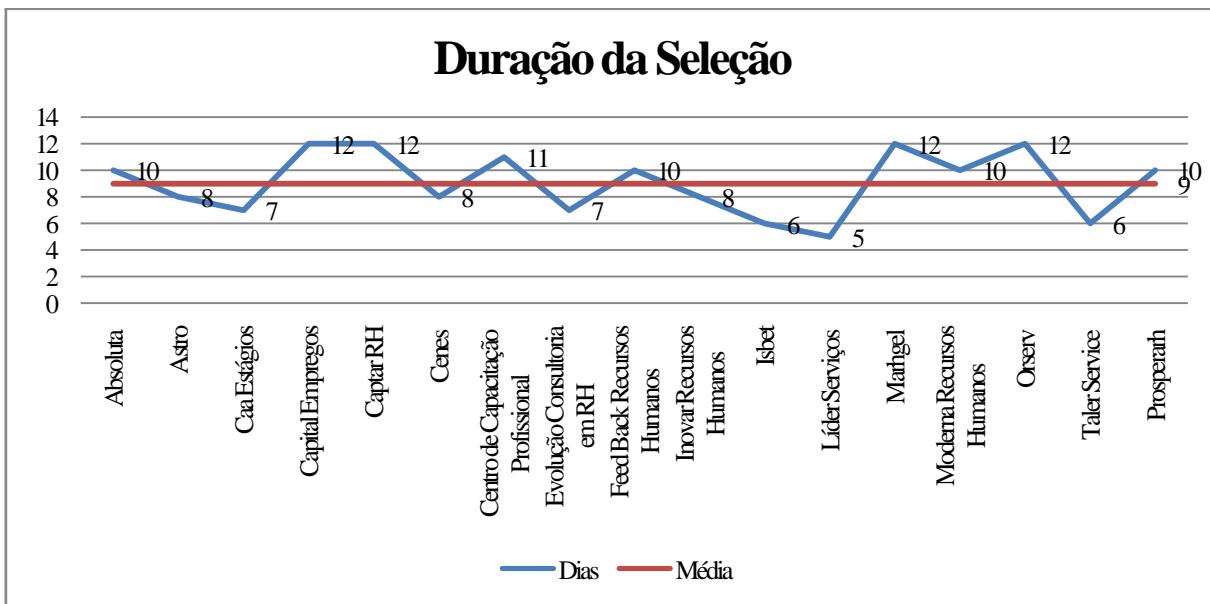
Posteriormente, buscou-se identificar, dos candidatos selecionados pelas técnicas de seleção, quantos efetivamente são destinados as vagas ofertadas em cada método. Dos respondentes, o efeito obtido foi que, para os candidatos Entrevistados, 5 deles estavam aptos, já nas Provas do Conhecimento foram 4, enquanto que nos Testes Psicológicos e na Avaliação de Saúde foram apenas 3 pessoas aptas e nas Técnicas Vivencias somente 2 pessoas estavam suscetíveis de concorrer a uma vaga. O Gráfico 11 apresenta os resultados da pesquisa.



**Gráfico 11 – Número de Candidatos Aptos às Vagas Oferecidas.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Por fim foi procurado identificar qual o tempo gasto em um procedimento de Seleção de pessoas, desde o início do processo, até a apresentação de todos os candidatos em cada método, chegando-se a análise de que um processo de seleção dura em média 9 dias, este resultado foi obtido por meio da frequência com que os entrevistados responderam ao questionamento. O Gráfico 12 expõe os dados alcançados.



**Gráfico 12 – Duração da Seleção.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

## 4.2 Análise e Interpretação dos Dados

O estudo realizado demonstra que o preenchimento de uma vaga de emprego é um aspecto de extrema importância dentro das organizações. Planejar as necessidades de pessoal, recrutar, selecionar, empregados capacitados é mais um desafio que as empresas têm de enfrentar no mercado de trabalho.

Por meio da elaboração do presente estudo, pode-se constatar que os principais métodos de recrutamento utilizado nas agências de emprego da cidade de João Pessoa – PB são realizados por meio da mídia/internet, utilização do banco de dados da empresa, assim como jornais e o atendimento na própria empresa, todavia pode-se afirmar que o recrutamento externo, feito através da internet é uma metodologia mais fácil e de menor custo, já que a internet é uma ferramenta que atinge um grande número de pessoas e não possui custos tão elevados como: aluguel de páginas, anúncios pagos, ou outros. É uma forma mais eficiente, pois através deste sistema é possível selecionar os currículos que interessam de maneira mais rápida, por meio dos pré-requisitos necessários.

