



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

AYALA CARNEIRO SANTIAGO E SILVA

**CAPTAÇÃO E SELEÇÃO: um estudo de caso no setor de
RH da empresa de ramo cimenteiro**

**Aracaju – SE
2018.2**

AYALA CARNEIRO SANTIAGO E SILVA

**CAPTAÇÃO E SELEÇÃO: um estudo de caso no setor de
RH da empresa de ramo cimenteiro**

**Artigo apresentado à Coordenação do
Curso de Administração da FANESE
como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharela.**

**Orientador: Prof. Me. Eduardo Ubirajara
Rodrigues Batista**

**Coord. de Curso: Prof. Esp. Carlos
Frederico de Carvalho**

S586c SILVA, Ayala Carneiro Santiago e.

Captação e Seleção: um estudo de caso no setor de RH da empresa de ramo cimenteiro / Ayala Carneiro Santiago e Silva; Aracaju, 2018. 40 p.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Administração.

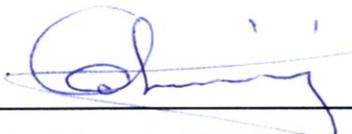
Orientador: Prof. Esp. Eduardo Ubirajara R. Batista

AYALA CARNEIRO SANTIAGO E SILVA

**CAPTAÇÃO E SELEÇÃO: um estudo de caso no setor
de RH da empresa de ramo cimenteiro**

Artigo apresentado à coordenação do curso de Administração da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA



Orientador: Profº. Me. Eduardo Ubirajara Rodrigues Batista
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE



Profº. Me. Jose Paulo de Andrade
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE



Profª. Me. Wanusa Campos Centurion
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE

CAPTAÇÃO E SELEÇÃO: um estudo de caso no setor de RH da empresa de ramo cimenteiro

Ayala Carneiro Santiago e Silva¹

RESUMO

O tema deste TCC, em forma de artigo, é captação e seleção (C&S), como uma ferramenta que deve ser considerada estratégica por uma organização, visto que, por este meio, são admitidos os colaboradores que irão fazer parte do quadro dela. Trata-se de um estudo de caso feito na indústria de cimento, concedente do estágio supervisionado obrigatório do curso, cujo objetivo geral foi apresentar uma proposta sistemática de C&S, visando à melhoria do processo de admissão de colaboradores pelo Setor Gente (RH). A pesquisa, quanto aos fins, possui caráter exploratório-descritivo e, quanto aos meios, é bibliográfica e de campo, com tratamento quantitativo e qualitativo dos dados coletados. Para a coleta de dados, além de observação participativa foi utilizado questionário semiestruturado, aplicado a uma amostra aleatória por acessibilidade, de 55 colaboradores, e um roteiro de indagações abertas compartilhado em entrevista com os 6 gestores da empresa. Confirmou-se, após análise dos dados apurados, que o processo de C&S precisa ser reestruturado. Por isso, utilizou-se a ferramenta 5W2H, aplicando-se 3W1H (what, why, who, how) para elaboração de um plano de ação, com base nas principais sugestões levantadas junto aos pesquisados, tais como: aproximação do setor de RH com o campo; atualização das descrições de cargos existente com enfoque nas competências; treinamento aos supervisores e profissionais do RH em ferramenta de análise de perfil; diversificação dos meios de divulgação interna das vagas e definição de indicadores para mensurar o processo, a fim de se cumprir o objetivo geral do presente artigo. A empresa recebeu o Plano de Ação, devidamente justificado, aguardando-se retorno sobre sua implantação, após avaliação e contribuições adicionais deste trabalho pela faculdade.

Palavras-chave: Captação e seleção de pessoas. Análise Swot. Plano de ação 5W2H.

¹ Graduanda do curso de Administração da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE. E-mail: <ayalacss@hotmail.com>.

