

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SARANDI**

**CRISTINA MARIA SCARAVELLI**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:**  
Um estudo na empresa Construbrás

SARANDI

2014

**CRISTINA MARIA SCARAVELLI**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Um estudo na empresa Construbrás

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof. Ms. Faisal Awad.

SARANDI

2014

**CRISTINA MARIA SCARAVELLI**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**  
**Um estudo na Empresa Construbrás**

Estágio Supervisionado aprovado em.....de.....  
de 2014, como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Administração do Curso de  
Administração da Universidade de Passo Fundo,  
Campus de Sarandi, pela Banca Examinadora  
formada pelos professores:

Prof. Ms. Faisal Medeiros Awad  
UPF – Orientador

Prof. Ms. \_\_\_\_\_  
UPF

Prof. Esp. \_\_\_\_\_  
UPF

SARANDI

2014

A minha família, pela dedicação, apoio e por  
tudo que me ensinaram.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por estar presente em todos os momentos da minha vida.

Aos meus pais, Edmar e Marilene, que me educaram e guiaram para o alcance dos meus objetivos.

A minha filha pelo carinho e compreensão na minha ausência.

Ao meu namorado Claudio Marcos por seu carinho, apoio e por estar ao meu lado me incentivando nos momentos difíceis.

Ao Orientador, por sua atenção e dedicação prestada em todas as fases do trabalho.

Aos professores do curso de Administração que transmitiram-me todos os seus conhecimentos.

A todos meus amigos pelos bons momentos vividos durante o curso.

E a todos que contribuíram direta e indiretamente para realização deste sonho.

“Pessoas constituem o mais importante ativo  
de que dispõem as organizações,  
devem ser recrutadas e selecionadas  
com a maior competência possível”.

ANTONIO CARLOS GIL

## RESUMO

SCARAVELLI, Cristina Maria. **Recrutamento e Seleção: Um estudo na Empresa Construbrás Construtora de Obras Rodoviárias Ltda.** Sarandi, 2014. 87 fls. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

Este trabalho teve por finalidade avaliar e propor melhorias no processo de recrutamento e seleção dos colaboradores na empresa Construbrás. Este estudo proporcionou ao processo utilizar novas ferramentas e formalidades, oportunizando, de maneira adequada, a evolução no método de escolha dos colaboradores da empresa. A metodologia utilizada foi um estudo de caso de natureza exploratória e abordagem quantitativa. Para a coleta de dados foram analisados documentos e aplicados questionários aos gestores e colaboradores. Na interpretação dos dados foi utilizada a técnica da análise de conteúdo. Os resultados possibilitaram delinear o perfil dos colaboradores da empresa quanto à faixa etária, grau de escolaridade e tempo de serviço, e identificar que a experiência é fator determinante nas contratações, que na maioria das vezes são realizadas pela gerência e direção. Quanto aos meios de recrutamento, o mais usado pela organização estudada é o externo. Em relação às técnicas as mais usadas são apresentação de currículo e a indicação. Referindo-se as técnicas de seleção, quando utilizadas, predomina a entrevista. Dessa forma, foram identificadas deficiências e sugeridas melhorias no processo de recrutamento e seleção da empresa, alcançando assim, satisfatoriamente, os objetivos inicialmente propostos no trabalho.

**Palavra chave:** Gestão de Pessoas. Recrutamento. Seleção.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Os seis processos de gestão de pessoas.....	17
Figura 02 – Fases evolutivas da gestão de pessoas .....	19
Figura 03 – Modelo de planejamento integrado.....	24
Figura 04 – Vantagens processo de R&S interno .....	30
Figura 05 – Vantagens processo de R&S externo .....	32
Figura 06 – Técnicas de recrutamento.....	34
Figura 07 – Fórmula estatística .....	47
Figura 08 – Unidade de Britagem.....	52
Figura 09 – Pavimentação Asfáltica na BR 153.....	52



## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 01 – Processo de recrutamento .....	26
Quadro 02 – Campo de análise e seleção .....	38
Quadro 03 – Gênero .....	53
Quadro 04 – Faixa Etária.....	54
Quadro 05 – Grau de Escolaridade.....	55
Quadro 06 – Tempo de Serviço na empresa.....	55
Quadro 07 – Forma de divulgação das vagas segundo os gestores.....	56
Quadro 08 – Meios que os colaboradores ficaram sabendo da vaga.....	57
Quadro 09 – Meios de recrutamento adotado na empresa segundo os gestores.....	58
Quadro 10 – Forma que os colaboradores foram recrutados.....	59
Quadro 11 – Responsável pela realização do recrutamento segundo os gestores.....	60
Quadro 12 – Responsável pela realização do recrutamento segundo os colaboradores .....	61
Quadro 13 – Aplicação das técnicas de seleção segundo os gestores .....	62
Quadro 14 – Aplicação das técnicas de seleção segundo os colaboradores.....	62
Quadro 15 – Técnicas de seleção utilizadas segundo os gestores .....	63
Quadro 16 – Técnicas de seleção utilizadas segundo os colaboradores.....	64
Quadro 17 – Avaliação das Técnicas segundo os gestores .....	65
Quadro 18 – Avaliação das Técnicas segundo os colaboradores .....	66
Quadro 19 – Importância da experiência segundo os gestores.....	66
Quadro 20 – Experiência em empregos anteriores segundo os colaboradores .....	67
Quadro 21 – Influência de empregos anteriores segundo os gestores.....	68
Quadro 22 – Influência em empregos anteriores segundo os colaboradores .....	68
Quadro 23 – Contratação para o cargo que exerce segundo os gestores.....	69
Quadro 24 – Contratação para o cargo que exerce segundo os colaboradores.....	70
Quadro 25 – Desenvolvimento pessoal e profissional segundo os gestores.....	71
Quadro 26 – Desenvolvimento pessoal e profissional segundo os colaboradores .....	72
Quadro 27 – Processo de R&S segundo os gestores .....	73
Quadro 28 – Processo de R&S segundo os colaboradores.....	74

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AGP – Área de Gestão de Pessoas

ARH – Área de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

PRH – Planejamento de Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1</b>	<b>Identificação e justificativa do assunto</b> .....	13
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	14
1.2.1	<i>Objetivo geral</i> .....	14
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	15
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
<b>2.1</b>	<b>Gestão De Pessoas</b> .....	16
2.1.1	<i>Conceito e evolução da área de gestão de pessoas</i> .....	16
2.1.2	<i>Papel do profissional de gestão de pessoas</i> .....	20
<b>2.2</b>	<b>Descrição do Cargo</b> .....	22
2.2.1	<i>Análise do cargo</i> .....	22
2.2.2	<i>Planejamento do pessoal</i> .....	23
<b>2.3</b>	<b>Recrutamento de Pessoas</b> .....	25
2.3.1	<i>Processo de recrutamento</i> .....	27
2.3.2	<i>Recrutamento interno</i> .....	28
2.3.3	<i>Recrutamento externo</i> .....	30
2.3.4	<i>Recrutamento misto</i> .....	33
2.3.5	<i>Técnicas de recrutamento</i> .....	34
<b>2.4</b>	<b>Seleção de Pessoal</b> .....	36
2.4.1	<i>Processo de seleção</i> .....	38
2.4.2	<i>Técnicas de seleção</i> .....	36
2.4.3	<i>Decisão da seleção</i> .....	42

<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	43
<b>3.1</b>	<b>Delineamento da pesquisa</b> .....	44
<b>3.2</b>	<b>Variáveis do estudo</b> .....	44
<b>3.3</b>	<b>População e amostra</b> .....	46
<b>3.4</b>	<b>Procedimentos e técnicas de coleta de dados</b> .....	47
<b>3.5</b>	<b>Análise e interpretação dos dados</b> .....	48
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	50
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da organização estudada</b> .....	50
<b>4.2</b>	<b>Análise dos resultados</b> .....	53
<i>4.2.1</i>	<i>Perfil dos gestores e colaboradores</i> .....	53
<b>4.3</b>	<b>Sugestões e recomendações</b> .....	74
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	77
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	79
	<b>ANEXO A</b> .....	82
	<b>ANEXO B</b> .....	85

## **1 INTRODUÇÃO**

A evolução e a globalização a que as organizações estão submetidas vêm impondo constantes e indispensáveis modificações, reivindicando uma necessidade continuada de melhoria, no campo técnico e administrativo. O avanço tecnológico e a crescente mudança do ambiente empresarial reportam um mercado de trabalho altamente competitivo e dinâmico, exigindo dos colaboradores resultados maiores, contínuos e positivos.

A sobrevivência e o avanço empresarial são altamente dependentes de uma estruturação organizacional sólida, baseadas em equipes consolidadas e planejadas, conscientes das atitudes, comportamentos e posturas, alinhados aos valores e políticas da organização.

As empresas estão percebendo que seu principal ativo não é o financeiro e sim o humano, capital difícil de ser contabilizado, mas que proporciona um importante diferencial competitivo.

Nessa mesma linha de raciocínio segundo Awad (2010, p.12), o conhecimento tornou-se um fator preponderante para o sucesso. Não mais as máquinas ou equipamentos e sim o capital intelectual das organizações surge como um ativo indispensável para as empresas.

A necessidade de sobrevivência cobra diariamente o meio empresarial. A cobrança é por melhores resultados, onde o fator humano é primordial para o funcionamento das organizações, pois, os objetivos são atingidos através dos colaboradores. Para alcançá-los é necessária uma equipe de colaboradores, comprometida, capacitada, treinada, motivada e satisfeita, de modo a corresponder, de forma equilibrada os objetivos pessoais e os profissionais.

Para isso é indispensável que sejam recrutadas e selecionadas pessoas com os conhecimentos e habilidades necessárias a ocupar os cargos existentes nas organizações. Essa importante tarefa é de responsabilidade do setor de recursos humanos (RH), que deve fazer o

processo de recrutamento e seleção (R&S) de pessoal, buscando profissionais que atendam as demandas da organização.

Para Robbins, Judge e Sobral, (2010, p. 532), o objetivo da seleção eficaz é adequar-se às características individuais (capacidade, experiência etc.) e às exigências do trabalho, dessa forma quando o administrador não consegue efetuar os ajustes corretos, tanto o desempenho quanto a satisfação do colaborador são prejudicados.

Gil (2001, p. 91) refere que “as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente”.

O contexto reporta que um bom sistema de R&S de pessoas proporciona às organizações uma melhor reestruturação, um crescimento permanente, maior e positivo, podendo contar com profissionais com características e competências ao desempenho das atividades.

A pesquisa tem por finalidade discutir o processo de R&S de pessoas, que se tornou fundamental às organizações que procuram os melhores e mais qualificados profissionais. Enfim, sejam empresas de pequeno, médio ou grande porte, é indispensável um processo de R&S eficiente.

Assim, evidenciando a relevância e importância do processo de R&S ao meio empresarial, buscou-se pesquisar como o processo pode ser aprimorado na empresa Construbrás, a fim de disponibilizar à contratação de profissionais com perfis desejados às demandas da empresa.

## **1.1 Identificação e justificativa do assunto**

Constituída com a proposta de acompanhar a tendência dominante de crescimento do setor de prestação de serviços no segmento de terraplenagem e pavimentação asfáltica, a Construbrás iniciou suas atividades no dia 13 de setembro de 1993, pelos atuais administradores, com sua sede no Município de Barra Funda.

Sendo uma empresa de médio porte que presta serviços a Órgãos Públicos, atualmente conta com uma equipe de 450 colaboradores, atuando em diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul, conforme logística definida e distribuída entre a matriz e as filiais.

O presente trabalho busca identificar as deficiências no processo de R&S da empresa, considerado problemático, pois a mesma está num crescimento constante e na maioria das vezes, necessita de agilidade na contratação de novos colaboradores. A empresa não possui em seu banco de dados candidatos com a qualificação necessária a serem submetidos à etapa de seleção, ou seja, tem encontrado dificuldade na contratação e reposição de colaboradores para o cargo desejado.

O estudo proporcionará aos gestores a oportunidade de melhorar o processo de R&S, implantando novas ferramentas e formalidades modernas, oportunizando a escolha de colaboradores de maneira adequada, pois, a seleção realizada incorretamente causa prejuízos à organização. O sucesso de uma organização depende diretamente dos seus colaboradores, situação na qual a capacidade individual do colaborador é avaliada e medida no processo de R&S, quando são identificadas as habilidades necessárias ao cargo.

Para Robbins, Judge e Sobral, (2003.p. 234), “Recrutamento é o processo de localizar, identificar e atrair candidatos qualificados”. A adoção de políticas claras de recrutamento é importante porque direciona a atividade de busca do profissional no mercado de RH, calibrando a qualidade na formação da organização.

Diante dos fatores mencionados este estudo objetiva verificar: **de que forma o processo de R&S pode ser melhorado na Construbrás?**

## **1.2 Objetivos**

Com o intuito de responder a questão de pesquisa, a seguir serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

### *1.2.1 Objetivo geral*

- Analisar o processo de recrutamento e seleção da empresa, a fim de aperfeiçoá-lo.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

- Identificar as deficiências encontradas no processo de recrutamento e seleção;
- Analisar as técnicas utilizadas para o processo de recrutamento e seleção na empresa;
- Propor melhorias no processo de recrutamento e seleção da empresa;



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na busca por definir a melhor maneira de realizar um bom R&S e implantá-lo na empresa Construbrás, procurou-se, através de autores que consideraram esse subsistema de gestão de pessoas um fator estratégico, consolidar a ideia de que esse é um fator importante na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Dessa forma, este capítulo tem por objetivo rever conceitos e teorias de gestão de pessoas, no que tange ao R&S, que servirão de base para elaboração da pesquisa e por fim das sugestões e recomendações, a fim de que se possa melhorar a forma com que a empresa, em tela, define e realiza suas contratações de colaboradores.

### **2.1 Gestão de pessoas**

Gestão de Pessoas (GP) segundo Gil (2001, p. 17), “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Gil (2001, p. 17), ainda refere que a “expressão de Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos”, comumente, é a terminologia mais utilizada para tratar e lidar com as pessoas nas organizações.

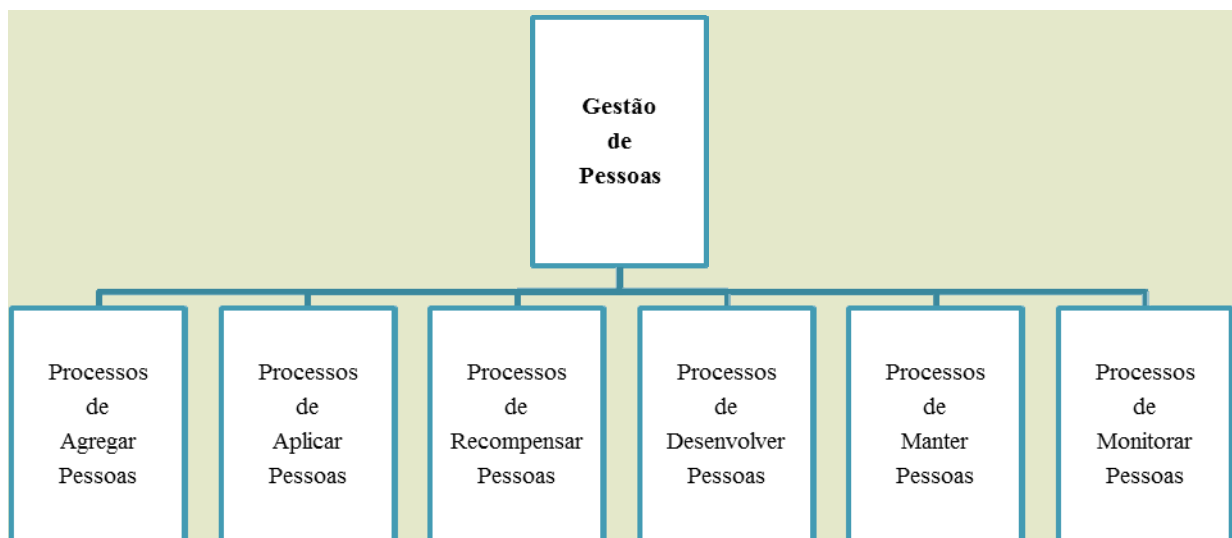
O administrador desempenha as quatro funções básicas no processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A Área de Gestão de Pessoas (AGP) procura auxiliar o administrador e sua equipe de subordinados a desempenhar essas funções, facilitando a execução das tarefas e alcançar as metas e objetivos (CHIAVENATO, 2004, p.13).

Milkovich e Boudreau (2012, p. 19), complementam que administração de RH são decisões integradas que formam as relações de trabalho. Sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

Na mesma linha de pensamento, Bohlander; Snell; Sherman, (2009, p. 02), ressaltam a importância de estudar o comportamento humano nas organizações:

Para trabalhar efetivamente com pessoas, temos que entender o comportamento humano, e precisamos conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada. Ao mesmo tempo para atingir metas da empresa, temos de estar ciente das questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas que facilitam ou restringem nossas iniciativas.

Chiavenato (2005, p. 15), observa que “Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”, destacando seis processos básicos conforme figura 01:



**Figura 01 - Os seis processos de Gestão de Pessoas**

Fonte: Chiavenato, (2005, p. 15).

No entendimento de Chiavenato (2005, p. 15), “esses processos estão bastante relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados”.

Organizações são compostas de pessoas para pessoas. A chave fundamental está na “contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade sustentável”. A GP deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de fatos fundamentais como expectativas nas relações de trabalho, o que as pessoas esperam da organização, assim como o

retorno esperado pela organização, perfis e características de personalidade, grupos, equipes, lideranças e processos (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 3).

### *2.1.1 Conceitos e evolução da área de gestão de pessoas*

Conceitualmente Milkovich e Boudreau definem GP como um conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos colaboradores e das organizações. A denominação de GP envolve não somente as práticas e as políticas, mas também uma visão estratégica de pessoas, ligada ao negócio da organização (2012, p.19).

Para Gil (2001, p. 24), a GP abrange uma gama de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, dentre outras. Porém, as atividades estão totalmente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente.