Neste sentido, verifica-se que diante da amplitude esperada de oitenta pessoas para um processo de recrutamento, em média apenas trinta e cinco são efetivamente recrutadas a um custo de R\$ 1,86, hum real e oitenta e seis centavos por pessoa, durante um período de vinte e dois dias, pouco mais de duas semanas.

Uma vez de posse das pessoas recrutadas, inicia-se a fase de seleção dos candidatos e a utilização das suas técnicas, na qual se pôde averiguar que os principais métodos de seleção foram a entrevista, provas do conhecimento e testes psicológicos, tendo em vista que elas permitem uma amplitude maior na busca de novos contratados, contato direto com o candidato e a eliminação de dúvidas que permaneceram nas etapas iniciais do processo, devendo ser conduzida com cuidado para a obtenção de dados confiáveis e transmissão de boa imagem da empresa e do entrevistador.

Não obstante, dando prosseguimento à análise, investigou-se, dos candidatos recrutados em cada metodologia, que apenas oito pessoas em média, daqueles que advieram do processo de recrutamento em número de trinta e cinco, são escolhidas para o processo de seleção, isso é muito interessante, pois para os cargos nos quais estes testes são realizados é necessário certo nível de conhecimento técnico, que não pode ser medido por meio de outras etapas do processo, como técnicas vivenciais e avaliação de saúde.

No que concerne ao número de candidatos aptos às vagas ofertadas pela empresa contratante do serviço, somente de três a quatro pessoas terão a oportunidade do tão sonhado emprego, compreendido por um período de nove dias de processo de seleção, a um custo de R\$ 2,83, dois reais e oitenta e três centavos por pessoa.

Ao analisar os aspectos globais chega-se a conclusão que o processo mais efetivo de recrutamento foi feito por meio da utilização de mídias/internet e a técnica de seleção mais utilizada foi a entrevista, nos quais sua aplicação se deu durante cerca de um mês, contando desde a utilização das técnicas de recrutamento até a efetivação do candidato selecionado pela empresa contratante o que depois da associação destas duas ferramentas gera um índice de retenção de aproximadamente um por cento de todos os candidatos que concorreram a uma vaga de emprego, a um custo médio total de R\$ 96,45, noventa reais e quarenta e cinco centavos no processo total, no qual foram recrutados 50 pessoas por meio da internet e mais 15 para aplicação das entrevistas, a um custo de R\$ 1,23, hum real e vinte e três centavos e R\$ 2,33, dois reais e trinta e três centavos por pessoa, respectivamente. Entretanto no momento da pesquisa, não foi possível estabelecer um detalhamento destes custos, presume-se que nos valores informados pelos entrevistados, eles já tenham incluído tais despesas fixas, como aluguel, energia, água entre outros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados do presente estudo, pode-se afirmar que a área de recursos humanos é considerada uma das áreas mais importantes de uma empresa, pois é por meio deste departamento, ou mesmo com a contratação de empresas especializadas para este fim, que a organização realizará os processos de recrutamento e seleção de candidatos, para tanto é necessário que o desenvolvimento desta área na empresa possua funcionários aptos a desempenhar o papel de recrutar e selecionar pessoas, dessa maneira, o candidato selecionado ocupará a vaga disponível de acordo com a necessidade do cargo.

Ao analisar os aspectos literários referentes à área de Recrutamento e Seleção de pessoas, pode-se sugerir a estratégia a ser adotada pelas organizações, a fim de diminuir os riscos nas contratações. Desse modo, para que se possam encontrar os candidatos aptos a preencher a vaga em aberto, ou que se aproximem das características e habilidades solicitadas, é essencial que seja levantado minuciosamente o perfil necessário para o futuro ocupante do cargo.

O presente estudo buscou identificar os resultados alcançados pelas técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pelos gestores das agências de emprego, as quais se pôde obter como resultado que as técnicas de Recrutamento mais utilizadas são a mídia/internet e o banco de dados, pois elas proporcionam um processo de alcance maior, a um custo mais baixo, se comparado com as outras técnicas utilizadas, ou seja, seu alcance é em média 20%, vinte por cento maior que os outros a um custo 36% trinta e seis por cento menor que a média de todas as técnicas utilizadas durante 22 dias em média.

Já quando se trata do processo de Seleção as metodologias mais eficazes foram a entrevista e as provas do conhecimento, que obtiveram maior alcance, com valores superiores a 62%, sessenta por cento a mais que a média de pessoas advindas do processo de Recrutamento, a um custo 26%, vinte e seis por cento menor que a média de todas as outras técnicas de seleção empregadas por um prazo de 9, nove dias.