CAPTION AND SELECTION: a case study in the RH sector of the cement company

ABSTRACT

The theme of this TCC, in the form of an article, is capture and selection (C & S), as a tool that should be considered strategic by an organization, since, by this means, the employees that will be part of the organization are absorbed. It is a case study in the cement industry, stage granting supervised mandatory course whose main objective was to present a systematic proposal of C & S, aimed at improving the employees admissions process by the People Department (RH). The research, in terms of the ends, has an exploratory-descriptive character and, in terms of the means, it is bibliographical and field, with quantitative and qualitative treatment of the data collected. For the data collection, in addition to the participant's observation, a semi-structured questionnaire was used, applied to a random sample for accessibility, of 55 employees, and a screen of open questions shared in an interview with the 6 managers of the company. It was confirmed, after analyzing the data, that the C & S process needs to be restructured. Therefore, we used the 5W2H tool, applying 3W1H (what, why, who, how) to prepare a plan of action, based on the main suggestions raised together to researched and organized by this author, such as approach of the RH sector with the field; updating existing job descriptions with a focus on competencies; training to supervisors and RH professionals in profile analysis tool; diversification of the means of internal dissemination of vacancies; and definition of indicators to measure the process in order to fulfill the general objective of this article. The company received the Action Plan, duly justified, awaiting return on its implementation, after evaluation and additional contributions of this work by the college.

Keywords: Capturing and selecting people. SWOT analysis. Action plan 5W2H.

1 INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário organizacional, com grandes avanços tecnológicos e meios cada vez mais competitivos, torna-se necessário obter pessoas qualificadas, a fim de atingir resultados mais eficientes e estratégicos. Deste modo, o processo de captação e seleção, como porta de entrada de profissionais nas empresas, precisa ser claro e estruturado para definir entre os candidatos, o mais apto para a vaga considerando-se as competências exigidas pelo cargo, incluindo um domínio de conhecimento sobre a conjuntura nacional e internacional no mundo dos negócios.

Segundo Moreira (2017, p. 58), a captação e seleção (C&S) na Gestão de Recursos Humanos consiste na busca da melhor adequação do candidato compatível com a função vaga, para que o mesmo desempenhe, com qualidade, a produtividade, reduzindo o tempo de integração funcional dentro da empresa.

Logo a aplicação correta do processo de captação e seleção, possibilita um impacto positivo nos resultados da empresa, vez que a vaga é preenchida mais rapidamente, pelo candidato certo. No entanto, o inverso pode atrasar todo processo e o candidato escolhido tem chances de ter rendimento e entregas reduzidas, além de poder gerar, também, impactos negativos no relacionamento da equipe.

Verificou-se que no setor de Gente, da indústria de ramo cimenteiro, não há um processo sistemático de captação e seleção de colaboradores para preenchimento de vagas. Assim, há necessidade de padronização do processo, até porque, nem sempre é realizado com a definição prévia do perfil desejado.

Deste modo, já se faz possível notar algumas falhas de assertividade em contratações e movimentações, fato este que prejudica não apenas o cumprimento laboral da produção da organização, como também, causa impacto no clima organizacional. Por tal motivo, questiona-se: **O que fazer para que o processo de C&S se transforme em uma ferramenta estratégica na busca do sucesso da empresa?**

Assim, o objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta sistemática de C&S, visando à melhoria do processo de admissão de colaboradores pelo Setor Gente (RH). Para alcançar este objetivo, foi necessário traçar alguns objetivos específicos: a) Identificar o perfil do processo de captação e seleção atual através de Análise Swot; b) Reconhecer a falta de um processo sistemático de absorção de colaboradores; c) Levantar as dificuldades encontradas para adoção do processo

sistemático de C&S; d) Montar um plano de ação para C&S com base na ferramenta 5W2H.

O tema captação e seleção despertou o interesse desta pesquisadora, pelo fato da mesma estar vivenciando o processo em sua atual experiência profissional na empresa concedente do estágio, observando-se a busca de otimização, de modo que o processo seja estruturado de forma mais sistemática possível.

2 GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A importância de gerir os recursos humanos traduz-se no fato de que o sucesso organizacional depende, sobretudo, das pessoas que compõem o quadro de profissionais da empresa. Nesse sentido, uma gestão de pessoas eficiente possibilita captar candidatos de excelência, seja de modo interno ou externo, desenvolvê-los e, mais do que isso, possibilitar a retenção de talentos comprometidos com os objetivos organizacionais.