Na percepção de Fischer (2002, p.2), GP é:

[...] a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

De acordo com Chiavenato GP “é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações”. É contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos relacionados com a cultura, estrutura, características ambientais, negócio, tecnologia e processos existentes nas organizações (2005, p. 6).

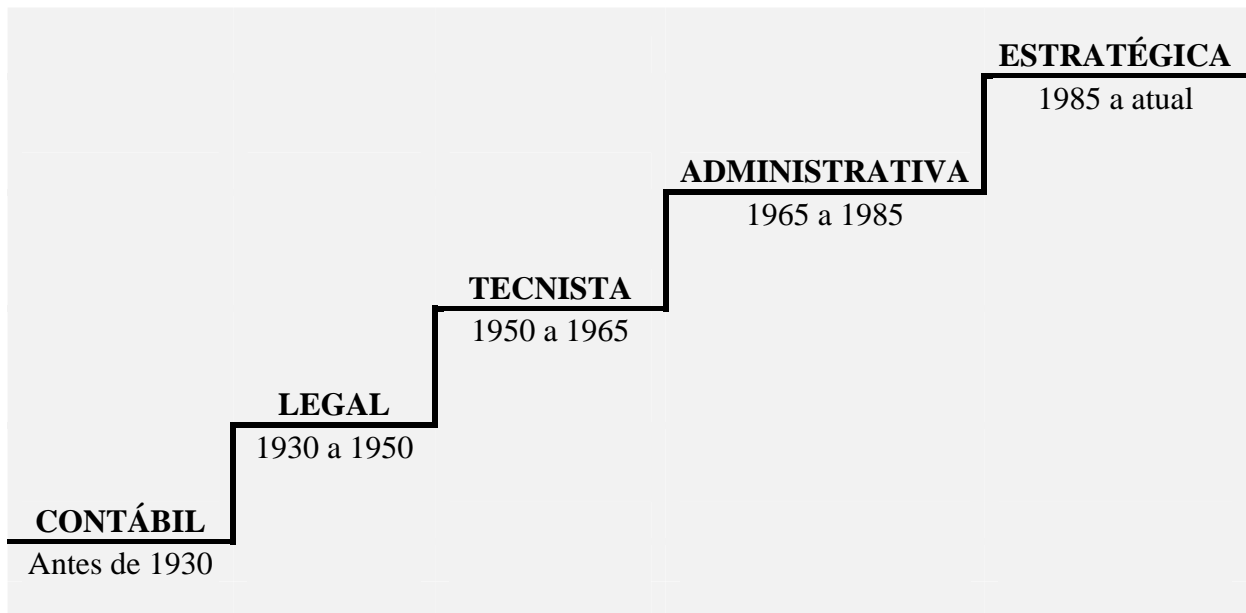
Conforme Marras (2011, p. 5), a área de RH “começou com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeito de pagamento ou de desconto”.

Gil (2001, p. 17), refere que a “expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de talentos, Gestão de parceiros e Gestão do Capital humano”.

Segundo Marras (2001, p. 06), “as grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras mudanças”. Essas por patrocinar estudos e pesquisas em área acadêmica, objetivando conseguir resultados positivos, acabaram valorizando a nova postura do mercado.

As mudanças e transformação na história da ARH é dividida em três etapas distintas: Relações Industriais, RH e GP. (CHIAVENATO, 2005 p. 41).

Já Marras (2001, p. 9), ressalta que “Gestão de Pessoas é dividida em cinco fases evolutivas”, conforme figura 02:



**Figura 02 – Fases evolucionistas da gestão de pessoas**

Fonte: Marras (2001, p. 9)

Para Marras (2001, p. 7), “o movimento de relação humana, na década de 1920, trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal”. O novo modelo de administração trouxe como mudanças a relação entre os empregados e empregadores. A escola propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos.

Foi a partir da década de 90, que surgiram questionamentos a forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de RH nas organizações. Dentre as críticas, uma das que gerou grande repercussão referiu-se exatamente à terminologia utilizada para designá-la. “Se tratadas como recursos às pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível”. Foi então proposto que as pessoas deveriam ser tratadas como parceiros da organização. Estas seriam reconhecidas como fornecedoras do “conhecimento, habilidade, capacidade e a inteligência” (GIL, 2001, p. 23).

Gil (2001 p. 24) destaca sobre a evolução gestão de RH:

Uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas, embora também se fale em gestão de talentos, gestão de parceiros, Gestão de Capital Humano, Gestão de Capital Intelectual. Gestão de Pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para o seu desenvolvimento.

A era da informação, período que começou no início da década de 90 e se estende até a década atual, tendo como característica as mudanças que se tornaram muito rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação forneceu as condições básicas para o surgimento da globalização da economia, a competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante. Atualmente mais importante que o dinheiro é o conhecimento. Nesta era de informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual foi substituído pelo mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização baseada no conhecimento (CHIAVENATO, 2005, p. 38).

### *2.1.2 Papel do profissional de gestão de pessoas*

No novo modelo administrativo, a função de chefe de pessoal sofre uma pressão muito forte, uma inversão radical de seu papel. A ordem agora é preocupar-se com os indivíduos, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até o momento ninguém estava absolutamente preparado: nem o empresário, nem o colaborador e muito menos o responsável pelo pessoal (MARRAS, 2011, p. 8).

O gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de RH. Compete a ele desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas. Considerar os colaboradores como pessoas e não como meros recursos de uma organização. Trata-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que têm a autêntica expectativa de retorno de seu investimento (GIL, 2001, p. 51).

Ainda, Gil (2001, p. 59) comenta que nessa transição de RH para gestor de pessoas “nunca as empresas dependeram tanto de seus recursos humanos, ou melhor, das pessoas que

compõem a organização”. Na mesma visão Bohlander; Snell e Sherman (2009, p. 02) destacam que embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel importante para obtenção das vantagens competitivas de uma empresa. Principalmente nos setores baseados em conhecimento, como os de software e serviços de informação, o sucesso depende cada vez mais das “competências das pessoas”. Isso conclui conhecimento, qualificações e habilidades incorporadas nos funcionários de uma empresa.

Conforme Milkovich e Boudreau (2012, p. 208), o papel do profissional de GP vai do recrutamento ao desenvolvimento, a oferta de apoio àqueles que conhecem bem suas próprias necessidades e terão que conviver com o resultado dessas atividades. Frequentemente eles projetam e recomendam técnicas específicas de seleção, conduzem o processo, ajudam a interpretar seus resultados, assegurando o atingimento de metas e a legislação.

Já para Carvalho e Serafim (2004, p. 47), o profissional de RH deve assumir uma atitude profissional como um autêntico homem de negócios da organização, participando e comprometendo-se com as metas da empresa e alheamento do profissional nas grandes decisões. Inserir-se de modo efetivo ao planejamento geral da organização, bem como desenvolver uma visão de objetivos empresariais.

De acordo com Marras (2011, p. 08), “É nesse cenário que começa a ser valorizada a função de “cuidar do pessoal”. A função até então de terceiro escalão de chefe de pessoal ganha status de gerência”. Trata-se de um marco importante, pois na hierarquia natural das organizações essa função sobe um degrau muito importante no conceito organizacional e na estrutura piramidal, deixando de ser uma função puramente operacional para tornar-se de origem tática.

Bohlander, Snell e Sherman (2009, p. 21) afirmam que as competências que os altos executivos esperam de um gerente de RH é assumir um papel mais amplo na estratégia geral da empresa, muito desses gerentes precisam adquirir um conjunto complementar de competências. Gil completa que as forças competitivas nos dias de hoje exigem excelência organizacional, cuja obtenção é direcionada pelo modo como as empresas agem para fazer com que as tarefas sejam realizadas e pela maneira como tratam seu pessoal (2001, p. 60).

## 2.2 Descrição do cargo

“O processo de recrutamento começa com a requisição de pessoal”. Essa requisição precisa descrever todas as responsabilidades e tarefas que caberão ao futuro ocupante do cargo e requisitos que o candidato deve atender em termos de: “condições físicas (se for o caso), escolaridade, experiência, conhecimento, habilidade e traços psicológicos”. A descrição do cargo é uma peça fundamental, pois influencia na escolha das técnicas de recrutamento, e serve de referência para o processo seletivo (PEQUENO, 2012, p. 67).

Marras ressalta que a “descrição do cargo específica, com detalhes, contendo todas as características exigidas, compilando para padronização no perfil organizacional dos cargos da empresa”. Evitando exigências descabidas efetuadas pelos setores no momento da requisição. Complementa que a descrição do cargo é um processo de “sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior de análise das funções, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa”. Além de registrar as tarefas do cargo, a descrição registra a análise dos requisitos exigidos pelo cargo (2011, p. 55 e 83).

Chiavenato complementa que a descrição do cargo significa alinhar todas as tarefas a executar pelo ocupante, sendo elas semanalmente, diariamente, mensalmente ou esporadicamente (2010, p. 82). Enquanto para Lacombe (2005, p. 153), a descrição do cargo é realizada para fins de administração salarial. Salienta que ao descrever um cargo necessita-se ter em mente que a descrição é genérica e deve abranger as diversas funções nele incluídas.

De acordo com Toledo (1992, p.56), não podemos selecionar ou treinar pessoal, nem determinar o salário de uma função ou o valor de um funcionário se não tivermos uma ideia clara e descrita do que se faz neste cargo ou função e quais os requisitos pessoais necessários para o seu bom desempenho.

### 2.2.1 Análise do cargo

Significa verificar as habilidades que o candidato necessita conhecer para assumir o cargo. A análise dos cargos “troca em miúdo o que foi verificado na descrição do cargo, por

meio de fatores de análise”, os fatores são geralmente divididos em: requisitos mentais e físicos; responsabilidade envolvida; condições de trabalho (CHIAVENATO, 2010, p. 83).

Segundo Dessler (2003, p. 64), análise de cargo “tem um papel central no cumprimento das oportunidades iguais”. As organizações precisam estar aptas a mostrar que suas ferramentas de seleção e avaliação estão relacionadas ao desempenho no cargo. Para isso é necessário saber e analisar o conteúdo do mesmo.

A necessidade de RH das organizações é definida após o desenvolvimento da análise dos cargos. Daí resulta a descrição e a especificação do cargo, que “fornecem o alicerce para sua avaliação, da qual resultam a fixação dos salários e a política salarial da empresa”. Portanto análise do cargo é o estudo que a organização faz para adquirir informações sobre as tarefas ou atribuições de um cargo (GIL, 2001, p. 175).

De acordo com Toledo (1992, p. 59), após a descrição do cargo, passa-se a analisar o cargo, com a maior precisão possível. Na análise deve-se avaliar quais os principais requisitos para ter um bom desempenho, responsabilidades, condições de trabalho e seus riscos.

Para Marras a avaliação de cargos exige do especialista conhecimento, a fim de poder utilizar metodologia adequada a obtenção dos resultados. A realização de um plano de avaliação é fundamental para o sucesso final do trabalho (2011, p. 84).

Cada cargo deve ser avaliado em “termos dos pré-requisitos para seus ocupantes, do esforço exigido e da responsabilidade que lhe é inerente”, inclusive por erros que possam ocorrer e as consequências desses erros (LACOMBE, 2005, p. 154).

### *2.2.2 Planejamento de pessoal*

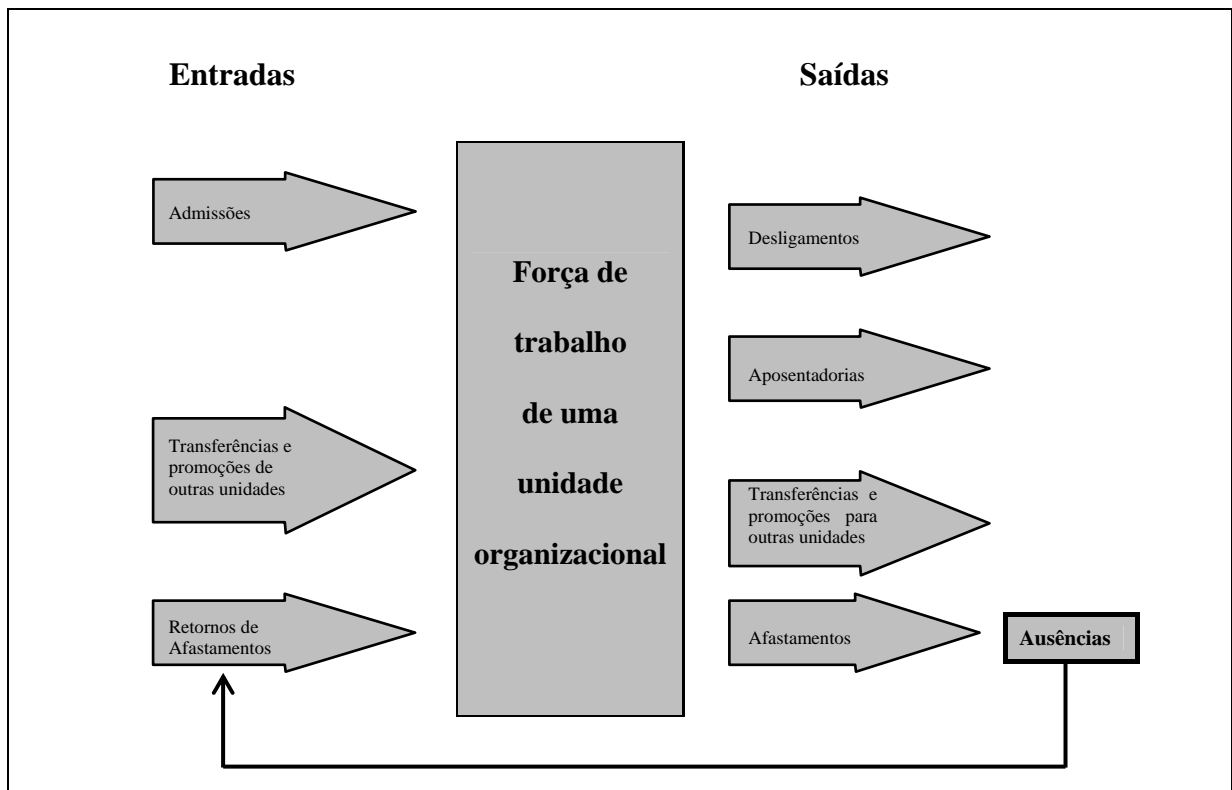
Pode-se definir planejamento “como um conjunto de intenções para o que deveria ocorrer e o controle como um conjunto de ações que visam o direcionamento do planejamento, monitorando o que realmente acontece, fazendo eventuais mudanças necessárias” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 315).

Na visão de Bohlander; Snell e Sherman (2009, p. 60), planejamento de recursos humanos (PRH) “é o processo de antecipar e fazer provisão para a movimentação das pessoas – admissão e demissão, promoções e transferências”. Outros objetivos específicos devem incluir o absenteísmo, o excesso e a insuficiência de mão de obra; da mesma forma, as



oportunidades de empregos às mulheres, minorias e deficientes; igualmente, um detalhamento planejado do treinamento e desenvolvimento do colaborador.

Chiavenato (2005, p. 79-82- 84), afirma que “existem vários modelos de PRH, alguns são genéricos e abrangem toda a organização, enquanto outros são específicos para determinados níveis ou unidades organizacionais”. O Modelo de planejamento integrado é o mais amplo e abrangente do ponto de vista de previsão de pessoal, conforme Figura 03:



**Figura 03- Modelo de Planejamento Integrado**

Fonte: Chiavenato (2005)

Para Milkovich e Boudreau (2012, p. 131), “o planejamento de RH coleta e utiliza informações para apoiar as decisões sobre os investimentos a serem feitos em atividades de RH. Essas informações incluem os objetivos futuros, as tendências e as diferenças entre os resultados atuais e os desejados”.

O planejamento é útil e necessário para superar as tendências humanas, uma vez que os sistemas de planejamento sustentam decisões e podem melhorar o gerenciamento de RH e produzir valiosos resultados. Para agregar valor não se exige decisões perfeitas, mas apenas aquelas produtivas (MILKOVICH, BOUDREAU, 2012, P. 131).

Lacombe (2005, p. 28), complementa que o PRH:

Tem de ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa. Do contrário, muitos recursos serão desperdiçados: serão contratadas pessoas que não se encaixam nos programas previstos; as equipes poderão estar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade; serão efetuados treinamentos inúteis e outros absolutamente indispensáveis deixarão de ser feitos; a condução inadequada da equipe pode levar a falta de motivação e até à fuga de talentos.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman, (2009, p. 61), “à medida que as empresas planejam seu futuro, os gerentes de RH devem preocupar-se em alinhar o planejamento de recursos humanos e planejamento estratégico para a empresa como um todo”. O PRH e o planejamento estratégico de uma organização estão basicamente alinhados em três situações: ligação dos processos de planejamento; mapeamento da estrutural do capital humano; assegurar a adequação e a flexibilidade.