Sendo assim todo o processo ocasiona um índice de retenção de candidatos aptos para a vaga de emprego de pouco mais que 10% de todos os candidatos concorrentes a uma vaga de emprego por um período de 31 dias.

Neste sentido diante da apresentação do problema exposto que se consolida em saber como o processo de recrutamento e seleção é realizado nestas agências de emprego, chegou-

se a conclusão de que uma vez definido as características e perfil desejado, pela empresa que contratará o candidato, é realizado um planejamento sobre qual ou quais as técnicas serão empregadas em todo processo.

Dessa maneira, a agência realiza a divulgação das vagas em aberto por meio da metodologia mais eficaz, posteriormente, executa os procedimentos para a seleção dos candidatos que se enquadram no perfil desejado e, por conseguinte, apresenta-os para a contratação pela contratante.

Diante do estudo, pôde-se elencar algumas restrições por parte do autor da pesquisa, como a tempo para a realização do próprio trabalho de conclusão de curso, uma vez trabalhando no negócio da família, durante a manhã toda, e a tarde em uma empresa do Estado, outra dificuldade, foi o excesso de burocracia, para se contrair os nomes das empresas elencadas como agências de emprego, sem contar o tempo compreendido entre a apresentação do requerimento e a entrega da lista com os nomes das empresas cadastradas no CRA-PB. Outro problema elencado foi a disponibilidade dos gestores, para aplicação do instrumento de pesquisa, assim como a do pesquisador.

Contudo, como sugestões de estudos futuros têm-se o prosseguimento processo de inserção deste candidato selecionado na empresa contratante, ou seja, exatamente o que será feito com o pretendente já depois da sua contratação, por exemplo, quanto tempo este colaborador permanecerá na empresa, como ocorreu a sua adaptação, ou ainda se ele realmente se adequava ao cargo almejado, tendo em vista não ter sido possível esta análise neste estudo monográfico.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. C. Q.; BITENCOURT, C. A gestão das competências. In: BITENCOURT, C. (org.) **Gestão Contemporânea das Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa – 1<sup>a</sup> ed. – 1<sup>a</sup> reimpr. – São Paulo: Pioneira Thomson Learnin, 2005.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9<sup>o</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 568p.

CESAR, Ana Maria R.; BIDO, Diógenes de S.; SAAD, Sheila Madrid. A “evolução” da área de Recursos Humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. In: 31º EnANPAD, 2007. **Anais do EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

CLEMASCO, Michelle; RAMOS, Silvana Bonomo; **Recrutamento e Seleção de Pessoas: uma Barreira para o Candidato e para o RH**. Estudo de caso: supermercados potenciais do Município de Nova Venécia - Es. TCC apresentado ao curso de Administração. Faculdade Capixaba de Nova Venécia. Nova Venécia, 2008. 71 p.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre, et al.; **Saber Preparar uma Pesquisa**. São Paulo Rio de Janeiro: Hucitec, 1994.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução da 6<sup>a</sup> edição norte-americana. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Restrições à atuação estratégica da área de recursos humanos**: um caso de uma empresa do setor de saneamento. In: EnANPAD, 27º, 2003. Atibaia-SP. **Anais do ENANPAD**, Atibaia, 2003.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

FILHO, Manuel Barbosa. **Introdução à Pesquisa**: métodos, técnicas e instrumentos. 3<sup>a</sup> ed. João Pessoa: A União, 1994.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese de doutoramento. Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUIMARÃES, M. C. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Instituto de Ensino Superior Cenecista – INESC. Apostila. Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas. Unaí, 2007.

GOMES, C. M. et al. **Análise da Administração de Recursos Humanos em Empresas de Santa Maria – RS**. In: SEMEAD DA USP, 6., 2003. Disponível em: <http://www.eadfea.usp.br/Semead/6semead/paginas>. Acesso em: 13 de Setembro de 2012

GONTIJO, C. L. **Captação e seleção de talentos para as organizações**. 2005. Disponível em <<http://www.universia.com.br>>. Acesso em 13 de Agosto de 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 de Fevereiro de 2013.