Para Campos (2018, p. 9),

A Gestão de Recursos Humanos surge, portanto, como uma estrutura responsável pela componente administrativa de pessoal, com responsabilidades de gestão, articulando-se com a estratégia econômica da empresa, através da sua intervenção na fase de concretização da estratégia organizacional, com intervenção direta nas áreas do recrutamento e seleção, avaliação do perfil dos candidatos, visando o melhor enquadramento profissional, fomentando o autodesenvolvimento e a motivação e definindo políticas ética e socialmente responsáveis, proporcionando competitividade à organização.

Pelo acima exposto, é correto afirmar que o processo de captar e selecionar pessoas precisam ser estruturados, de modo que atenda as necessidades da organização. Um processo não planejado e efetuado por pessoas não capacitadas pode acarretar prejuízos de tempo, resultados, clima e valor monetário. Deste modo, realizar o planejamento de pessoal torna-se imprescindível para evitar falhas, visto que, quando as vagas não estão planejadas, o tempo para fechá-las torna-se urgente e, por tal motivo, as escolhas podem ser precipitadas.

Segundo Gonçalves (2015, p. 8-9), antes de dar início à abertura de uma vaga, deve-se identificar o motivo, bem como é necessário conhecer se há outros quesitos que devem ser considerados no momento do planejamento da abertura de vaga de pessoal. No complemento desse pensamento, esse autor afirma que se

precisa traçar o perfil desejável para proceder com a captação e seleção de novos talentos para a organização.

Entretanto, antes de ser efetuado o preenchimento da vaga em aberto, é necessário que se faça um levantamento das forças e potencialidades do pessoal da empresa, no sentido de verificar a possibilidade de aproveitar pessoas capazes de assumir as vagas existentes. Chiavenato (2002, p. 222 apud MOREIRA, 2017, p. 59-60) fala da possibilidade de redistribuir as atividades impostas a esse cargo, para outros integrantes, mas analisando as funções distintas do mesmo setor, para verificar se há tarefas com possibilidade de serem extintas ou automatizadas.

Caso, após a análise, ainda for constatado que a vaga é necessária, então é preciso compreender a necessidade do custo extra da contratação, bem como o prazo estipulado para definição do candidato ideal. E, só após essas premissas, o novo colaborador iniciará as funções requeridas.

2.1 Captação e Seleção de Pessoas

Apesar de os termos captação e seleção serem confundidos, eles se diferenciam, apenas, quanto aos seus significados e aplicações. A captação está ligada à atração de pessoas que estejam aptas para assumir um posto na empresa.

Já a seleção é a extensão do processo de captação, é a eleição, entre candidatos, daquele que passou em técnicas de prova aplicadas a eles. Neste caso, pode ser uma entrevista, um teste de comprovação das competências e habilidades compatíveis com o cargo vago ou criado, podendo incluir conhecimentos gerais (nú cultural) e capacidade de inovar, de liderar e de integrar-se com os demais pares colaboradores, aperfeiçoando o clima desejado na empresa.

2.1.1 Captação de pessoas

A Captação refere-se ao passo inicial na busca do candidato certo, sendo assim, existe um conjunto de técnicas que vislumbram a atração de profissionais capacitados para o preenchimento do cargo disponível. Tal afirmação pode ser validada no que assevera Moreira (2017, p. 61):

O recrutamento [captação] abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos

antecipadamente o perfil desejado, isto é, ‘as características pessoais e profissionais’. (MOREIRA, 2017, p. 61).

Pressupõe-se, contudo, que quando existe descrição de cargo e se tem definido o perfil desejado do candidato, o processo de captar torna-se mais eficiente, pois será concentrado nas necessidades específicas. No entanto, quando não se tem descrição de cargos e perfis desenhados, gera-se o risco de contratar um profissional com mau desempenho e sem um bom relacionamento com a equipe.

De acordo Campos (2018, p. 14), quanto maior a quantidade de candidatos captados, mais eficiente se torna o processo, pois possibilita, entre diversas alternativas, que seja efetuada a escolha do profissional mais adequado para atender a expectativa da organização.