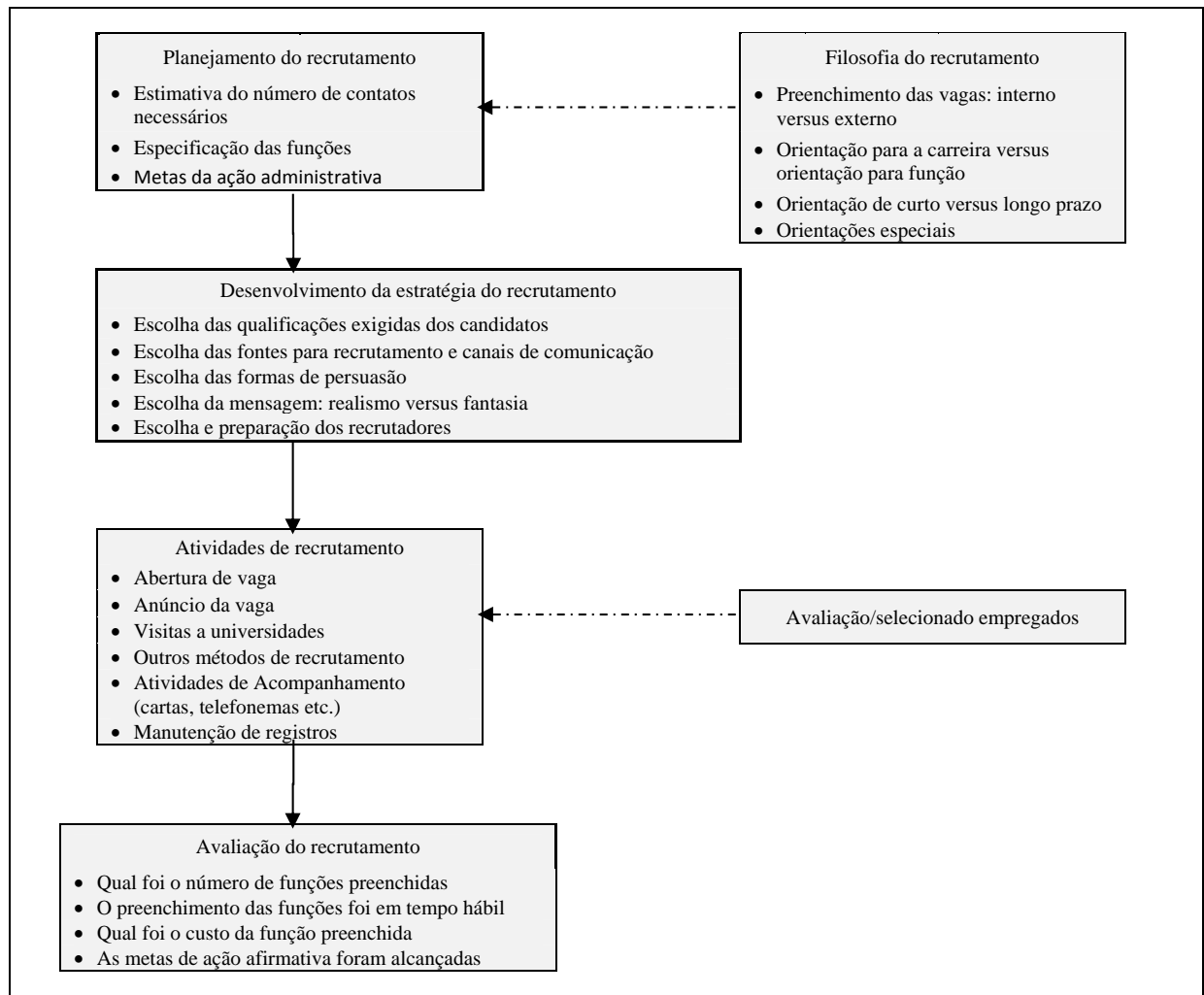
### **2.3 Recrutamento de pessoa**

De acordo com Marras (2011, p. 54), “Recrutamento de Pessoal é uma atividade de responsabilidade da área de recursos humanos que tem por finalidade a captação de recursos humanos, interna e externamente à organização”, sendo o objetivo principal aportar ao processo de seleção de pessoas para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Bohlander, Snell e Sherman (2009, p. 30) expressam seus conceitos reforçando que os recrutadores precisam conhecer as especificações de cada cargo para as posições que eles devem preencher. Especificação de cargo consiste na declaração dos conhecimentos, habilidades e capacidades exigidos das pessoas que executam o trabalho.

Marras (2011, p. 55), afirma que uma empresa com área de cargos e salários definida, atuante e organizada favorece o processo de R&S, na medida em que permitem uma abordagem mais profissional e gerencialmente mais efetiva.

Um processo típico de recrutamento é mostrado no Quadro 01. O processo surge do PRH, estabelece o plano e a filosofia de recrutamento da organização, mostra também o recrutamento como primeiro passo de avaliação e seleção de candidatos (MILKOVICH, BOUDREAU, 2012, p. 164).



**Quadro 01– Processo de recrutamento**

Fonte: Milkovich e Boudreau (2012, p. 164).

Neste mesmo direcionamento Bohlander, Snell e Sherman relatam que “é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas”. Nessa etapa procura-se informar aos candidatos sobre as qualificações exigidas e as oportunidades de carreira que a empresa oferece aos funcionários (2009, p. 76).

A partir dessa base Gil (2001, p. 93), refere que, “com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la”, a partir daí cabe ao recrutador encontrar os candidatos mais adequados, ou seja, é o processo que atrai “candidatos potencialmente qualificados e capazes” para ocupar cargos na organização.

O recrutamento “corresponde ao processo pelo qual a organização atrai os candidatos, para abastecer o processo seletivo”. É um processo de comunicação onde às organizações oferecem e divulgam oportunidades de trabalho e ao mesmo tempo atrai candidatos ao processo seletivo. Um recrutamento que apenas comunica e divulga, obviamente, não atinge

objetivo principal. “O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados” (CHIAVENATO, 2005, p. 112).

Spector (2010, p. 203), salienta que uma organização para poder contratar pessoas qualificadas, necessita ter “um grande número de possíveis funcionários, a fim de poder escolher entre eles”. Limongi-França e Arellano (2002, p. 64) complementam essa ideia dizendo que, o processo de recrutamento necessita de criatividade, inovação para atrair o máximo de pessoas com o perfil desejado pela organização.

### *2.3.1 Processo de recrutamento*

O processo de recrutamento inicia “a partir de uma necessidade interna da organização no que tange à contratação de novos profissionais”. Essa necessidade origina-se por motivos diversos, é solicitada formalmente pelo “requisitante” da área, através de um documento indicado pela organização (MARRAS, 2011, p. 54).

Na mesma visão de Marras, Lacombe complementa que cada organização tem seu próprio formulário de requisição de pessoal, esse formulário é emitido pela área que requisita, no qual deve constar o motivo da requisição, o perfil desejado, o cargo a ser ocupado, horário de trabalho e o salário previsto (2005, p. 77).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 64), o processo de recrutamento varia conforme a organização. O início desse processo depende de “decisão de linha”. Essa decisão é formalizada por meio de uma ordem de serviço, denominada “requisição de empregado ou requisição de pessoal”. Refere-se a um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher a vaga.

Essa requisição é definida por Carvalho e Nascimento (1993) como requisição de empregados ou requisição de pessoa que é feito através de documento, visando fornecer informações relativas aos candidatos como, por exemplo, experiência requerida, grau de instrução necessário, tarefas a executar, entre outros.

Para Pequeno (2012, p. 62) o processo de recrutamento é desencadeado de uma necessidade em substituir uma pessoa, uma decisão estratégica ou expectativa de aumento da produção. “A decisão de criar um cargo novo, ou preencher um cargo que ficou vago, parte sempre do órgão de linha, e não do órgão de RH”. Tomada à decisão o responsável pelo setor

deve preencher e assinar um “formulário de requisição de pessoal”. Sendo que a partir da aprovação da requisição se inicia o processo de R&S.

### 2.3.2 *Recrutamento Interno*

Segundo Marras (2011, p. 56), recrutamento interno “é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa”. Chiavenato completa “o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para provê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou motivadoras” (2005, p. 113).

Para Carvalho e Nascimento, “recrutamento interno está fundamentado na movimentação do quadro de pessoal da própria organização, envolvendo, entre outros, os seguintes pontos: transferência de empregados, promoções de colaboradores, programas de desenvolvimento de RH, planos de carreira funcional”. Essas fontes são recursos eficientes na motivação dos funcionários da empresa (1997, p. 92 e 94).

Milkovich, Boudreau (2012, p. 331), refere que: “Provimento interno tem o potencial de afetar significativamente quase todas as metas organizacionais. Quando administrado de maneira eficaz, pode proporcionar benefícios de longo prazo para a organização. Caso contrário, pode tornar-se impossível superar os problemas”.

Chiavenato (2004, p. 71), assim caracteriza recrutamento interno:

É uma fonte poderosa de motivação para os empregados, desde que estes vislumbrem a possibilidade de crescimento dentro da organização, graças as oportunidades oferecidas àqueles que apresentam condições para uma futura promoção; quando uma empresa desenvolve uma política consistente de recrutamento interno, estimula junto a seu pessoal a atitude de constante aperfeiçoamento e de auto avaliação.

O recrutamento dentro da empresa é um meio eficiente de atrair candidatos, pois estes “já são conhecidos e a empresa lhes é familiar”. Além de proporcionar economia, demonstra valorização em promover os empregados. Contudo, como desvantagem a situação pode trazer problemas com o empregado, pois, ao entrevista-lo e posteriormente recusá-lo pode prejudicar o relacionamento entre as partes (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009, p. 93).

Bohlander, Snell e Sherman (2009, p. 77), observam que “o uso efetivo de fontes internas requer um sistema para localizar candidatos qualificados a um cargo e incentivar

aqueles que se consideram qualificados a se candidatar a vaga”. Candidatos qualificados a determinado cargo podem ser localizados através dos registros em um banco de dados, divulgando internamente e até mesmo procurando entre aqueles que foram demitidos.

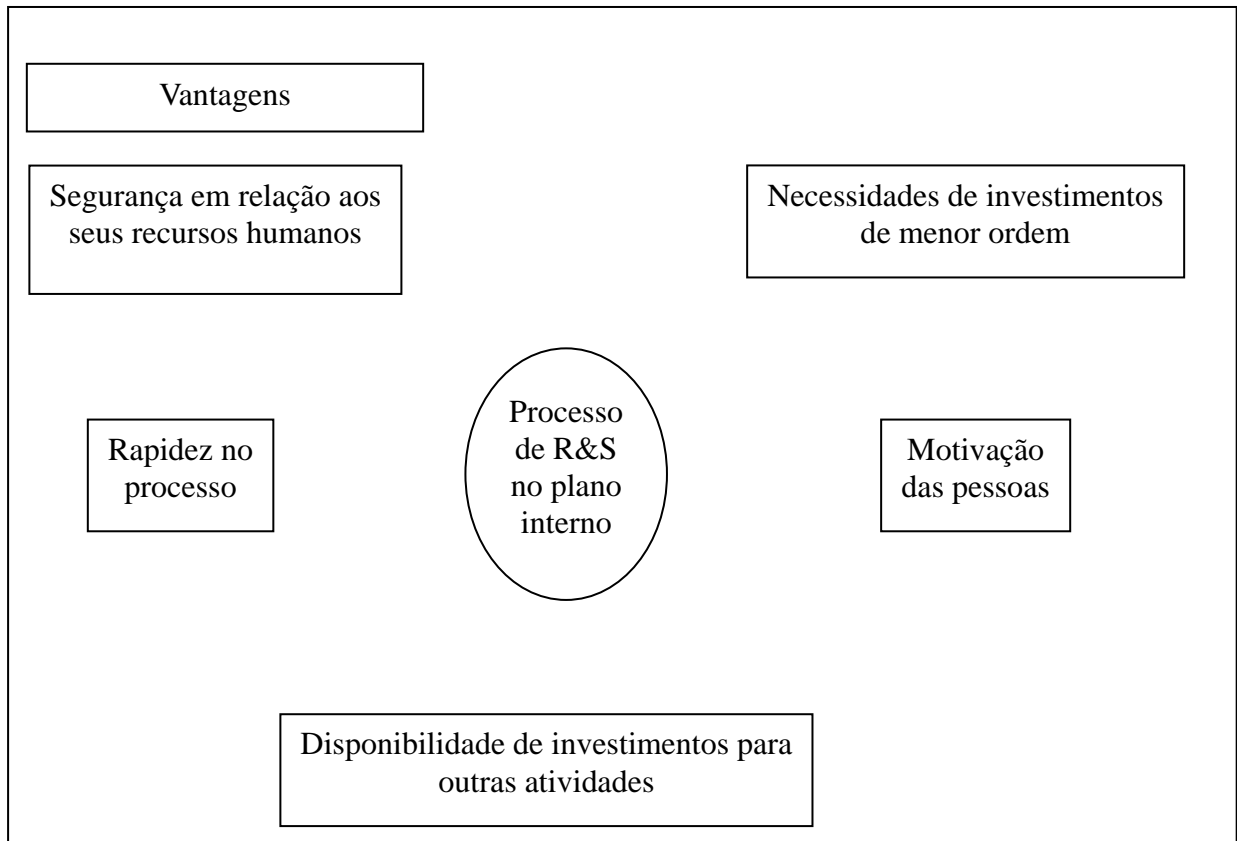
Gil completa que é uma forma adequada de recrutar, pois os colaboradores já conhecem a organização e também é um meio econômico, porém pode criar dificuldades com os colaboradores. Ao entrevistar uma pessoa e recusá-la, prejudica-se o relacionamento com a mesma, também pode ocorrer desagrado entre departamentos ao ver seus colaboradores sendo cooptados por outros (2001, p. 93 e 94).

De acordo com Pontes (2001, p. 97), “recrutamento interno é o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização. É a valorização dos recursos humanos internos”. Valorizando os profissionais internamente, eleva a moral interna, desse modo a organização reconhece e valoriza os funcionários que estão aprimorando seus conhecimentos, aumentando suas capacitações e desempenhando bem suas tarefas.

Pontes (2001, p.99) salienta ainda que as principais vantagens do recrutamento interno são valorização, desempenho, potencial conhecido, funcionários adaptados a cultura organizacional, processo rápido, econômico e de valorização do autodesenvolvimento.

Na concepção de Lodi, recrutar internamente “é um princípio de lealdade para com os próprios funcionários. Mas a tarefa é tão difícil, esbarra em tantas escolhas e implica em tantas outras providências preliminares, que geralmente é mais cômodo recrutar fora”. Dificilmente para uma função especializada se acha pessoal preparado dentro da empresa. A agilidade da solução muitas vezes atrai a recorrer logo no mercado externo (1978, p.54).

Para completar Araújo e Garcia (2009, p. 17), destacam que há muitas vantagens em executar o recrutamento interno, porém destaca que a “ausência de seriedade e competência durante todo o processo pode colocá-las em risco, a ponto de tornar tal procedimento ineficaz”. Todavia, pode-se destacar as vantagens conforme figura 04:



**Figura 04 – Vantagens do processo de R&S interno.**

Fonte: Adaptado Araujo e Garcia (p. 18, 2009).

Limongi-França e Arellano salientam que ao adotar a prática de recrutamento interno deve se ter cuidado no gerenciamento de expectativas dos funcionários. Esta metodologia pode gerar “competição interna, descontentamento e frustração para aqueles que foram preteridos no processo”. Essa forma de recrutamento instiga o “desenvolvimento profissional e oferece perspectivas de crescimento na carreira aos funcionários da empresa” (2002, p. 64).

### 2.3.3 Recrutamento externo

Marras (2011, p. 58), define recrutamento externo como “o processo de captação de RH no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro efetivo”. Refere, ainda, que todo o recrutamento externo inicia a partir da tomada de decisões relacionadas a dois tópicos: variável de tempo e variável de custo.

O recrutamento externo tem como objetivo captar talentos fora do ambiente organizacional. E assim como ocorre no recrutamento interno, é possível obter vantagens e benefícios com o recrutamento externo. França (2007, p. 33) por sua vez, considera a

“possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos”, a “possibilidade de inovação da composição das equipes de trabalho” e a “possibilidade de atualização no estilo e nas tendências do mercado” como sendo as principais e relevantes vantagens que esse processo pode criar.

O mercado de trabalho pode ajudar a definir as fontes de recrutamento a ser adotada pela organização. Em períodos de desemprego alto, as organizações beneficiam-se da oferta de candidatos qualificados, recrutados apenas por currículos recebidos. Já no mercado de trabalho escasso, com baixo desemprego, força o empregador a anunciar amplamente ou buscar auxílio externo (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN 2009, p. 79).

Para Limongi-França, Arellano (2002, p. 65), a opção pelo recrutamento externo deve, preferencialmente:

Ser feita após avaliação de alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa. Esse critério gera expectativas positivas de carreira, além do sentido de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa. O recrutamento externo tem vantagens que devem ser ponderadas, levando-se em conta o contexto em que a empresa está inserida no momento.

Ainda, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 79), candidatos que conseguem emprego por indicação de outro funcionário “tendem a permanecer na empresa mais tempo e a demonstrar desempenho de mais qualidade de que os funcionários recrutados por meio das fontes formais de recrutamento”. Essas fontes informais levam, inclusive, a índices de seleção superiores aos das fontes formais.

O recrutamento é externo quando as organizações procuram preencher cargos vagos com candidatos externos ao meio, atraídos pelas técnicas de recrutamento. “O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações” (CHIAVENATO, 2004, p. 72).