JACOMINO. Darlen. **Vai um currículo aí?** Revista Você s/a. Pp. 26, 27, 28 e 29. Editora Abril, Edição 57, 2003.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**: as Abordagens Estratégica e Institucional. In: 30º EnANPAD, 2007. Salvador, 2007. **Anais do EnANPAD**. Salvador, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

LODI, João Bosco. **A entrevista: teoria e prática.** 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

LUNELLI, A.; TREICHEL, A. **Recrutamento e Seleção:** como fazer uma entrevista? Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2003. Disponível em <<http://www.icpg.com.br>>. Acesso em: 15 de Agosto de 2012.

MANHANI, Luís Donizete. **A gestão de Recursos Humanos e a pedagogia empresarial:** Ênfase nas políticas de recrutamento, seleção e treinamento. TCC apresentado ao curso de Pedagogia. Centro Universitário Claretiano. Batatais, 2005. 88 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1999. Vol. 1 e 2.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico; 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Futura, 2005.

MAZON, L.; TREVIZAN, M. A. **Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista.** Revista latino-am.enfermagem, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, agosto 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 15 de Dezembro de 2012.

MILKOVICHI, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução Reynaldo C. Marcondes – 1<sup>a</sup> ed. – 8. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2010.

MILKOVICHI, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

NETO, Paulo Vieira: **Estatística Descritiva: Conceitos Básicos.** São Paulo, Março 2004. Disponível em: <[http://uni.educacional.com.br/up/59960001/3103751/Apos\\_Est\\_I\\_Fev04\\_C1.pdf](http://uni.educacional.com.br/up/59960001/3103751/Apos_Est_I_Fev04_C1.pdf)>. Acesso em 23 de março de 2013.

NEWMAN, P.; EATWELL, J.; MILGATE, M. **The new palgrave a dictionary of economics.** London: Macmillan, 1998.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: Projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI; Edmáa Rita. **Pesquisa exploratória**: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista Saúde Pública*, vol.29 n.4. São Paulo. Agosto 1995. Disponível em <[www.scielosp.org](http://www.scielosp.org)>. Acesso em 23 de Novembro 2012.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3<sup>a</sup> ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

VERGARA, Silvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 10 ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

ZANETTI, E. M. S. P. **Gerenciamento de Recursos Humanos: O Caso das Micro e Pequenas Indústrias de Confecções do Município de Colatina – ES**. 2001, 132 f.Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,Universidade Federal de Santa Catarina,Florianópolis, 2001. Disponível em <<http://teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em 13 junho de 2012.

VILLA, Eliana Aparecida. et al. **Construindo o perfil de mulheres com trajetória de vida nas ruas**: aproximação com a realidade da exclusão. 7º Encontro de Extensão da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004. Disponível em <<http://www.ufmg.br/proex/arquivos/7Encontro/Saude60.pdf>>. Acesso em 23 de Janeiro 2013.

## **APÊNDICE“A”**

## QUESTIONÁRIO

O objetivo deste questionário é identificar a utilização das ferramentas de recrutamento e seleção pelas agências de emprego da cidade de João Pessoa.

**Perfil do entrevistado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).**

**Gênero:** Masculino; Feminino

**Idade:** entre 20 e 30 anos, entre 30 e 40 anos, acima dos quarenta.

**Tempo de atividade no mercado? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).**

- **1 aos 5 anos**
- **6 aos 10 anos,**
- **Mais de 10 anos**

**1. Qual(is) O(S) método(s) de recrutamento utilizado(s) pela Organização? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).**

- **Atendimento na empresa**
- **Jornais**
- **Indicações**
- **Escolas/Universidades**
- **Banco de dados;**
- **Mídia**

**2. Qual o custo médio de cada método de recrutamento utilizado? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000)**

**3. Existe um planejamento de quantos candidatos se espera recrutar para cada processo? (DAFT 2005)**

**4. Qual o número de candidatos que se apresentam em cada método? (DAFT 2005)**

**5. Qual o tempo gasto em um procedimento de recrutamento desde o início do processo, até a apresentação de todos os candidatos em cada método? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).**

**6. Dos candidatos recrutados em cada método, quantos são escolhidos para o processo de seleção? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).**

**7. Qual(is) o(s) métodos de seleção de pessoas adotado(s) pela empresa? (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002)**

- **Entrevistas de seleção**
  - **Provas de conhecimento**
  - **Testes psicológicos**
  - **Técnicas vivenciais**
  - **Avaliação de saúde**
- 8. Qual o custo médio de cada método de seleção utilizado? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).**
- 9. Dos candidatos selecionados para as técnicas de seleção, quantos efetivamente são destinados as vagas ofertadas em cada método? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000)**
- 10. Qual o tempo gasto em um processo de seleção desde o método utilizado até a contratação dos candidatos selecionados? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).**