Medeiros (2017, p. 5) relata que, no Brasil, são adotados três tipos de captação: a interna, a externa e a mista; tendo a interna e externa como mais aplicadas nas empresas. No entanto, será utilizada a categoria que atende o que é primordial para organização obter candidatos competitivos para o processo seletivo.

2.1.1.1 captação interna

A captação interna é realizada dentro da própria organização e ocorre, quando a vaga é ocupada por pessoas que já atuam na empresa.

Segundo Chiavenato (2006 apud MEDEIROS, 2017, p. 5),

O recrutamento [captação] interno acontece quando a empresa possui uma vaga em aberto e procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

Afirma, ainda, Chiavenato (2002 apud MOREIRA, 2017, p. 62) que, ao se optar por um colaborador, refere-se a um profissional exemplar. Transferi-lo pode provocar hesitação por parte do seu superior. Assim, saber gerir, com sucesso, a frustração dos candidatos rejeitados evita-se a interferência na motivação. Logo, deduz-se que o processo de captação interna é mais delicado e requer uma atenção especial por parte do setor de RH da empresa, na condução dos requisitos expostos para a consolidação da lisura do referido processo.

Portanto, para que não existam ruídos e insatisfações, presume-se a importância de que todas as etapas do processo sejam testadas previamente, divulgados os resultados do teste antes da efetivação do processo, além da

necessidade de se efetuar um feedback assertivo para cada colaborador candidato não aprovado, de modo que o convença do motivo pelo qual ele não foi o escolhido.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da captação interna

CAPTAÇÃO INTERNA	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menor custo referente o recurso ao mercado externo; ✓ Pessoa integrada com a organização; ✓ Motivação dos colaboradores; ✓ Pode significar um progresso na carreira; ✓ Diminui a chance de rejeição dos colegas; ✓ Processo mais rápido; ✓ Aproveitamento dos investimentos da empresa em treinamento com o funcionário; ✓ Saudável espírito de competição entre o pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expectativas frustradas dos demais membros; ✓ Colaborador pode não se adaptar a nova função como esperado; ✓ Necessidade de enquadramentos internos; ✓ Pode possibilitar a saída de outros trabalhadores para outras organizações; ✓ A organização pode estagnar, perdendo criatividade e inovação;

Fonte: Adaptado, por esta autora, de Moreira (2017, p. 62-64); Campos (2018, p. 16); Medeiros (2017, p. 5-6); Gonçalves (2015, p. 10).

Diante do que se pôde evidenciar no Quadro 1, quando são colocadas vantagens e desvantagens da captação interna, podem-se observar pontos positivos e negativos que devem ser levados em consideração ao se optar por realizá-lo.

Entre os negativos, vale ressaltar a possibilidade de o colaborador não se adaptar à nova função, visto que essa movimentação incorreta poderá ocasionar na demissão dele, que antes agregava valor à empresa na função que ocupava. Assim, quando não existem colaboradores preparados para assumir o cargo sem requerer excesso de tempo para dominar as atividades, deve-se optar pela captação externa.

2.1.1.2 captação externa

Gonçalves (2015, p. 10) lembra que a captação externa é realizada fora da empresa e dá-se, quando a vaga é ocupada por pessoas preparadas para o exercício profissional necessitado, oriundas do mercado de trabalho qualificado. Para Marras (2009, p. 73-74 apud MOREIRA, 2017, p. 64), esse processo tem “[...] o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos.”

Nesse tipo de captação, as pessoas são notificadas, entre vários meios, através de anúncios na internet, em redes sociais ou em sites específicos de divulgação das vagas, nas faculdades, universidades ou nos centros de treinamentos, por meio de anúncios em jornais e revistas especializadas.

No que se refere à captação online, Campos (2018, p. 19) alega que:

[...] a internet atua como um canal [...] entre a empresa e os candidatos. Os sites permitem a procura de emprego e a oferta de vagas, sendo utilizados pelas organizações independentemente da sua dimensão. Este processo permite uma maior rapidez aos recursos humanos na prática do recrutamento com vantagens econômicas em mão de obra e outros investimentos.