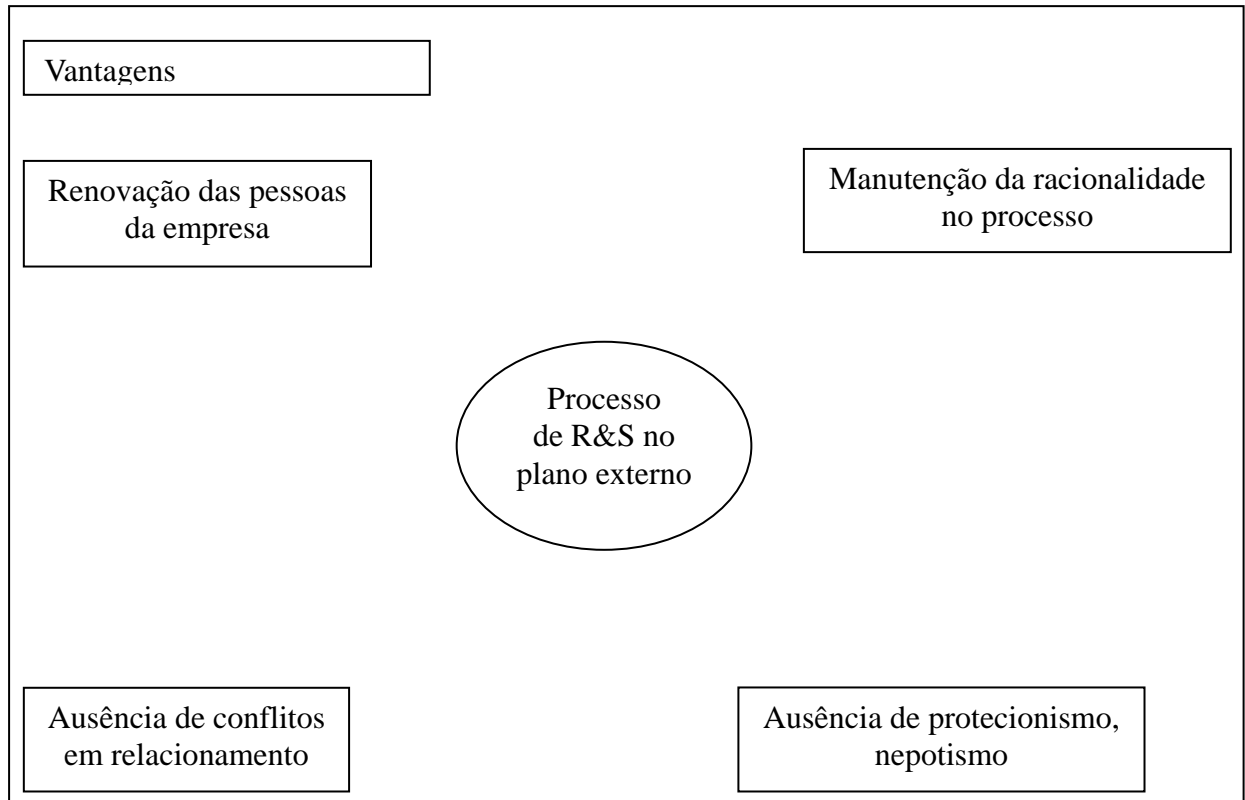
Para Milkovich e Boudreau o “recrutamento externo atrai um grupo de candidatos, os quais alguns serão escolhidos para receber uma proposta de trabalho”. O recrutamento é um processo bilateral, cujas mensagens, servem não apenas para mostrar as qualidades esperadas nos candidatos, mas também como sinalizadores da imagem e da filosofia da empresa (2012, p.196).

Recrutar externamente atrai pessoas com novas experiências e percepções, assim como novos conhecimentos, que, certamente, contribuem para aperfeiçoamento dos procedimentos da organização e sensibilizam a abertura da administração ao ambiente externo. “As pessoas



recrutadas externamente têm, em geral, mais espírito crítico para avaliar as práticas e os procedimentos” (LACOMBE, 2005, p. 70).

Araújo e Garcia (2009, p. 32), completam que recrutar externamente traz muitas vantagens para organização, como podemos observar a figura 05.



**Figura 05 – Vantagens do processo de R&S externo.**

Fonte: Adaptado Araujo e Garcia (2009, p. 32).

Em face às vantagens e desvantagens do recrutamento externo, Milkovich e Boudreau afirmam que “o desafio é conseguir recrutar candidatos altamente qualificados em um mar de gente desqualificada que procuram empregos. Até mesmo posições de alto nível, como diretoria ou gerencia de primeira linha, ficam vagas por falta de bons candidatos” (2012, p. 162).

Na opinião de Chiavenato existem várias desvantagens no recrutamento externo, dentre as quais destaca que é menos seguro que o recrutamento interno, pois os candidatos são desconhecidos, se torna mais caro e lento, pode provocar barreiras internas e afetar a política salarial da organização (2009, p. 167).

#### 2.3.4 Recrutamento Misto

O recrutamento misto é a junção das duas possibilidades de recrutamento, interno e externo. A prática de recrutamento misto costuma ocorrer quando a empresa preocupa-se em dar oportunidade de ascensão a seus colaboradores, mas não tem certeza de que algum deles estará devidamente preparando para assumir a vaga, e também quando não há tempo suficiente para se tentar primeiro o recrutamento interno. Sendo assim são aceitos simultaneamente mecanismos de recrutamento interno e externos (CAMPOS, 2008, p. 122).

As organizações geralmente não fazem somente recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. “Ambos se complementam e se completam”. Ao fazer o recrutamento interno, o indivíduo é deslocado para a vaga, precisando ser substituído em sua posição atual. Quando se faz o recrutamento interno, em algum setor da organização surge sempre uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo, a menos que seja cancelada (CHIAVENATTO, 2009, p. 168).

Ainda Chiavenato completa que recrutamento misto pode ser adotado de três alternativas: recrutamento externo, seguido de recrutamento interno; recrutamento interno, seguido de recrutamento externo; recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente. Um sempre deve completar o outro (2009, p. 168).

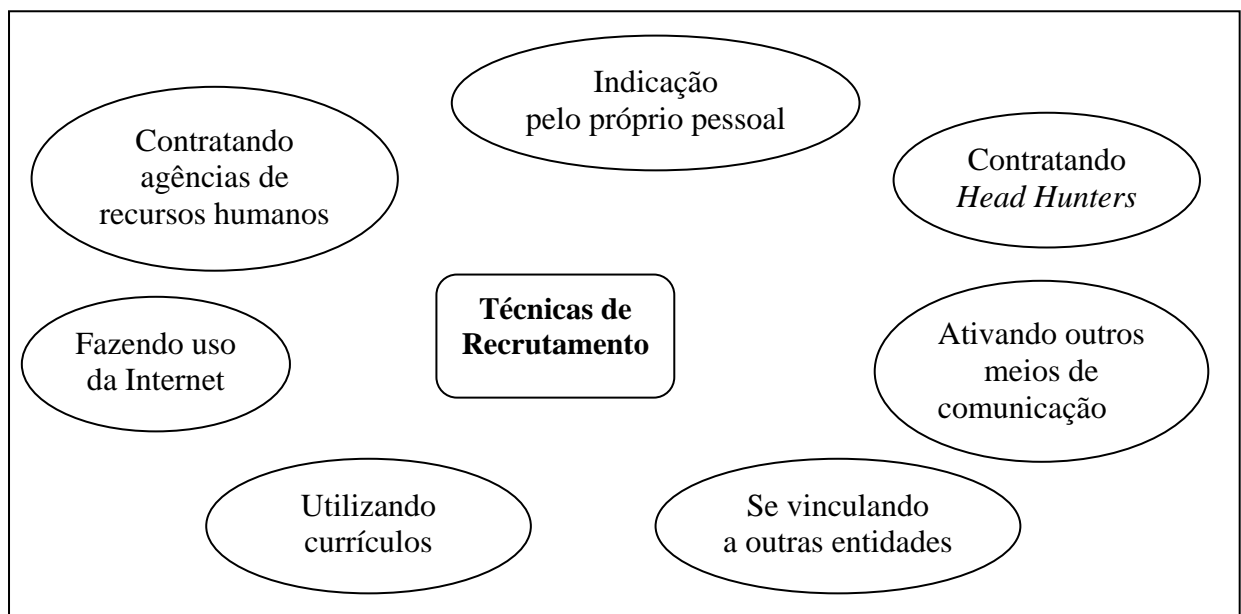
Segundo Araújo e Garcia recrutamento misto “é o último, porém não menos importante, temos a opção de recrutar e selecionar de forma mista, como o próprio rótulo sugere, a organização usufruirá algumas vantagens em realizar internamente tais atividades e outras oriundas da forma externa” (2009, p. 34).

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008) o recrutamento misto pode ser arriscado, por exemplo, em uma dinâmica de grupo, onde os profissionais da empresa podem sentir-se ameaçados pela experiência do grupo interno e os candidatos externos podem sentir-se discriminados, pois os recrutadores já possuem um grau de relacionamento com os funcionários da organização.

### 2.3.5 Técnicas de recrutamento

Enquanto o recrutamento interno se desenvolve com funcionários internos já contratados, o recrutamento externo busca candidatos disponíveis no mercado de trabalho. O campo de atuação é vasto, demandando a utilização de diferentes técnicas para atrair e influenciar os candidatos potenciais. As técnicas de recrutamento são os meios utilizados para encontrar o candidato desejado e trazê-lo para a organização (CHIAVENATO, 2005, p. 115).

De acordo com Araújo e Garcia, “a escolha de uma ou outra técnica irá influenciar e direcionar todo o processo de forma a colocar em risco ou não o seu sucesso, o que gera uma grande responsabilidade para quem as define”. Conforme figura 06, esses autores destacam as principais técnicas de recrutamento (2009, p. 22).



**Figura 06 – Técnicas de recrutamento**

Fonte: Adaptado Araujo e Garcia (2009, p. 24).

Os anúncios em jornais, revistas, cartazes, rádios e TV (mídia), são os meios mais comuns para atrair candidatos. A prática oferece como vantagem, atingir um público amplo de candidatos. A elaboração dos anúncios de recrutamento requer tempo e criatividade na criação do conteúdo e visual da mensagem. “Anúncios bem escritos destacam os principais aspectos positivos da posição ao mesmo tempo em que mostram como a empresa procede diante das necessidades do cargo e da carreira dos candidatos”. Existe uma relação entre a exatidão das informações fornecidas, aos potenciais candidatos, com a eficiência obtida pela organização no recrutamento (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 80).

As agências de empregos são empresas especializadas em recrutar e selecionar candidatos para vagas existentes e apresentá-los para uma decisão final. Existem empresas com processo próprio de recrutamento e seleção que costumam utilizar as agências de emprego quando a atividade está em alta. Geralmente essas agências são utilizadas quando as empresas não dispõem de uma unidade própria de recrutamento e seleção, muitas vezes, porque seu tamanho não justifica a existência, ou porque a administração entende não ser necessário (LACOMBE, 2005, p. 73).

Consulta ao cadastro da própria empresa e currículos espontâneos: ocorre quando os indivíduos por iniciativa própria entram em contato com a empresa, esses serão melhores funcionários em relação àqueles recrutados por outras técnicas (anúncios em jornais, revistas, etc.). É importante que qualquer pessoa que esteja entrando em contato com a empresa a procura de emprego seja tratada com cordialidade. “Se não há possibilidade de emprego na empresa, no presente e no futuro, o solicitante deve ser informado com franqueza e tato” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 81).

A indicação conforme Gil (2001, p. 94), “além de ser um meio econômico, a recomendação geralmente refere-se a pessoas com pré-disposição para aceitar o ambiente de trabalho”. A indicação poderá, entretanto, criar constrangimento com o indicador, no caso de rejeição ou identificação de falhas posterior à contratação. A prática pode ser fomentada com divulgação a pessoas de dentro e de fora da empresa solicitando a indicação de candidato.

Contatos com escolas, universidades e agremiações é uma prática recomendável. A organização pode fomentar uma parceria intensiva com escolas, universidades, associações de classe (sindicatos patronais, conselhos regionais, associação de ex-alunos), agremiações (como diretórios acadêmicos) e centros de integração empresa-escola divulgando as oportunidades oferecidas ao mercado. Algumas empresas “promovem sistematicamente palestras e conferências em universidades e escolas, utilizando recursos audiovisuais, como propaganda institucional para divulgar suas políticas de RH”, criando uma sinergia favorável com os candidatos, mesmo não havendo oportunidades a oferecer em curto prazo (CHIAVENATO, 2005, p. 119).

Empresas de *headhunter* refere-se a “uma expressão da língua inglesa que significa caçador de cabeças.” Essas agências trabalham sempre por encomenda, isto é, começam o processo com base na solicitação do cliente. Possuem geralmente um cadastro muito selecionado de pessoas de alto gabarito. Fazem sempre questão de afirmar que não são agências de empregos, pois não recolocam desempregados, preferem candidatos que estão

empregados, “partindo do princípio que um bom executivo raramente está desempregado” (LACOMBE, 2005, p. 74).

Consultorias de *Outplacement* e *Replacement*, a primeira se dedica especialmente a recolocar profissionais que serão desligados ou que estão em processo de desligamento em suas respectivas empresas (geralmente trabalham com pessoas jurídicas). A segunda atende, especialmente, pessoas físicas, são contratadas para tentar recolocar os profissionais no mercado de trabalho (MARRAS, 2009. p. 60).

A internet tem se revelado um importante meio de ligação entre as organizações e os candidatos potenciais. As organizações estão apostando na internet para recrutar talentos e reduzir custos dos processos de recrutamento de pessoas, ao mesmo tempo aumentando os horizontes de contatos e igualmente facilitando e interagindo com o candidato. “A internet proporciona velocidade de informação e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados. Permite agilidade, comodidade e economia” (CHIAVENATO, 2004, p. 75).

## **2.4 Seleção de pessoal**

Passadas as etapas do recrutamento, e com um bom número de candidatos, começa o processo seletivo, que segundo Chiavenato (2005, p. 130), “funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização”. Constituindo a escolha exata da pessoa ideal, dentre os vários candidatos recrutados e aqueles mais adequados à vaga.

De acordo com Marras (2011, p. 65), seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema da ARH, sua finalidade é escolher os candidatos a emprego encaminhados pelo recrutamento, ao atendimento das necessidades internas da empresa.

Para Chiavenato (2005, p. 135), a seleção de pessoal é um sistema de:

Comparação e de escolha (tomada de decisão). Para tanto ela deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar certa validade na comparação. O padrão ou critério de comparação e escolha deve ser extraído a partir de informações sobre o cargo a ser preenchido (como variável independente) e sobre os candidatos que se apresentam (como variável dependente). Assim o ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações significativas sobre o cargo a ser preenchido.

Gil destaca que empregar pessoas sem a qualificação requerida aumenta o custo para organização, podendo acarretar também problemas na produção e no atendimento, gerar hostilidade por parte de clientes e fornecedores, favorecer conflitos interpessoais e intergrupais, o que acaba por aumentando a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações (2001, p. 92).

O objetivo da seleção eficaz é adequar às características individuais (capacidade, experiência etc.) às exigências do trabalho. Quando o administrador não consegue fazer ajustes corretos, tanto o desempenho quanto a satisfação do funcionário é prejudicada (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 532).

Bohlander, Snell e Sherman (2009, p. 102), definem seleção como “o processo de escolha de indivíduos com qualificações relevantes para preencher as vagas abertas existentes ou projetadas. Os responsáveis pela decisão de seleção devem ter informações adequadas como base para suas decisões”.

Carvalho e Nascimento (2004, p. 114), mencionam que a seleção de RH tem como “finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, àqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento”. Todo procedimento de recrutar RH está baseado em informações oriundas da análise, descrição, avaliação e classificação do cargo a ser preenchido.

#### *2.4.1 Processo de seleção*

Segundo Spector (2010 p. 206) “o objetivo da seleção é contratar pessoas com probabilidade de serem bem-sucedidas no trabalho”, podendo ser realizado através de muitas abordagens. Talvez a mais comum seja aquela em que o gerente entrevista os candidatos e decide, subjetivamente, quem contratar, mas esta metodologia pode ser tendenciosa e imprecisa. A melhor abordagem é utilizar métodos científicos considerados eficazes em quase um século de pesquisas sobre a seleção de pessoal.

Todo o processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos, conforme Quadro 02 (MARRAS, 2011, p. 65).

Exigências do cargo	Características do candidato
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimento, 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 02 - Campo de análise e seleção**

Fonte: Marra (2011, p. 65).

Compõe-se de trabalhos de prospecção ou coleta de informações e dados de cada indivíduo, em particular, na tentativa de conhecê-lo extrínseca e intrinsecamente. Possibilitando essa análise dos mesmos (MARRAS, 2011, p. 66).

A seleção de pessoal é composta de diferentes etapas (CHIAVENATO, 2005, p. 125):

A seleção de pessoas constitui um processo composto de várias etapas ou fases sequencias pelas quais passam os candidatos. À medida que vão sendo bem sucedidos, os candidatos ultrapassam os obstáculos e passam adiante para as etapas posteriores. Se não conseguem superar as dificuldades, os candidatos são rejeitados e saem processo (...). O processo seletivo utiliza geralmente a combinação de várias técnicas de seleção e procedimentos múltiplos que variam de acordo com o perfil e a complexidade do cargo a ser preenchido.

O número de etapas de seleção e sua sequência variam não somente com a organização, mas também com o tipo de cargos a serem preenchidos. Independentemente do método usado, é essencial que esteja de acordo com os padrões éticos aceitos, respeitando a privacidade e a confiabilidade, bem como os requisitos legais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009, p. 103).

#### 2.4.2 Técnicas de seleção

O uso de técnicas apropriadas permite que o selecionador escolha o candidato certo para ocupar um cargo dentro da empresa.

Chiavenato (2005, p. 114) defende a ideia que as técnicas de seleção “permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras do seu comportamento”.

Segundo Gil (2001, p. 98), os métodos de seleção “permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado”. Assim um método de seleção é válido quando for eficiente em

mensurar as características que realmente são importantes para o desempenho das atribuições ao cargo a ser preenchido.

Bohlander, Snell e Sherman completam que “a meta geral da seleção é maximizar os “acertos” e evitar os “erros”. Os responsáveis pela decisão de seleção devem ter informações adequadas como base para suas decisões” (2009, p. 102).

Análise dos currículos são instrumentos úteis para a obtenção de informações dos candidatos. Entretanto, é insuficiente para proporcionar uma avaliação do candidato. É importante combinar seu uso com o de outras técnicas de seleção (GIL, 2001, p. 98).

A análise curricular destina-se “a checar se o candidato tem possibilidade de ser aproveitado. Verifica-se sua formação básica e sua experiência e compara-se com o que se requer para a vaga”. Observa-se a estabilidade em outros empregos, e o potencial do candidato. “Não adianta enfeitar o currículo”, pois todas as informações serão verificadas (LACOMBE, 2005, p. 87).

A entrevista assume um papel destacado no processo de seleção, tanto que é difícil encontrar um caso em que um funcionário tenha sido contratado sem algum tipo de entrevista. Dependendo do emprego, os candidatos podem ser entrevistados por uma pessoa, por membros de uma equipe de trabalho ou outros indivíduos na empresa. Muitas vezes a entrevista pode ser repleta de problemas de subjetividade e inclinações pessoais. Nesses casos, os julgamentos de entrevistadores diferentes podem variar bastante e a qualidade da contratação pode ser questionada (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 117).

De acordo com Marras (2011, p. 69), a entrevista deve ser:

Sempre conduzido com extremo profissionalismo, isto é, por um lado o candidato deve ser levado a agir como alguém que pretende, de maneira séria, “vender” um produto: seu conhecimento, sua maneira de ser, suas habilidades e sua experiência; por outro, o selecionador deve passar a imagem de alguém disposto a ouvir com atenção e interesse todo o depoimento, questionar com inteligência certo ângulos, colocar sutilmente o candidato em situações de avaliação e, finalmente, não permitir expectativas antecipadas com relação ao resultado da entrevista.

Na concepção de Spector (2010, p. 154), entrevista de seleção é “uma reunião face a face entre o candidato e alguém da empresa contratante que irá decidir sobre a contratação”. Segundo ele há dois tipos de entrevistas no ambiente organizacional, entrevista estruturada e não estruturada.

Entrevista estruturada apresenta a vantagem de proporcionar ao entrevistador um roteiro estruturado que não precisa se preocupar quanto aos assuntos que irá pesquisar com o candidato e nem com a sua sequência, pois já está preparada antecipadamente. “É o tipo de



entrevista planejada e organizada para ultrapassar as limitações dos entrevistadores” (CHIAVENATO, 2005, p. 141). Bohlander, Snell e Sherman complementa que entrevista estruturada inclui “um conjunto de perguntas padronizadas e um conjunto estabelecido de respostas usadas como comparação com as respostas do candidato, ela fornece uma base mais consistente de avaliação” (2009, p. 118).

Na entrevista não estruturada é o entrevistador que define as orientações e a sequência, cabe a ele caminhar dentro da linha de menor resistência ou da extensão dos assuntos, sem se preocupar com a sequência, mas com o nível e profundidade que a entrevista pode alcançar. O entrevistador corre o risco de esquecer ou excluir alguns assuntos e informações. Essa técnica é criticada pela sua baixa consistência devido ao fato de não se basear em um roteiro previamente estabelecido (CHIAVENATO, 2005, p. 142).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 532), entrevistas não estruturadas de curta duração, causais e compostas de perguntas aleatórias simplesmente são um instrumento ineficaz de seleção. Os entrevistadores devem usar um conjunto padronizado de perguntas, um método uniforme de registros das informações e a padronização da classificação dos candidatos.

Os testes escritos segundo Gil (2001, p. 101), são recomendados para o preenchimento de cargos para os quais se requer conhecimentos específicos, bem como determinadas habilidades, como, por exemplo, a de redação. “A escolha da modalidade de teste, bem como a definição de seu conteúdo, deve levar em consideração o perfil do cargo”. Deve-se evitar o uso de “pacotes”, e dos testes de caráter acadêmico, porque, embora servindo para selecionar pessoas competentes, não garantem a escolha dos melhores candidatos para o cargo em questão.

Já testes de conhecimento são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos por meio de estudos, da prática ou do exercício. “Procuram medir o grau de conhecimento profissional ou técnico exigido pelo cargo” (CHIAVENATO, 2004, p. 114).

Segundo Toledo (1992, p. 94), refere-se a testes de conhecimento como “provas específicas de sondagem de capacidades próprias ou conhecimentos”. Cita como exemplo testes de datilografia, testes de arquivo, de contabilidade, etc. São provas simples que constituem mais um exame do que propriamente um teste. Esses testes são indispensáveis quando selecionamos pessoal para certos tipos de função. É necessário estar atentos aos aspectos primários na escolha do pessoal.

Testes de amostragem de trabalho são mais indicados para trabalhos rotineiros, “são simulações de parte do trabalho, ou de todo ele, em que os candidatos devem desempenhar tarefas específicas do cargo”. Cada amostra de trabalho é combinada com um elemento de desempenho correspondente para avaliar o conhecimento, as habilidades e os talentos dos candidatos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 532).

Para Spector (2010, p. 154) amostra de trabalho “é um teste no qual o candidato deve desempenhar uma tarefa simulada. A pessoa recebe material e ferramenta adequadas para realizar uma tarefa específica, por exemplo, montar um motor, sob condições controladas”.

Os testes de personalidade observam que “as provas psicotécnicas pretendem sempre nos dar uma fotografia do intelecto e da personalidade do candidato” (TOLEDO, 1992, p. 96).

Testes práticos são indicados para “avaliação das habilidades dos candidatos. São importantes para os cargos de natureza operacional ou relacionados à produção, onde se confere ênfase especial aos aspectos psicomotores”. Devem ser preparados e acompanhados pelo requisitante, que possua qualificação necessária para acompanhar (GIL, 2001, p. 100).

Testes psicológicos são instrumentos úteis para identificar as aptidões dos candidatos. Podem ser utilizados para avaliação do potencial intelectual, de suas habilidades específicas, bem como de seus traços de personalidade. Reconhece-se que é eficiente para a avaliação do potencial dos candidatos para tarefas de escritório, mas que não proporciona bons resultados para tarefas executivas (GIL, 2001, p.100).

Enquanto para Lacombe (2005, p. 89), testes psicológicos servem para avaliar as características de personalidade e temperamento do candidato, bem como seu raciocínio lógico, compreensão, habilidade verbal, relações espaciais, funções motoras, habilidades físicas, capacidade de percepção e memorização. Permitem “conhecer o perfil do candidato e compará-lo com o perfil desejado para o ocupante da vaga”.

A dinâmica de grupo é efetuada colocando os candidatos numa situação simulada do trabalho cotidiano e observando suas atitudes e reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar. As informações obtidas contribuem para complementar as conseguidas nos testes (LACOMBE, 2005, p. 89).

Para Marras (2011, p.72), dinâmica de grupo refere-se à junção dos candidatos em uma sala onde, sob a coordenação de um profissional especializado e alguns assistentes (observadores), serão submetidos a um exercício ou teste situacional que permite avaliar as ações e reações de cada um com relação a um perfil esperado.

### 2.4.3 Decisão da seleção

A decisão final deve ser tomada com a máxima segurança possível. Isso requer consideração sistemática de todas as informações relevantes sobre os candidatos. Uma avaliação dos candidatos com base nas informações reunidas deve focalizar dois fatores: “Os fatores “pode-fazer” incluem conhecimento e habilidades. Os fatores “irá fazer” incluem motivação, interesses e outras características de personalidade” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 123).

Ainda, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 126) dizem que depois de uma seleção preliminar ter sido feita no departamento de admissão, aqueles candidatos que parecem ser mais promissores são encaminhados aos departamentos que estão oferecendo as vagas. Lá são entrevistados pelos gerentes ou supervisores, que em geral tomam a decisão final e comunicam ao departamento de admissão.

Lacombe (2005, p. 89) complementa que a “decisão final tem que caber à futura chefia, pois ela é que será responsável pelo seu desempenho”. Deve se respeitar a decisão mesmo se não for possível especificar com clareza sua preferência por determinado candidato. A ARH não tem quase nenhum poder sobre a decisão final, cabe a ARH eliminar os piores candidatos antes de serem enviados aos futuros chefes.

Para Gil (2001, p. 111 e 112), “tomada de decisão em relação à contratação é tarefa que se reveste de grande responsabilidade. Envolve, naturalmente, muito de pessoal”. Existem recomendações para auxiliar essa tarefa, como: considerar as realizações em relação as credenciais do candidato; preconceitos raciais; idade e religião devem ser desconsiderados, pois reportam a visualizar nos candidatos defeitos inexistentes; candidatos fortes ameaçam gerentes fracos; candidatos qualificados costumam sentir-se desmotivados no trabalho; candidatos finalistas não devem ser dispensados até que o escolhido aceite o cargo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho de pesquisa, os quais objetivaram delinear o caminho a ser percorrido, com o intuito de relacionar as teorias com a vivência.

Diehl e Tatim conceituam a metodologia “como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica” (2004, p. 47).

Para esses autores, “a metodologia permite, portanto, a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas” (2004, p. 48).

Richardson (2011, p. 70), destaca que ‘método’ em pesquisa significa “a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”. Sendo que esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se nas teorias existentes.

O ‘método’ na concepção de Oliveira (2002, p. 57), são regras elaboradas por muitos estudiosos da metodologia científica, as quais auxiliam o estudo ou a explicação de um determinado problema e a identificar a maneira pela qual possa ser alcançado um objetivo.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

A pesquisa se caracteriza como quantitativa e exploratória, pois o objetivo a propor é o aperfeiçoamento no processo de recrutar e selecionar pessoas na empresa Construbrás- Construtora de Obras Rodoviárias Ltda.

Segundo Oliveira, a entrevista exploratória proporciona “maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. O objetivo principal dessas pesquisas é o “aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Seu planejamento é flexível, possibilitando a consideração dos mais variados aspectos relativo ao fato estudado (2002, p. 41).

Quanto a abordagem do problema foi o método quantitativo, o qual na concepção de Richardson (2011, p. 70), é caracterizado pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, através do uso de técnicas estatísticas, como percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

A utilização desse método traduziu em números as informações necessárias para este estudo, possibilitando assim, uma margem de segurança quanto aos resultados.

O procedimento técnico de pesquisa adotado é o ‘estudo de caso’, pois ele possibilita a investigação profunda do problema de pesquisa, bem como explorar e descrever a situação, gerar hipóteses acerca do tema pesquisado.

Segundo Marconi e Lakatos (2004, p. 274) “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os aspectos”.

Segundo Diehl e Tatim, o estudo de caso pode ser definido como: “um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais”. Pode ser uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação (2004, p. 61).

### **3.2 Variáveis do estudo**

As variáveis são frequentemente utilizadas pelos pesquisadores, cujo objetivo no entendimento de Gil (2007, p. 32), “é o de conferir maior precisão aos enunciados científicos, sejam hipóteses, teorias, leis, princípios ou generalizações”, segundo o autor as variáveis referem-se a tudo aquilo que possa abranger diferentes valores ou diferentes aspectos, conforme o caso particular ou a circunstância.

As variáveis apresentadas para esse estudo fazem referências, basicamente, aos aspectos, objetivos que foram analisados durante a pesquisa. Conforme o Quadro 03, constituem-se da seguinte forma:

**Planejamento de pessoal:** A existência desse procedimento na organização. Planejamento de recursos humanos “é o processo de antecipar e fazer provisão para a movimentação das pessoas – admissão e demissão, promoções e transferências” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009, p. 60).

**Processo de recrutamento:** como a empresa busca atrair candidatos potencialmente qualificados capazes de disputar vagas existentes na organização. O processo de recrutamento inicia “a partir de uma necessidade interna da organização no que tange à contratação de novos profissionais”. Essa necessidade origina-se por motivos diversos, é solicitada formalmente pelo “requisitante” da área, através de um documento indicado pela organização (MARRAS, 2011, p. 54).

**Técnicas de recrutamento:** análise das técnicas utilizadas pela empresa no momento do recrutamento. A escolha das melhores técnicas de recrutamento são os meios utilizados para encontrar o candidato desejado e trazê-lo para a organização (CHIAVENATO, 2005, p. 115).

**Processo de seleção:** informações de como é realizado esse processo na Construbrás. Segundo Robbins, Judge e Sobral “O objetivo da seleção eficaz é adequar as características individuais (capacidade, experiência etc.) às exigências do trabalho” (2010, p. 532).

**Técnicas de seleção:** Análise das técnicas de seleção utilizadas no momento da seleção na organização. Segundo Gil, as técnicas de seleção “permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado” (2001, p. 98).

**Decisão da seleção:** Entender quais critérios e/ou como são tomadas as decisões da seleção, quem são os responsáveis para a decisão final. De acordo com Lacombe a “decisão final tem que caber à futura chefia, pois ela é que será responsável pelo seu desempenho”. Deve se respeitar a decisão mesmo se não for possível especificar com clareza sua preferência por determinado candidato (2005, p. 89).

Essas variáveis foram analisadas através de questionários aplicados aos gestores responsáveis pelo processo de R&S e aos colaboradores da matriz. Segundo Marconi e Lakatos “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. O pesquisador deverá enviar o questionário ao informante, juntamente com uma nota explicando a natureza da pesquisa, sua importância, necessidade de obter respostas despertando o interesse do receptor em responder e devolver o questionário (2008, p. 203).

### 3.3 População e amostra

O local definido para o presente estudo foi a empresa Construbrás Construtora de Obras Rodoviárias Ltda, empresa prestadora de serviços. A estrutura organizacional da empresa é constituída por uma equipe de aproximadamente 450 colaboradores, distribuídos em vários níveis profissionais. Considerando que o estudo foi desenvolvido em nível de gestores responsáveis pelo processo que ficou reduzido a 04 e aos colaboradores da Matriz da empresa que são 300.

Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 225), “conceituando, universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. A delimitação do universo consiste em explicar que pessoas ou coisas ou fenômenos serão pesquisados, enumerando suas características em comunitárias.

Para Richardson (2011, p. 157), universo ou população, “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Usualmente, fala-se de população ao se referir a todos os habitantes de determinado lugar”. Estatisticamente, população pode ser caracterizada como um conjunto de indivíduos que trabalham num mesmo lugar e assim sucessivamente.

Já a amostra é a “porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Quando a pesquisa não abrange a totalidade do universo, é sugerido analisar apenas uma parte da população, ainda, o problema da amostragem é escolher uma amostra, que seja mais representativa possível do todo (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 225).

Richardson (2011, p. 158), observa que “cada unidade de uma população, ou universo, denomina-se elemento, e quando se torna certo número de elementos para averiguar algo sobre a população a que pertencem, fala-se de amostra”.

Barbetta (2005, p. 25) divide a população em dois tipos: população alvo e população acessível. População alvo “é o conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo”, ou seja, são os elementos desejados para que as conclusões pesquisadas sejam válidas. População acessível é o conjunto de elementos que se deseja abranger no estudo e que “são possíveis de serem observados”, com respeito às características que se pretende estudar.

Dessa forma a pesquisa com os gestores foi do tipo *censo* por se tratar de um número pequeno de população, 04 gestores que realizam o processo de R&S na empresa. Já para os colaboradores, a amostragem foi probabilística. A população é submetida a tratamento estatístico, sendo possível equilibrar uma margem de erros amostrais e demais dados salientes

para a representação e valor da amostra (DIEHL; TATIM, 2004).

Utilizamos fórmula estatística para reduzirmos o número de respondentes, pois o universo alvo são 300 colaboradores pertencentes a matriz da empresa. Aplicamos fórmula estatística e reduzimos esse universo a uma população de 73 colaboradores respondentes com um erro amostral de 10%. Conforme Barbetta (2012, p.57) “o erro amostral é a diferença entre uma estatística e o parâmetro que se quer estimar”.

$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 p \cdot q \cdot N}{e_o^2 (N - 1) + (z_{\alpha/2})^2 p \cdot q}$		Tamanho da Amostra	
		Z(alfa/2)	1,96
p	0,5		
q = 1-p	0,5	Amostra Mínima	169
e	0,05		
alfa	0,05		
		e = 2,5%	Amostra Mínima 252
		e = 3,0%	Amostra Mínima 235
		e = 4,0%	Amostra Mínima 201
		e = 5,0%	Amostra Mínima 169
		e = 6,0%	Amostra Mínima 142
		e = 7,0%	Amostra Mínima 119
		e = 10%	Amostra Mínima 73

**Figura 07 – Fórmula Estatística.**

Fonte: Adaptado Barbetta (2012, p. 58).

### 3.4 Procedimento e técnicas de coleta de dados

A coleta de dados “é a etapa da pesquisa que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos. Essa etapa exige do pesquisador, paciência, perseverança e esforço pessoal”, assim como cuidado com o registro dos dados e um bom preparo anterior.

Conforme observa Oliveira (2002, p. 182), “são várias as fases para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação”.

Neste estudo, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário e pesquisa documental. Para Gil (2009, p.128) questionário é “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc”.



Conforme Marconi e Lakatos (2008), o questionário deve ser respondido sem a presença do entrevistador, sendo que deve ser juntado ao questionário uma nota explicando a natureza da pesquisa, e importância nas respostas obtidas.

De acordo com Gil (2007, p. 45) pesquisa documental “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o objeto da pesquisa”. Nessa pesquisa as fontes são diversificadas e dispersas. Ainda apresenta uma série de vantagens, pois os documentos constituem “fonte rica e estável de dado”. Outra vantagem é o baixo custo, pois demanda somente disponibilidade de tempo do pesquisador. Não exige contato com os sujeitos da pesquisa, que em muitos casos o é difícil ou até mesmo impossível.

### **3.5 Análise e interpretação de dados**

A análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo, a qual é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores permite a indução de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens”. (BARDIN, 2011, p. 48).

De acordo com Roesch, na análise dos dados o aluno geralmente participa da preparação dos dados coletados, com isso adquire familiaridade com a apresentação dos resultados. Os resultados da análise deverão ser relacionados ao assunto ou ao problema de pesquisa escolhido. A discussão dos resultados considera as teorias e os modelos revisados na literatura (2013, p. 193).

O processo de análise dos dados envolve vários procedimentos, como codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Juntamente com a análise ocorre a interpretação dos dados, que consiste, “em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente” (GIL, 2007, p. 125).

Ainda, Gil menciona que “um dos maiores problemas na interpretação dos dados no estudo de caso deve-se à falsa sensação de certeza que o próprio pesquisador pode ter sobre suas conclusões” (2007, p. 141).

A análise e a interpretação dos resultados obtidos após a aplicação dos questionários bem como a pesquisa documental, permitiram a construção de propostas de aperfeiçoamento no processo pesquisado. A análise quantitativa proporcionou melhor conhecimento do processo de recrutamento e seleção da empresa Construbrás, utilizando-se recursos de estatística descritiva, com o apoio do software Microsoft Excel.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo inicialmente será apresentada a organização estudada, a sua origem, os dados históricos mais relevantes, sua localização e a forma como está estruturada atualmente.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa realizada, bem como as análises destes resultados, as sugestões e recomendações para a organização no que tange ao processo de recrutamento e seleção e, por fim, as principais conclusões.