Ao captar uma pessoa de fora da organização, Chiavenato (1999 apud MOREIRA, 2017, p. 64) diz que “[...] pode ser frustrante para os trabalhadores da empresa, uma vez que acaba com as perspectivas de carreira.”, os colaboradores internos podem sentir-se injustiçados, por não terem a oportunidade de crescimento.

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da captação externa

CAPTAÇÃO EXTERNA	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renovação do capital humano; ✓ Introdução de novas e diferentes ideias/experiências; ✓ Visibilidade da organização; ✓ Maior volume de candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior custo; ✓ Riscos de incompatibilidade trabalhador X empresa; ✓ Pode ocasionar frustração dos funcionários; ✓ Distorções ao nível salarial; ✓ Menos seguro: candidatos desconhecidos; ✓ Tempo e custo com integração

Fonte: Adaptado de Moreira (2017, p. 64-65); Medeiros (2017, p. 7) por esta autora

Vale o destaque das distorções de salário, pois quem vem de fora costuma vir com o salário maior do que aquele que já está há mais tempo na organização, desempenhando a mesma função. No entanto, ainda segundo os autores, esse processo também tem suas vantagens, como a visibilidade da organização, que assume o papel de captadora da introdução de novos conhecimentos.

Para Campos (2018, p. 14), “Quanto maior for o número de candidaturas, maiores serão as possibilidades de contratação de elementos, cujo perfil se enquadre nos requisitos exigidos para as funções requeridas pela empresa.” Ainda de acordo o autor, erros de captação podem sair caros, se for selecionado o candidato errado, o que pode acarretar em consequências negativas de uma captação apressada, correspondendo a um prejuízo financeiro para a empresa.

Conforme Medeiros (2017, p. 8), cabe à organização decidir a melhor forma de ocupar a vaga efetiva e aplicar o tipo de captação mais adequado à situação.

Desse modo, depois da atração dos interessados, terá início o processo seletivo, a fim de escolher, entre os inscritos, aqueles que estão mais preparados para o cargo.

2.1.2 Seleção de pessoas

Seleção de pessoas consiste na escolha do candidato captado que mais se adeque ao perfil da vaga. Moreira (2017, p. 65-66) afirma:

Uma boa seleção deve dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem adquiridos por meio de treinamento, como a habilidade de lidar com as pessoas, a capacidade de ouvir o interlocutor, de não perder o controle de si, o conhecimento de si próprio, das suas limitações e dos seus pontos fortes, não sendo fácil avaliar com precisão todos esses fatores. Requer-se ainda um amplo universo de candidatos, pois quanto maior o número de concorrentes, maior a probabilidade de se admitir a pessoa certa.

Pelo que foi mencionado acima, presume-se que é mais seguro a escolha de um candidato que possui habilidades, atitudes e comportamentos desejáveis, visto que a parte técnica é ensinada ao candidato e, quando possui vontade de aprender, apresenta um rápido desenvolvimento no quesito conhecimento. No entanto, quando se opta por um candidato com conhecimentos técnicos, mas sem habilidades comportamentais esperadas, pode gerar problemas internos na empresa.

Gonçalves (2015, p. 13) alega que o primeiro passo, nesta fase, consiste em avaliar “[...] os currículos que foram encaminhados na etapa anterior [...] seleção é a escolha, opção e decisão da filtragem dos indivíduos na organização.”

Após a realização da triagem de currículos, faz-se necessária a definição das etapas que guiarão o processo até a escolha do melhor candidato. Para Medeiros (2017, p. 9), é possível aplicar técnicas diversas para selecionar uma pessoa. No entanto, para escolhê-las, devem-se levar em consideração as necessidades tanto da empresa, como da vaga em aberto.

Moreira (2017, p. 66-67) cita alguns critérios importantes para a seleção:

Conhecimentos que a pessoa deve ter; experiência e aptidões necessárias (aptidão mecânica, percepção, controle); características pessoais necessárias (disciplina, paciência, iniciativa, sociabilidade, etc.); circunstâncias pessoais que devem ser consideradas (família, local de residência, posse de automóvel).