### **4.1 Caracterização da organização estudada**

A Construbrás, foi constituída com a proposta de acompanhar a tendência dominante de crescimento do setor de prestação de serviços no segmento de terraplenagem e pavimentação asfáltica. Iniciou suas atividades no dia 13 de setembro de 1993, pelos atuais administradores, com sua sede no Município de Barra Funda/RS.

Há mais de 20 anos no mercado, a empresa executa os serviços com agilidade e qualidade, através das unidades operacionais localizadas nas cidades de Barra Funda, Sarandi, Bagé, Passo Fundo, Cruz Alta, Frederico Westphalen, Tenente Portela e São Luiz Gonzaga no estado do Rio Grande do Sul.

Mantém uma filosofia de trabalho baseada em competência, segurança, parceria, técnica e responsabilidade perante seus clientes, fornecedores, colaboradores, meio ambiente e a sociedade.

A Construbrás destaca-se por ser uma construtora que dispõe de alta tecnologia agregada, equipamentos e instalações próprias, constantes investimentos e equipes capacitadas que visam a qualidade máxima dos produtos e serviços oferecidos a seus diversos clientes, tanto da esfera pública quanto da particular.

Posicionando-se de forma competitiva, a empresa atualmente está com seu escopo de atuação voltado principalmente para as regiões norte, noroeste, sudoeste e missões do estado do Rio Grande do Sul. Com tal estrutura, posicionam-se entre as maiores e mais importantes construtoras do Estado do Rio Grande do Sul, ampliando constantemente a área de atuação, sendo conhecida nacionalmente.

Atuou em obras importantes, tais como:

- Recuperação e conservação da BR 163 que liga o Mato Grosso ao Pará;
- Recuperação da BR 153 que liga Bagé a Aceguá (Uruguai);
- Recuperação BR 293 que liga Bagé a Santana do Livramento;
- Recuperação BR 285 que liga Panambi a São Borja;
- Recuperação BR 158 que liga Santa Maria a Irai;
- Recuperação BR 386 – entre Sarandi/RS e Irai/RS;
- Construção das rodovias: RS 163; RS 323; RS 518; RST 518; RST 577; RS 472; e, Trecho BR 386 ao município de Sagrada Família;
- Duplicação, construção de passarelas, passagens subterrâneas, sinalização e manutenção – BR 285 Passo Fundo/RS;
- Construção dos trevos e Ruas Paralelas à BR 386 – Município de Sarandi;
- Terraplenagem inicial das fundações da Usina Termoelétrica Presidente Médice, em Candiota, (Fase “C”);
- Abertura e pavimentação de estradas para as empresas de celulose: Votorantim, Aracruz, Rigesa e Stora Enzo, no RS e FIBRIA Celulose Eldorado Celulose, no MS;
- Descobertura e transporte de materiais na Petrobrás S/A e na Companhia Riograndense de Mineração (CRM);
- Revestimento primário em diversas unidades do Departamento Autônomo de Estradas e Rodagem (DAER) do Rio Grande do Sul;
- Pavimentação em ruas e avenidas de 46 municípios no estado do RS, nos últimos 2 anos, totalizando mais de 630.000 m<sup>2</sup> (seiscentos mil metros quadrados) pavimentados.

A empresa Construbrás tem sua filosofia empresarial bem definida e bem compreendida pelos colaboradores. Ela é pautada por valores e ética em todo seu escopo organizacional. O conjunto de ações desenvolvidas visa estimular a busca pela excelência em desempenho continuamente.

Comprovando a excelência em Gestão, a Construbrás foi a primeira empresa da região a ser certificada na Norma NBR-ISO 9001, passando assim para o hall de empresas que tem seu Sistema de Gestão no parâmetro internacional de qualidade nas atividades que realiza.

A estrutura organizacional possui uma equipe de aproximadamente 450 colaboradores diretos, dentre eles: administradores, contadores, engenheiros (civis, de minas, ambientais e de segurança), laboratoristas, topógrafos, encarregados de obras, blasters, motoristas, operadores, mecânicos, pavimentadores, pedreiros, serventes, auxiliares, assistentes, programadores de sistemas, etc.

O departamento de pessoal funciona na matriz, e é responsável pelas principais rotinas envolvendo os colaboradores, tais como: admissão; demissão; processamento folha pagamento; e algumas atividades de gestão no processo de recrutamento e seleção.



**Figura 08: Unidade de Britagem na Rodovia RS 500, Sarandi – RS.**  
Fonte: Construbrás, 2013.



**Figura 09: Pavimentação Asfáltica na Br 153 – Bagé a Aceguá.**  
Fonte: Construbrás, 2013.

## 4.2 Análise dos resultados

Na pesquisa quantitativa, existe a necessidade de organizar os dados que foram coletados, para que eles possam ser interpretados pelo pesquisador (DIEHL; TATIM, 2004, p. 82). A análise dos dados coletados (análise quantitativa) deu-se por meio do uso de recursos de estatística descritiva, com o apoio do software Microsoft Excel.

Essas análises permitem identificar os pontos fracos e buscar o aperfeiçoamento do processo de R&S na empresa Construbrás-Construtora de Obras Rodoviárias Ltda. Dessa maneira, a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa com base nos procedimentos metodológicos já mencionados anteriormente.

### 4.2.1 Perfil dos gestores e colaboradores

Nesta seção é apresentado o levantamento do perfil dos colaboradores e dos gestores. Buscou-se uma melhor identificação do corpo funcional da organização através das seguintes variáveis: gênero; faixa etária; grau de escolaridade e tempo de trabalho na empresa. Os quadros a seguir apresentam o perfil dos colaboradores e dos gestores da empresa Construbrás.

## Parte 1 – Dados Pessoais

### 1) Gênero

Gênero	Gestores	Colaboradores
Feminino	-	09
Masculino	04	64
<b>Total dos respondentes</b>	<b>04</b>	<b>73</b>

**Quadro 03 – Gênero**

Fonte: Dados primários – Abril/2014

Os resultados obtidos reportam a predominância de colaboradores do sexo masculino, tanto os gestores quanto colaboradores. A circunstância revela-se opção da empresa, visto que atua no ramo terraplenagem e pavimentação asfáltica, onde o serviço de campo é braçal e/ou desempenhado por equipamentos pesados; outro fator determinante refere-se à localização dos serviços realizados, muitas vezes em outras cidades, necessitando o deslocamento do colaborador e/ou que resida em alojamentos organizados pela empresa próximos aos canteiros de obras.

## 2) Faixa etária

Faixa etária	Gestores	Colaboradores
18 a 25 anos	-	14
26 a 35 anos	-	26
36 a 45 anos	04	15
46 a 55 anos	-	11
Acima de 56 anos	-	07
<b>Total dos respondentes</b>	<b>04</b>	<b>73</b>

**Quadro 4 – Faixa etária**

**Fonte:** Dados primários – Abril/2014

As informações permitem observar que a empresa pesquisada não demonstra preferência para um determinado público em seu quadro de pessoal, o que faz parte de uma estratégia organizacional, mesclar experiência com potencial de aprendizagem e disponibilidade. Os colaboradores pesquisados, na maior parte, encontram-se na faixa etária entre 26 a 35 anos (26 respostas) e 36 a 45 anos (15 respostas). Já em relação aos gestores, todos se encontram na faixa etária entre os 36 a 45 anos (04 respostas).

### 3) Grau de escolaridade

Escolaridade	Gestores	Colaboradores
Ensino Fundamental Incompleto		13
Ensino Fundamental		10
Ensino Médio Incompleto		06
Ensino Médio		31
Graduação	02	5
Graduação Incompleta		4
Pós-Graduação	02	4
<b>Total dos respondentes</b>	<b>04</b>	<b>73</b>

**Quadro 5 – Grau de escolaridade**

Fonte: Dados primários – Abril/2014

No que se refere à formação dos colaboradores, ou seja, o grau de escolaridade é possível identificar que a maioria dos colaboradores possui ensino médio completo (31 respostas), verifica-se, também, uma parcela considerável de colaboradores com ensino fundamental completo (10 respostas) e incompleto (13 respostas). Em relação aos gestores pesquisados, todos possuem graduação e dois possuem pós-graduação.

### 4) Tempo de serviço na empresa

Tempo de serviço na empresa	Gestores	Colaboradores
Até 01 ano	--	22
De 01 a 03 anos	--	16
De 04 a 07 anos	01	23
Acima de 07 anos	03	12
<b>Total dos respondentes</b>	<b>04</b>	<b>73</b>

**Quadro 6 – Tempo de serviço na empresa**

Fonte: Dados primários – Abril/2014



Quanto ao tempo de serviços os resultados demonstram que a maioria dos colaboradores possuem de 04 a 07 anos de serviço na empresa. Observa-se, também, um grande número de funcionários com até 01 ano de serviço na empresa. Esse indicador está relacionado ao aumento no número de obras contratadas e iniciadas nos últimos meses, consequentemente aumentando o número de colaboradores. Em relação aos gestores a maioria possui mais de 7 anos de serviço na empresa.

## Parte II – Processo de Recrutamento e Seleção

A seguir será apresentado os resultados obtidos referente a pesquisa quantitativa na visão dos gestores e colaboradores.

### 5) Segundo os Gestores a empresa costuma divulgar as vagas existentes por meio das seguintes técnicas:

Quesitos	Citações
Cadastro de dados da empresa	02
Agência de emprego	01
Apresentação de currículo	03
Indicações	03
Contatos com escolas, universidades e outros	--
Anúncios em jornais, revistas, rádio	--
Outros	01
Nenhum	--

**Quadro 7 – Formas de divulgação de vagas na empresa**

Fonte: Dados primários – Abril/2014

Através dos resultados obtidos na questão de n.º 5, é possível identificar que na visão dos gestores a forma mais utilizada para recrutar pessoas obedece a seguinte ordem: indicações e apresentação de currículo (03 respostas), cadastro de dados (02 respostas), utilização de agências de emprego e outros (01 resposta).

Pela análise observou-se que a empresa utiliza, com mais frequência, as técnicas de apresentação voluntária de currículo, cadastro no banco de dados e indicação por terceiros. Técnicas essas bem aceitas no mercado de trabalho, pois, além de serem de baixo custo, promovem a apresentação rápida de candidatos com predisposição a aceitar o ambiente de trabalho.

Observou-se, ainda, que a empresa pouco utiliza a prática de recrutar candidatos através das agências de emprego e dos anúncios em rádios, revistas e jornais. Ambas as técnicas são amplamente utilizadas por outras empresas e defendidas por diversos autores devido a sua eficiência.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman, “anunciar é um dos métodos mais comuns para atrair candidatos e tem a vantagem de atrair um público amplo de possíveis candidatos” (2009, p. 80).

Gil destaca que agencias de emprego “evita gastos de tempo e de dinheiro no processo de recrutamento e na realização de entrevistas. Também é útil à medida que mantém o sigilo e tende a oferecer apenas candidatos qualificados” (2001, p. 94).

##### 5) Segundo os colaboradores foram recrutados pelas seguintes técnicas:

Quesitos	Citações
Cadastro de dados da empresa	06
Agência de emprego	03
Apresentação de currículo	14
Indicações	43
Contatos com escolas, universidades e outros	--
Anúncios em jornais, revistas, rádio	05
Outros	01
Nenhum	01

**Quadro 8 – Meio que os colaboradores ficaram sabendo da vaga**

**Fonte:** Dados primários – Abril/2014

Pelos resultados obtidos, aponta-se que os colaboradores foram recrutados na seguinte forma: indicação (43 respostas); apresentação de currículo (14 respostas); cadastro de dados

na empresa (06 respostas); anúncios em jornais e revistas (05 respostas); agências de emprego (03 respostas), outros e nenhum (01 resposta).

Observa-se que a maioria dos colaboradores respondeu que o recrutamento ocorreu através da técnica indicação, revelando-se uma prática comum adotada pela empresa. A apresentação de currículos também teve destaque, técnica essa muito importante, onde as empresas devem estar sempre abertas para receber candidatos que, espontaneamente, se apresentam mesmo não existindo vaga naquele momento. Os demais quesitos pesquisados e indispensáveis para um bom processo de recrutamento foram pouco apontados.

Para Chiavenato “a organização que estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos – amigos, vizinhos ou parentes – está utilizando um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de recrutamento” (1999, p. 97).

Na visão de Bohlander, Snell e Sherman “indivíduos que por iniciativa própria entram em contato com empregador, serão melhores funcionários que aqueles recrutados por meio de serviços de colocação de faculdade ou de anúncios de jornal” (2003, p. 81).

**6) Conforme os gestores o processo de recrutamento da empresa busca adotar o seguinte meio de recrutamento:**

Quesitos	Citações
Recrutamento interno	01
Recrutamento Misto	--
Recrutamento externo	04

**Quadro 9 – Processo de recrutamento adotado na empresa**

Fonte: Dados primários – Abril/2014

Os resultados apurados na questão 06, segundo os gestores, indicam que a empresa utiliza recrutamento externo (03 respostas) ou recrutamento interno (01 resposta), ou seja, o recrutamento misto não é utilizado.

Houve uma predominância do recrutamento externo. A vantagem em buscar colaboradores de fora da organização é encontrar talentos, novas ideias, conhecimentos e experiências, o que aprimora continuamente processos e supre demandas.

O recrutamento interno, pouco utilizado pela empresa, é considerado por diversos autores uma metodologia eficaz, devido ao baixo custo e rapidez em suprir a vaga, além de

valorizar os colaboradores dentro da organização. Seu ponto fraco é a frustração e desmotivação que pode causar aos colaboradores internos recusados na seleção, podendo prejudicar o relacionamento futuro na organização.

Percebe-se que a empresa não utiliza o recrutamento misto devido ao custo investido além de ser o processo ser mais demorado, considerando que necessita de agilidade nas contratações. Contudo a alternativa se apresenta como vantajosa, pois ofereceria maior segurança e eficácia na contratação dos colaboradores.

Para Chiavenato (2004, p. 71) recrutamento interno “é uma fonte poderosa de motivação para os empregados, desde que estes vislumbrem a possibilidade de crescimento dentro da organização, graças às oportunidades oferecidas àqueles que apresentam condições para uma futura promoção”.

Segundo Araújo e Garcia recrutar externamente é “renovação das pessoas da organização, chama a atenção para a palavra renovação, pois não estamos tratando puramente de novas pessoas, mas da bagagem que estas irão trazer para a organização, ou seja, novas visões, novas experiências, nova vida para a organização” (2009, p. 32).

#### **6) Os colaboradores informaram que foram recrutados através do processo de:**

<b>Quesitos</b>	<b>Citações</b>
Recrutamento interno	18
Recrutamento Misto	--
Recrutamento externo	55

**Quadro 10 – Processo de recrutamento**

**Fonte:** Dados primários – Abril/2014

As respostas obtidas dos colaboradores indicaram que esses foram atraídos por recrutamento externo (55 respostas), ou recrutamento interno (18 respostas), novamente o recrutamento misto não apresentou nenhuma indicação.

Nota-se mais uma vez que as respostas apontam que a organização busca, na maioria das vezes, pessoas do meio externo para preencher as vagas existentes, pois, muitas vezes, os colaboradores não estão preparados para provimento interno, ou porque as vagas existentes são de nível inferior ao cargo atual ocupado.

Recrutar externamente atrai pessoas com novas percepções, que, certamente, contribuem para aperfeiçoamento dos procedimentos da organização e sensibilizam a abertura da administração ao ambiente externo. “As pessoas recrutadas externamente têm, em geral, mais espírito crítico para avaliar as práticas e os procedimentos”. (LACOMBE, 2005, p. 70).

Para Gil Recrutamento interno “é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico. E serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados” (2001, p. 93).

### 7) Segundo os Gestores o recrutamento costuma ser realizado pelo:

Quesitos	Citações
Departamento de pessoal	03
Escritório da obra	03
Direção e gerência	03

#### Quadro 11 – Responsável pelo recrutamento

Fonte: Dados primários – Abril/2014

As respostas obtidas na questão nº 7 permitem observar que os gestores identificam que o recrutamento costuma ser realizado pelo departamento de pessoal da empresa (03 respostas); escritório da obra (03 respostas) e direção e gerência (03 respostas).

Verifica-se que a empresa costuma recrutar pessoas em diferentes locais e por diferentes recrutadores, reportando a uma descentralização do processo em todos os níveis hierárquicos, tanto estratégico (gestão), quanto tático (operadores e encarregados) e operacional (serventes, pavimentadores, ajudantes, apontadores etc.).

O departamento de pessoal atua no processo recrutando pessoas, principalmente, na cidade sede (matriz) e nas cidades circunvizinhas e em todos os níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional).

O recrutamento para níveis estratégicos e táticos, que exigem qualificação e experiência comprovada, é desempenhado exclusivamente pela direção e/ou gerência em conjunto com o departamento de pessoal.

Enfim, considerando que a empresa possui diversas obras em diversas cidades, sendo que cada obra tem seu escritório e muitas vezes o pessoal da circunvizinhança, interessados em trabalhar, vão até o escritório da obra e deixam seus currículos ao administrativo local,

cabe a esse escolher os melhores candidatos e encaminhar para seleção no escritório central. Essa prática ocorre para vagas de nível operacional, onde não é exigida experiência e nem qualificação técnica.

Independentemente de quem faz o recrutamento, é importante que o recrutador saiba claramente quais são os conhecimentos, as habilidades, as competências, a experiência e outras características exigidas para o trabalho. Os recrutadores têm influência na decisão de emprego de um candidato. Uma vez que eles podem aumentar a atratividade percebida da função e da empresa, muitas vezes é a principal razão de os candidatos preferirem uma empresa a outra. Recrutadores com personalidade marcante, entusiasmo e competência têm impacto no sucesso do recrutamento de uma empresa (BOHLANDER; SNELL E SHERMAN, 2009, p. 90).