Ainda segundo esse autor, o selecionador irá conduzir o processo, buscando comparar o que é exigido do cargo com as características do candidato. Para tal fim, existem diversas técnicas e ferramentas para auxiliar o processo, dentre as quais estão os testes de conhecimento, psicológicos, de personalidade, além de entrevistas e dinâmicas de grupo.

“A entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego, subsidiando a avaliação do processo, sendo uma das técnicas de seleção mais utilizadas nas grandes, médias e pequenas empresas.”, lembra Moreira (2017, p. 67). A interação permite o selecionador checar o currículo e conhecer melhor o comportamento do candidato.

Sobre testes diversos, inclusive o psicológico, Moreira (2017, p. 68) afirma:

Os testes psicológicos e os demais testes estão sendo considerados elementos acessórios, complementares à própria entrevista. Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.

Dando sequência ao pensamento exposto, Medeiros (2017, p. 10) afirma que, no Brasil, a entrevista é a técnica de seleção mais usada pelas organizações. Um profissional habilitado para esta tarefa irá aplicá-la com isenção e eficiência. No entanto, se o processo for gerido por alguém sem treinamento, pode resultar em escolhas sem a real avaliação das habilidades e competências do candidato.

Entende-se que existem várias ferramentas para condução do processo de seleção. No entanto, não adianta conhecê-las se não existir preparação para aplicá-las. A escolha do candidato ideal para ocupar uma vaga requer que cada caso seja tratado com sua particularidade, vez que cada função obtém suas especificações e o candidato precisa possuir determinadas competências. Para evitar falhas nesse processo, procura-se o conceito de seleção por competência, avaliando a validade.

2.1.2.1 seleção por competência

Para Fleury; Fleury (2001 apud SILVA, 2017, p. 15), “Competência designa uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa, tendo suficiente conhecimento (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser), gerando o conceito denominado CHA.”

Através do modelo de competência, é possível identificar o grau de conhecimento técnico do profissional, as capacidades de aplicação da teoria conhecida, bem como se as suas atitudes são compatíveis com as habilidades que são requeridas na organização. Conhecer essas dimensões ajuda ao selecionador escolher adequadamente, pois viabiliza identificar, entre os candidatos, aquele que mais se adequa ao que é esperado pela empresa em determinada função.

Ruzzarin (2002 apud SILVA, 2017, p. 14) exhibe na Figura 1 as dimensões das competências mencionadas, acima, por Fleury; Fleury (2001) apud Silva (2017):

Figura 1 – As três dimensões da competência



Fonte: Ruzzarin et al. (2002 apud SILVA, 2017, p. 14).

Lemos (2008, p. 13 apud SILVA, 2017, p. 28) alega que “[...] a seleção por competências tem como foco principal mapear as competências dos candidatos de acordo com o cargo e a cultura da empresa que o está selecionando através de ferramentas específicas.” Significa dizer que apenas a capacidade técnica não é suficiente, pois as características comportamentais do candidato precisam ir de encontro as crenças, valores e a cultura da empresa.

Silva (2017, p. 28) afirma que “A seleção por competência tem o objetivo de eliminar a subjetividade das avaliações, prevendo o desempenho futuro dos candidatos, através de uma investigação sistematizada.” Essa autora defende que essa técnica é capaz de buscar novos bons talentos que tenham condições de enfrentar os concorrentes, sem que haja qualquer influência pessoal de quem avalia.

Porém, para que a ferramenta traga os resultados esperados, o profissional de RH precisa ter conhecimento do organograma e do funcionamento da empresa. Silva (2017, p. 30) também diz que é necessário obter uma definição prévia, com os diversos setores, sobre os perfis e competências desejáveis de cada cargo, com o intuito de auxiliar o processo de captar e selecionar candidatos afirmativos.