#### 7) Os colaboradores informaram que foram recrutados pelo:

Quesitos	Citações
Departamento de pessoal	26
Escritório da obra	15
Direção e gerência	32

**Quadro 12 – Responsável pelo recrutamento**

**Fonte:** Dados primários – Abril/2014

Conforme as respostas obtidas no quadro acima, observa-se que os colaboradores foram recrutados pela direção e gerência (32 respostas); departamento de pessoal (26 respostas) e pelo escritório da obra (15 respostas).

Evidencia-se que os colaboradores são recrutados, principalmente, pela direção e gerência o que ressalta uma peculiaridade da empresa, onde esses são mais atuantes no processo de recrutamento até mesmo se comparado com o próprio departamento de pessoal.

O departamento de pessoal da empresa atua mais como apoio ao processo de recrutamento dos novos colaboradores, sempre que surgir uma nova vaga, os diretores e gerentes consultam o departamento de pessoal, que fornece as informações dos candidatos que constam no banco de dados.

De acordo com Chiavenato “embora eficácia do recrutamento seja importante, é necessário considerar que a qualidade do processo de recrutamento produz forte impacto

sobre os candidatos. Os recrutadores provocam fortes impressões nos candidatos, que podem ser negativas ou positivas” (1999, p. 99).

**8) Ao perguntar para os Gestores se são aplicadas técnicas de seleção após o recrutamento os mesmos responderam que:**

Quesitos	Citações
Sim	02
Não	02

**Quadro 13– Aplicação de técnicas**

**Fonte:** Dados primários – Abril/2014

As repostas obtidas demonstram divergência de opiniões, onde dois gestores responderam que são aplicadas técnicas de seleção após o recrutamento e outros dois responderam que não são aplicadas.

O indicador mostra uma possível deficiência no processo, onde a empresa está contratando parte dos seus colaboradores sem aplicar nenhuma técnica de seleção. Resalta-se que a aplicação de técnicas ao selecionar um candidato é fundamental para o sucesso da contratação, pois verifica informações necessárias e importantes a respeito das experiências, habilidades e o comportamento do recrutado.

As técnicas de seleção normalmente utilizadas “permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade”. As técnicas precisam representar as características do candidato para o bom desempenho no cargo a ser exercido (CHIAVENATO, 1999, p. 114).

**8) Ao perguntar para os colaboradores se após o recrutamento foram aplicadas técnicas de seleção, os mesmos responderam que:**

Quesitos	Citações
Sim	32
Não	41

**Quadro 14 – Aplicação de técnicas**

Fonte: Dados primários – Abril/2014

Através dos resultados apresentados no quadro acima, verifica-se que 41 colaboradores pesquisados responderam que não foram submetidos a técnicas de seleção, já os outros 32 pesquisados responderam que foram submetidos a técnicas de seleção quando na sua contratação.

Novamente, as respostas apontam para falha prejudicial ao processo de contratação, visto que os funcionários informaram, na sua maioria, que não foram submetidos a técnicas de seleção, ou seja, a empresa não está utilizando procedimentos para analisar a qualidade e as características profissionais de grande parte dos candidatos.

Para Gil (2001, p. 98), os métodos corretos de seleção “permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado”. Assim um método de seleção é válido quando for eficiente em mensurar as características que realmente são importantes para o desempenho das atribuições do cargo a ser preenchido.

**9) Para os Gestores as técnicas normalmente utilizadas na seleção são:**

Quesitos	Citações
Entrevistas	02
Testes de conhecimento e capacidade	--
Dinâmica de grupo	--
Testes Psicológicos	--
Testes de amostragem	--
Testes práticos	--
Outros	--

**Quadro 15 – Técnicas de seleção**

Fonte: Dados primários – Abril/2014



Os gestores entrevistados responderam neste quesito, que: quando são aplicadas técnicas de seleção, é utilizada a técnica de entrevista (02 respostas). Para os outros dois gestores não são utilizadas técnicas de seleção em nenhum momento do processo.

Analisando as respostas dos gestores observa-se que é praticamente inexistente a aplicação de técnicas de seleção antecedendo a contratação e quando aplicada é a técnica da entrevista é a única utilizada. A prática pode levar a empresa a contratar colaboradores sem o perfil desejado para o cargo que será ocupado.

A entrevista é uma técnica importante e eficiente, com ela é possível detectar dados e informações a respeito do profissional a ser contratado. No entanto existem outras técnicas de seleção tão importantes e eficientes, inclusive destacadas e defendidas por diversos profissionais da área de RH que a empresa poderia utilizar.

Segundo Bohlander ; Snell e Sherman, teste de conhecimento é uma técnica muito importante, pois “destina-se a medir o nível de entendimento de uma pessoa que permitirá sua colocação no emprego sem treinamentos adicionais”. Cita ainda que além desse teste, os testes práticos são fundamentais, esse “exige que o candidato desempenhe tarefas que realmente fazem parte das atividades requeridas no emprego”. São elaborados a partir de uma relação cuidadosamente desenvolvidas das principais funções do cargo. Relatórios indicam que esse tipo de teste é efetivo em termos de custo, é confiável, válido, justo e aceitável para os candidatos (2009, p. 116 - 117).

### 9) Para os Colaboradores as técnicas utilizadas na seleção foram:

Quesitos	Citações
Entrevistas	27
Testes de conhecimento e capacidade	02
Dinâmica de grupo	--
Testes Psicológicos	02
Testes de amostragem	03
Testes práticos	--
Outros	--

**Quadro 16 – Técnicas de seleção utilizadas**

**Fonte:** Dados primários – Abril/2014

Os colaboradores pesquisados responderam na questão 09 que, quando submetidos ao processo de seleção foram aplicadas as seguintes técnicas: entrevistas (27 respostas); testes de amostragem (02 respostas); testes de conhecimento e capacidade (02 respostas) e testes psicológicos (02 respostas). Percebe-se que a entrevista é a técnica utilizada pela empresa e com certa exclusividade.

As respostas, novamente, revelam que a empresa não utiliza técnicas de seleção na contratação da maioria dos seus colaboradores. Talvez a prática esteja relacionada com a técnica de recrutamento mais utilizada, ou seja, a indicação, onde, quando indicado “simbolicamente” o colaborador já estaria “pré-selecionado”.

Na visão de Gil, para que a “entrevista alcance seus objetivos, necessita ser bem planejada e conduzida. Convém ressaltar que de modo geral a entrevista é concebida como um meio para a obtenção de informações” (2001, p. 163).

Marra destaca que “atualmente, entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é aquela considerada mais importante”. O elemento substantivo no processo seletivo atual é a análise do selecionador, isto é, é a própria entrevista realizada entre candidato e selecionador. Os testes psicológicos e os demais testes estão sendo considerados elementos adjetivos, complementares a própria entrevista (2011, p. 66).

#### 10) Os gestores avaliam a eficácia das técnicas de recrutamento e seleção como:

Quesitos	Citações
Bom	02
Excelente	--
Ruim	02
Não se aplica	--

**Quadro 17 – Avaliação das técnicas de recrutamento e seleção**

Fonte: Dados primários – Abril/2014

Os resultados encontrados na questão analisada demonstraram que dois gestores consideram a eficácia das técnicas de R&S como boa, para os outros dois gestores a eficácia das técnicas é ruim, o quesito excelente e não se aplica não obtiveram respostas.

Observa-se que os gestores apontam para deficiência em ambos os processos. Salienta-se que os processos nem sempre atingem a sua eficácia em sua plenitude, sendo que, às vezes, até é verificada ausência da seleção, o que certamente ocasiona prejuízos no desempenho da organização frente aos seus compromissos.

Ressalva-se que a empresa não possui procedimento específico regulamentando e padronizando rotinas do processo de R&S.

Segundo Chiavenato, a eficácia no processo de R&S, “reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal” (1999, p. 129 - 128).

#### **10) Os colaboradores avaliam a eficácia das técnicas de recrutamento e seleção adotadas como:**

Quesitos	Citações
Bom	25
Excelente	03
Ruim	04
Não se aplica	41

**Quadro 18 – Avaliação das técnicas de recrutamento e seleção**

**Fonte:** Dados primários – Abril/2014

Os colaboradores, conforme os resultados obtidos, assim consideram a eficácia das técnicas de R&S: Bom (25 respostas); Excelente (03 respostas); Ruim (04 respostas) e Não se aplica (41 respostas).

Nota-se que grande parte dos colaboradores considera como boa a eficácia das técnicas de R&S; no entanto, a maioria dos colaboradores respondeu o quesito “não se aplica”, essa resposta está diretamente relacionada ao fato dos respondentes, na sua maioria, serem recrutados por indicação e, também, não serem submetidos a técnicas de seleção antecedendo a contratação.

Para Chiavenato um dos principais problemas na administração de um processo de R&S é exatamente medir e avaliar o seu funcionamento por meio de resultados, ou seja, através das saídas. Somente com essa retroação é possível saber se devem-se fazer

intervenções no sentido de corrigir inadequações e ajustar o funcionamento do processo para melhorá-lo cada vez mais (1999, p. 128).

**11) Ao perguntar aos gestores se considera importante a experiência anterior ao contratar um novo colaborador os mesmos responderam que:**

Quesitos	Citações
Sim	04
Não	--

**Quadro 19 – Importância experiência**

**Fonte:** Dados primários – Abril/2014

Observa-se que os gestores pesquisados, por unanimidade, consideram importante a experiência ao contratar um novo colaborador. Não seria diferente, pois a a experiência é um diferencial na determinação do candidato ideal.

Pelas respostas interpreta-se que a experiência é um dos principais quesitos avaliados na contratação de um novo colaborador, pois, para a empresa, é importante que o profissional seja integrado e preparado para assumir o cargo. Considerando o tipo de serviço que a empresa executa, em determinados cargos (engenheiros, encarregados, motoristas, operadores de usina, operadores de máquina e mecânicos), é essencial a experiência.

Para Marras, a “experiência ainda exerce um papel importante no desenho de um candidato ideal todavia, o peso específico dessa característica deixou lugar ao nível de potencialidade que o candidato traz consigo”. A organização volta-se muito mais para o futuro do que para o passado. “Experiência é algo herdado do passado, o futuro está nas mãos de quem tem potencial para moldá-lo em função do seu perfil” (2011, p. 266).

**11) Ao perguntar aos colaboradores se já tinham experiência em outras empresas no cargo que ocupam, responderam:**

Quesitos	Citações
Sim	46
Não	27

**Quadro 20 – Experiência empregos anteriores**

Fonte: Dados primários – Abril/2014

O quadro acima mostra que grande parte dos colaboradores, quando contratados, já tinha experiência no cargo que atualmente ocupam (46 resposta), o restante (27 respostas) responderam que não tinham experiência.

Destaca-se que na realização da pesquisa foram entrevistados: engenheiros civis (03), encarregados (06), motoristas (17), operadores de máquinas (14), mecânicos (04), todos contratados com experiência; os operadores de usina (02) um tinha experiência e um adquiriu na função, já os assistentes administrativos (04) somente um deles tinha experiência, rasteiros (06) e serventes (17), todos foram contratados sem experiência. Assim é evidente a preferência da experiência para determinados cargos, como uma estratégia da empresa.

Observa-se que em determinados cargos a experiência profissional é essencial para a contratação. Entretanto, é necessário que as empresas deem oportunidades para adquiri-las. As empresas podem identificar profissionais talentosos e prepará-los para assumirem funções e cargos de maior complexidade.

Para Chiavenato, “a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo”, ou seja, representa uma atividade que consiste em escolher, dentre um número de candidatos, o candidato que reúna as competências, responsabilidades e habilidades requeridas à função a ser exercida. Enfim, deve-se colocar o candidato na função que permita utilizar o máximo de suas competências (1999, p. 107).

**12) Ao questionar os gestores se a experiência anterior foi o principal fator que influenciou na contratação dos colaboradores, responderam que:**

Quesitos	Citações
Sim	04
Não	--

**Quadro 21 – Influencia de empregos anteriores**

Fonte: Dados primários – Abril/2014

Diante dos resultados obtidos na questão, os gestores informaram, por unanimidade, que a experiência adquirida anteriormente é o principal fator que influencia na contratação dos colaboradores.

A empresa, sempre ao contratar seus colaboradores para a vaga a ser preenchida, embora não aplique efetivamente as técnicas de seleção, leva em conta a experiência, pois o candidato experiente conhece as rotinas do cargo, tem maturidade funcional e demanda menos tempo de treinamento.

A estratégia usada para tomar decisões de pessoal para uma categoria de cargos pode diferir daquela usada para outra categoria. A estratégia utilizada para selecionar pessoal de nível gerencial e executivo, difere-se daquela utilizada para seleção de pessoal administrativo e técnico (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009, p. 123).

**12) Ao questionar os colaboradores se acreditam que a experiência foi o principal fator que influenciou na contratação, os mesmos responderam que:**

Quesitos	Citações
Sim	43
Não	03

**Quadro 22 – Influencia de empregos anterior**

Fonte: Dados primários – Abril/2014

Através dos resultados obtidos verifica-se que os colaboradores que tinham experiência acreditam que esta foi o principal fator que influenciou na contratação (43 respostas), já alguns acreditam que a experiência não influenciou (03 respostas).

Observa-se que a experiência nem sempre deve ser o principal fator na tomada de decisão para a contratação, pois há outros fatores importantes que influenciam, como a formação acadêmica, competência, habilidades, atitudes, entre outros.

Ao analisar os dados dos candidatos postulantes à vaga, os selecionadores deveriam sempre fazer uma avaliação do perfil do candidato, comparando com o perfil definido e desejado pela empresa, isso varia de cada cargo que irá ser ocupado.

A decisão final deve ser tomada com a máxima segurança possível. Isso requer consideração sistemática de todas as informações relevantes sobre os candidatos. Uma avaliação dos candidatos com base nas informações reunidas deve focalizar dois fatores: “Os fatores “pode-fazer” incluem conhecimento e habilidades. Os fatores “irá fazer” incluem motivação, interesses e outras características de personalidade” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 123).

**13) Ao solicitar aos gestores se a maioria dos colaboradores foram contratados para o cargo que exercem atualmente, os mesmos responderam que:**

Quesitos	Citações
Sim	02
Não	02

**Quadro 23 – Contratação para o cargo que ocupa**

Fonte: Dados primários – Abril/2014

Conforme mostra o quando acima, ao perguntar aos gestores se os colaboradores foram contratados para o cargo que exercem atualmente, estes responderam “sim” (02 respostas) e “não” (02 respostas).

As respostas dos gestores levam a duas situações: a primeira onde a empresa oportuniza o crescimento interno; e, a segunda, devido à deficiência no processo de R&S. É realizada, posteriormente a contratação, uma readequação funcional, enquadrando o colaborador ao perfil ideal. Essa leitura está embasada na dificuldade encontrada em recrutar candidatos qualificados e preparados às vagas oferecidas.

Os gestores devem estar atentos que para uma promoção ocorrer eficazmente é necessário que o colaborador esteja preparado ao novo desafio, no contrário, a promoção poderá gerar frustração a ambas as partes.

Observa-se que, existe competitividade nas equipes e que pode se acentuar quando um membro da equipe é promovido. Esse colaborador deve ter naturalidade e maturidade suficiente para lidar com a situação.

Para Bohlander, Snell e Sherman, “quando uma empresa não dispõe de oferta interna de funcionários para promoções ou quando está preenchendo posições de início de carreira, os gerentes devem considerar a oferta externa de pessoal”.

**13) Ao solicitar aos colaboradores se foram contratado para o cargo que exercem atualmente, os mesmos responderam que:**

Quesitos	Citações
Sim	52
Não	21

**Quadro 24 – Contratação para o cargo que ocupa.**

**Fonte:** Dados primários – Abril/2014

Segundo os colaboradores respondentes, a maioria foi contratado para o cargo que exerce atualmente (52 respostas), a outra parte dos pesquisados (21 respostas) informaram que não foram contratados para o atual cargo.

Os resultados apurados nessa questão ratificam as respostas dos gestores, onde é ressaltado que parte dos colaboradores não foram contratados para os cargos que exercem atualmente.

Ressalva-se que, ao serem contratados para funções diferentes daquelas pretendidas, os colaboradores devem estar informados, preparados e concordar com a situação, pois, caso a empresa necessite reverter sua decisão poderá frustrar e/ou desmotivar o colaborador.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman a “maioria das empresas tenta seguir uma política de preenchimento de vagas acima da posição inicial por meio de promoções e transferências”. Preenchendo as vagas dessa maneira a empresa pode capitalizar o investimento feito no recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de seus funcionários (2003, p.76).



**14) Ao perguntar para os gestores se acreditam que o bom desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores está intimamente ligado ao bom processo de recrutamento e seleção, responderam:**

Quesitos	Citações
Sim	02
Não	02
Às vezes	-

**Quadro 25– Desenvolvimento pessoal e profissional.**

**Fonte:** Dados primários – Abril/2014

Conforme os resultados obtidos, verifica-se que metade dos gestores (02 respostas) acreditam que o bom desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores está intimamente ligado a um bom processo de R&S, já a outra metade (02 respostas) acredita que não está intimamente ligado ao processo.

Salienta-se que o desenvolvimento pessoal e profissional é fundamental para potencializar habilidades e competências, tornando possível ampliar realizações e ter sucesso na vida pessoal e profissional.

Observa-se que para a necessidade das empresas investirem na captação de talentos e, também, no desenvolvimento das competências dos seus profissionais, é indispensável desenvolver pessoas na organização, pois reflete diretamente no seu crescimento e competitividade.

De acordo com Chiavenato, desenvolvimento pessoal está relacionado com processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento. “Desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas ao cargo atual” (1999, p. 322).

**14) Ao perguntar aos colaboradores se acreditam que o seu bom desenvolvimento pessoal e profissional está intimamente ligado ao bom processo de recrutamento e seleção, responderam:**

Quesitos	Citações
Sim	28

Não	34
Às vezes	11

**Quadro 26 – Desenvolvimento pessoal e profissional.**

Fonte: Dados primários – Abril/2014

Ao questionar os colaboradores pesquisados se o bom desenvolvimento pessoal e profissional está intimamente ligado ao bom processo de R&S os colaboradores responderam que “não” (34 respostas), “sim” (28 respostas) e “às vezes” (11 respostas).

O resultado demonstra que a maioria dos colaboradores não associa sua conduta pessoal e profissional na empresa ao processo de recrutamento e seleção. Por outro lado, um número considerável de colaboradores acredita que o sucesso pessoal e profissional dentro da organização está ligado ao bom processo de R&S.

Ressalta-se que desenvolver colaboradores é um processo abrangente que se refere a um conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionados pela organização, que possibilitam o crescimento pessoal do colaborador.

Há diversas formas de uma empresa contribuir para o desenvolvimento de carreira dos colaboradores, e ao mesmo tempo, atender suas necessidades. “A empresa pode, certamente, ser uma força positiva no processo de desenvolvimento, mas a responsabilidade primária para o crescimento de carreira pessoal ainda é do indivíduo” (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2009, p. 197).

**15) Ao perguntar para os gestores se acham viável a empresa melhorar o processo de R&S na empresa, os mesmos responderam que:**

Quesitos	Citações
Sim	03
Não	-
Às vezes	01

**Quadro 27– Processo de R&S.**

Fonte: Dados primários – Abril/2014

Pelos resultados obtidos, os gestores entendem como necessária a melhora do processo de R&S, esses responderam “sim” (03 respostas), a “às vezes” (01 resposta) e não sendo necessário mudar, nenhuma resposta foi referida.

O processo R&S definido e eficaz é de grande e essencial importância, sendo considerado até mesmo como diferencial competitivo para empresa, pois pode influenciar positivamente e negativamente nos resultados, dependendo da assertividade de como é conduzido.

Ressalta-se que a busca por profissionais qualificados é um desafio constante para as empresas, quanto mais complexo o cargo maior o nível de dificuldade para encontrar pessoas qualificadas. Sendo assim, torna-se essencial saber atrair e reter as pessoas que tenham condições para satisfazer as demandas organizacionais. Um processo seletivo planejado evita desperdício de tempo, dinheiro e recursos.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman, embora as “pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa”. A chave para o sucesso de uma organização está no conjunto de competências essenciais. Conhecimento integrado dentro de uma organização é o que a distingue de suas concorrentes e agregam valor ao cliente (2003, p. 02).

**15) Ao perguntar para os colaboradores se acham viável a empresa melhorar o processo de R&S, os mesmos responderam:**

Quesitos	Citações
Sim	55
Não	04
Às vezes	14

**Quadro 28 – Processo de R&S**

**Fonte:** Dados primários – Abril/2014

Observa-se que cinquenta e cinco colaboradores respondentes acham viável a empresa melhorar o processo de R&S. Às vezes necessário obteve quatorze respostas e desnecessário mudar quatro respostas. Percebe-se que, na visão dos colaboradores, é necessário melhorar o processo.

O processo de R&S é de suma importância para o sucesso das empresas, pois é através dele que as organizações conseguem identificar talentos que fazem o diferencial. Um desafio é a capacitação de pessoas para preencher vagas, sendo que a ausência de critérios e

instrumentos à seleção pode acarretar problemas sérios, ocasionando perdas financeiras e afastamento de clientes.

Sabe-se que o principal capital das empresas hoje é o humano, uma vez que a contratação de bons profissionais tem sido uma das principais estratégias de uma organização bem sucedida. Afinal é na contratação que se deve avaliar o que o candidato tem de melhor e o que ele pode agregar com seu conhecimento dentro da organização e o cargo em aberto.

Gil completa que, “as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõe as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente” (2001, p. 91).

### 4.3 Sugestões e recomendações

O estudo demonstrou a existência de algumas deficiências no processo de R&S da empresa, ou seja, a análise realizada e as pesquisas aplicadas com os gestores e colaboradores fundamentou, a necessidade de melhora do processo, possibilitando a contratação de profissionais com o perfil desejado pela empresa. Assim, segue um conjunto de sugestões visando aperfeiçoar o processo:

- Planejamento Estratégico Recursos Humanos:

Primeiramente, recomenda-se à empresa planejar estrategicamente os recursos humanos, antecipando o processo de provisão e movimentação de pessoas, assim como demissões, admissões, promoções e transferências. O planejamento possibilita a empresa estabelecer objetivos, metas e desenvolver planos específicos para atendê-los.

A ação é oportuna e necessária considerando os contratos firmados pela empresa para execução de obras e, conseqüentemente, a crescente e continua demanda por colaboradores a fim de atender estes contratos.

- Procedimento de R&S :

Da mesma forma, recomenda-se a elaboração de procedimento específico regulamentando o processo de R&S. O objetivo desse documento é definir regras, ou seja, padronizar e regular as rotinas internas e externas que envolvem a contratação de um novo colaborador.

- Responsável pelo processo de R&S :

Aconselha-se à empresa definir um profissional específico e capacitado a fim de conduzir processo de R&S. Esse profissional organizaria e coordenaria o processo, operacionalmente, definiria e recrutaria os perfis mais adequados para cada cargo, por consequência, avaliaria e selecionaria os candidatos ideais e os encaminharia aos responsáveis para a escolha e contratação.

- Técnicas de recrutamento :

A situação apurada com o estudo requer medidas imediatas, para tanto, sugere-se que a empresa adote, em conjunto com as utilizadas, outras técnicas de recrutamento atualmente não exploradas, que darão mais eficiência ao processo de atrair profissionais qualificados para a empresa.

Portanto, orienta-se empregar, como ação imediata, as seguintes técnicas: anúncios em jornais, cartazes e rádios; agências de empregos; e, uso da internet. A ação certamente trará resultados positivos, pois as práticas sugeridas são comumente adotadas eficientemente por outras organizações.

- Técnicas de seleção :

Pontualmente, recomenda-se à empresa utilizar efetivamente técnicas de seleção quando na escolha de seus colaboradores. Sugere-se, além da entrevista, adotar em conjunto, outras técnicas de seleção no processo de escolha dos colaboradores que serão contratados pela empresa.

Assim, orienta-se utilizar as seguintes técnicas de seleção: análise curricular; testes de conhecimento; testes práticos; testes psicológicos; testes de amostragem; e, dinâmica de grupo. Ressalta-se que em determinados cargos é essencial à aplicação, onde, quanto mais técnicas utilizar mais informações poderá obter dos candidatos.

Observa-se que as técnicas acima referidas, na sua maioria, devem ser aplicadas por um profissional da área de psicologia, logo a empresa poderia alinhar esta ação com a sugestão referida anteriormente em definir um responsável específico para conduzir o processo de R&S.

- Avaliação dos resultados:

Propõe-se a realização da avaliação do contratado após um período necessário de adaptação, treinamento e desenvolvimento do mesmo às funções para as quais ele foi contratado, ou seja, deverá ser realizado o acompanhamento do colaborador selecionado, durante um determinado período de tempo, objetivando medir o processo e a adaptação do colaborador no cargo exercido.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo geral analisar o processo de R&S na empresa Construbrás, a fim de aperfeiçoá-lo. Demonstrar aos gestores a importância de um bom processo de R&S, que resulte em contratações de profissionais que atendam aos requisitos exigidos para o cargo. Seleção realizada incorretamente causa prejuízos para a organização, ou seja, o sucesso de uma organização depende diretamente de seus colaboradores.

Dessa forma, pode-se concluir que os objetivos específicos deste trabalho foram alcançados. O primeiro objetivo específico era identificar as deficiências encontradas no processo de R&S. Através da análise, foram identificadas falhas relacionadas ao processo, como, ausência de planejamento, ausência de responsável específico para condução do processo e a ausência de procedimento definido, regulando o processo de R&S.

Destaca-se que a área do R&S é a responsável por planejar, definir e implantar ferramentas e procedimentos que objetivam atrair e escolher candidatos qualificados aos cargos existentes dentro da organização. Essas demandas estratégicas, necessariamente, devem ser conduzidas por profissional capacitado e com competências voltadas a gestão de pessoas.

O segundo objetivo específico foi analisar as técnicas utilizadas para o processo de R&S na empresa, o mesmo, conforme indica a pesquisa realizada é considerado deficiente, pois, ao contratar novos colaboradores, a empresa pouco utiliza técnicas de R&S.

Ressalta-se que encontrar candidatos com a qualificação desejada e que sejam comprometidos com a organização é o primeiro passo para uma boa seleção e dependerá muito da forma de recrutamento adotada, ou seja, a escolha das técnicas de recrutamento é fundamental para a eficácia do processo. Os recrutadores devem estar sempre atentos e escolher aquela técnica que demonstra ser mais vantajosa na atração dos candidatos.

Quanto às técnicas de seleção utilizadas ficou evidente que a entrevista é a preferida dos diretores e gestores, por ser confiável, de fácil aplicação e atender aos objetivos pretendidos. A

entrevista, como técnica de seleção, permite avaliar com eficiência o conhecimento, comportamento e as informações curriculares apresentadas pelo candidato, contudo, sua eficácia plena está associada ao uso em conjunto com outras técnicas, como os testes práticos, testes psicológicos, entre outras. Assim, o procedimento escolhido para a seleção deve ser previamente definido e ser apropriado para recomendar o candidato com maior potencial ao cargo.

O terceiro e último objetivo específico teve como pressuposto propor melhorias no processo de R&S da empresa. Melhorias estas que foram contempladas nas sugestões e recomendações realizadas, onde, destacam-se como mais importantes: planejamento estratégico de RH; elaboração de procedimento e definição de responsável específico para conduzir processo R&S; e, o uso de outras técnicas para recrutar e selecionar novos colaboradores.

Concluindo, ficou evidente a importância do R&S como forma de escolha dos colaboradores, espera-se que este estudo possa colaborar, proporcionando embasamento técnico e teórico aos gestores da empresa Construbrás.



## REFERÊNCIAS

AQUINO, Cléber Pinheiro; **Administração de Recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed. São Paulo. Atlas, 2009.

AWAD, Faisal Medeiros. **A estruturação e a Gestão do Capital Intelectual na Universidade de Passo Fundo: uma análise a partir do Modelo de Navegador de Stewart**. 2010. 147f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Organizações do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, UNIJUÍ, Ijuí (RS)

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Ed. 70, 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa; revisão técnica Flávio Bressan. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CAMPOS, D. C. de. **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Antônio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**, v. 1-2 ed.- São Paulo: Pioneira, 1997.

Antonio Vieira; SERAFIM, Oziléa Clean Gomes; **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 5. Ed. São Paulo, Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital intelectual das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. Tradução Cecília Leão Oderech. Revisão técnica Irene Kazumi Miura. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual dos modelos de gestão de pessoas**. In:

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

GERALDINO, Carneiro Araújo; DIAS, Mendes Edilaine. **Estudo sobre os processos de recrutamento e seleção em Agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos**. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. 2008, Acre.

GESTÃO com Pessoas: **Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo:2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

LIMONGI - FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento de recrutamento e seleção**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina da (et al). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LODI, João Bosco; **Recrutamento de pessoal**. 3. Ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1978.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson education do brasil. 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 3. Ed. São Paulo: LTR editora Ltda, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo, Atlas, 2002.

SPECTOR, Paul E.. **Psicologia nas organizações**, 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TOLEDO, Flavio de; **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humano**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES



**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SARANDI**

Este questionário faz parte de uma pesquisa para o estágio final de conclusão de curso da acadêmica **CRISTINA SCARAVELLI**, do curso de Administração da UPF - Campus Sarandi, sob orientação do Prof. Ms. Faisal Awad. O presente questionário é a aplicação de um modelo de verificação sobre **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**, o mesmo foi dividido em duas partes: a primeira trata da caracterização dos respondentes; e a segunda corresponde à verificação de algumas variáveis sobre R&S .

Agradeço a sua colaboração, salientando que a sua participação é indispensável para a realização deste estudo.

### **PARTE 1 – DADOS PESSOAIS**

#### **1. Gênero**

- (     ) Feminino
- (     ) Masculino

#### **2. Faixa etária:**

- (     ) Até 25
- (     ) 26 a 35
- (     ) 36 a 45
- (     ) 46 a 55
- (     ) acima de 56

#### **3. Grau de escolaridade?**

- (     ) Ensino fundamental Incompleto
- (     ) Ensino fundamental
- (     ) Ensino Médio
- (     ) Graduação
- (     ) Graduação Incompleta
- (     ) Ensino Médio Incompleto
- (     ) Pós-Graduação

#### **4. Tempo de serviço na Empresa:**

- (     ) Até 01 ano
- (     ) De 01 a 03 anos
- (     ) De 04 a 07 anos
- (     ) Acima de 07 anos

**PARTE II - PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

**5. A empresa costuma divulgar as vagas existentes por meio de quais técnicas de recrutamento?**

- (  ) Cadastro de dados da empresa
- (  ) Agência de emprego
- (  ) Apresentação de Currículo
- (  ) Indicações
- (  ) Contatos com escolas, universidades e outros.
- (  ) Anúncios em jornais, revistas, internet, rádio
- (  ) Outros. Quais \_\_\_\_\_
- (  ) Nenhuma

**6. Ao realizar um processo de recrutamento, a empresa busca adotar qual meio de recrutamento?**

- (  ) Recrutamento Interno
- (  ) Recrutamento Misto
- (  ) Recrutamento Externo

**7. Ao necessitar recrutar quem costuma realizar o processo de recrutamento?**

- (  ) Departamento pessoal
- (  ) Escritório da obra
- (  ) Direção e gerencia

**8. Após o recrutamento são aplicadas técnicas de seleção?**

- (  ) Sim
- (  ) Não

**9. Se sim, assinale as técnicas normalmente utilizadas no processo de seleção ao contratar um novo colaborador.**

- (  ) Entrevista
- (  ) Teste de conhecimento e capacidade
- (  ) Dinâmica em grupo
- (  ) Testes Psicológicos
- (  ) Testes de amostragem
- (  ) Testes práticos
- (  ) Outros

**10. Como você avalia a eficácia das técnicas de recrutamento e seleção adotadas pela empresa no momento da contratação?**

- (  ) Bom
- (  ) Excelente
- (  ) Ruim

(        )Não se aplica

**11. Ao contratar um novo colaborador, você considera importante a experiência anterior?**

(        )Sim

(        )Não

**12. Se sim, você acredita que essa experiência é um dos principais fatores que influencia na contratação?**

(        )Sim

(        )Não

**13. A maioria dos funcionários são contratados para o cargo que exerce atualmente?**

(        )Sim

(        )Não

**14. Você acredita que o bom desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores está intimamente ligado ao bom processo de recrutamento e seleção?**

(        )Sim

(        )Não

(        )Às vezes

**15. Você como gestor acha viável a empresa melhorar o processo de recrutamento e seleção?**

(        )Sim

(        )Não

(        )Às vezes

## ANEXO B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES



**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SARANDI**

Este questionário faz parte de uma pesquisa para o estágio final de conclusão de curso da acadêmica **CRISTINA SCARAVELLI**, do curso de Administração da UPF - Campus Sarandi, sob orientação do Prof. Ms. Faisal Awad. O presente questionário é a aplicação de um modelo de verificação sobre **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**, o mesmo foi dividido em duas partes: a primeira trata da caracterização dos respondentes; e a segunda corresponde à verificação de algumas variáveis sobre R&S .

Agradeço a sua colaboração, salientando que a sua participação é indispensável para a realização deste estudo.

### **PARTE 1 – DADOS PESSOAIS**

#### **1. Gênero**

- (        ) Feminino
- (        ) Masculino

#### **2. Faixa etária:**

- (        ) Até 25
- (        ) 26 a 35
- (        ) 36 a 45
- (        ) 46 a 55
- (        ) acima de 56

#### **3. Grau de escolaridade?**

- (        ) Ensino fundamental Incompleto
- (        ) Ensino fundamental
- (        ) Ensino Médio
- (        ) Graduação
- (        ) Graduação Incompleta
- (        ) Ensino Médio Incompleto
- (        ) Pós-Graduação

#### **4. Tempo de serviço na Empresa:**

- (        ) Até 01 ano
- (        ) De 01 a 03 anos
- (        ) De 04 a 07 anos
- (        ) Acima de 07 anos

**PARTE II - PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO****5. Como você ficou sabendo da vaga na empresa foi por meio de:**

- )Cadastro de dados da empresa
- )Agência de emprego
- )Apresentação de Currículo
- )Indicações
- )Contatos com escolas, universidades e outros.
- )Anúncios em jornais, revistas, internet, rádio
- )Outros. Quais \_\_\_\_\_
- )Nenhuma

**6. Você foi recrutado por meio de qual processo para o cargo atual que ocupa?**

- )Recrutamento Interno
- )Recrutamento Misto
- )Recrutamento Externo

**7. Quem efetuou o processo de recrutamento?**

- )Departamento pessoal
- )Escritório da obra
- )Direção e gerencia

**8. Após o recrutamento foram aplicadas algumas técnicas de seleção?**

- )Sim
- )Não

**9. Se sim, assinale as técnicas utilizadas no seu processo de seleção ao ser contratado pela empresa?**

- )Entrevista
- )Teste de conhecimento e capacidade
- )Dinâmica em grupo
- )Testes Psicológicos
- )Testes de amostragem
- )Testes práticos
- )Outros

**10. Como você avalia a eficácia das técnicas de recrutamento e seleção adotadas pela empresa?**

- )Bom
- )Excelente
- )Ruim



(        )Não se aplica

**11. Você tinha experiência em outras empresas no cargo que ocupa?**

(        )Sim

(        )Não

**12. Se sim, você acredita que essa experiência foi a principal fator que influenciou na contratação?**

(        )Sim

(        )Não

**13. Você foi contratado para o cargo que exerce atualmente?**

(        )Sim

(        )Não

**14. Você acredita que seu desenvolvimento pessoal e profissional na organização está intimamente ligado ao bom processo de recrutamento e seleção ao qual você passou?**

(        )Sim

(        )Não

(        )Às vezes

**15. Você acha viável a empresa adotar e/ou melhorar as técnicas de recrutamento e seleção como requisito para o ingresso na organização?**

(        )Sim

(        )Não

(        )Às vezes