Entende-se, assim, que um processo de seleção eficaz requer tempo para aplicação e análise minuciosa das informações colhidas. Porém, nem sempre o

selecionador vai obtê-lo, visto que existem vagas que são mais urgentes e precisam ser ocupadas mais rapidamente. Por tal motivo, deduz-se a importância de se ter um banco de dados atualizado ou um plano de sucessão interno ativo que possibilite a escolha do candidato certo mais rapidamente.

Concluída a seleção e tendo definido o candidato aprovado, é preciso realizar a comunicação, tanto para o escolhido, como para os demais participantes. O *feedback* precisa ser uma prática viva, assertiva e clara, ou seja, é necessário que o retorno expresse o motivo pelo qual uma pessoa não foi escolhida, de modo que seja minimizada a frustração. Tal ferramenta demonstra transparência e deve ser realizada no menor tempo possível após a realização do processo.

2.1.3 C&S como ferramenta estratégica

A respeito da importância dos processos captação e seleção na empresa, Matos (2015, p. 1) afirma: “[...] o processo de captação e seleção quando [é] executado de forma estratégica, torna-se uma grande ferramenta competitiva para a organização.”

Por isso, há necessidade de implantar, nas organizações, a correta visualização para esse processo, de modo que seja compreendido que a alocação de pessoas tem influência direta nos resultados obtidos pela organização.

Desta forma, presume-se que, quanto maior o grau de assertividade nas escolhas efetuadas, maior será a competitividade alcançada pelas empresas. Por isso, é relevante definir, previamente, o que a organização espera do candidato, as competências e habilidades e quais resultados precisam ser alcançados.

Zacarelli; Teixeira (2008, p. 116) concorda com Matos:

Saber para que se quer alguém para [...] determinada área, implica conhecer qual a contribuição [...] para que seja agregado valor ao produto final. São as pessoas com o seu trabalho que geram e sustentam a vantagem competitiva das empresas.

É preciso, desse modo, se preocupar de fato em preencher a vaga com o candidato mais adequado e não com o candidato que facilite finalizar o processo. Para que as empresas possam ser mais competitivas, supõe-se a relevância de possuir um processo de C&S estruturado e planejado, de modo que seja minimizado os custos envolvidos e maximizado os resultados alcançados. E esse processo requer tempo e cuidado, para que não sejam efetuadas decisões precipitadas.

2.1.4 Desafios encontrados no processo de captação e seleção

Eleger o candidato mais apto, não é tarefa fácil. Seguros (2016, p. 2) informa que um bom candidato deve estar alinhado com os valores da organização. Essa empresa lembra que a falta de tempo também é um desafio nesse processo, pois os profissionais de RH possuem outras demandas e enfrentam a correria para conseguir realizar um processo seletivo, o que pode provocar escolhas equivocadas, ocasionando, inclusive, custo com *turnover* para organização. Assim, a C&S deve ser encarada como uma ferramenta em constante adaptação, compreendendo-se que o setor de RH precisa ser flexível e buscar sempre melhorias e inovações.

2.1.5 Análise SWOT do processo

No intuito de facilitar a macro visualização do atual cenário desse processo, foi realizada uma análise *swot* pela autora deste trabalho. Nogueira (2015, p. 45 apud ALBUQUERQUE et al. 2017, p. 4) diz que “A análise SWOT pode ser caracterizada por comparar seus recursos ou a falta deles com o que acontece no mundo exterior a nós.” É uma ferramenta que auxilia na análise do cenário ao qual a organização ou processo está inserido, verificando o ambiente externo e o interno.

De acordo Oliveira (2010 apud ALBUQUERQUE et al. 2017, p. 4-5),

[...] a análise externa tem por estudo a relação existente entre a empresa e seu ambiente, nos termos de oportunidades e ameaças. [...] [e a interna tem como finalidade saber quais os pontos fortes e fracos que a empresa apresenta, [...] as qualidades e os defeitos [...] [no] segmento de mercado.

No quadro de Análise Swot exposto na página seguinte, estão elencadas: as fortalezas do SWOT, *Strengths* (S), enquadradas nos pontos positivos do ambiente interno; as fraquezas, *Weaknesses* (W), enquadradas nos pontos negativos do ambiente interno; as oportunidades, *Opportunities* (O), enquadradas nos pontos positivos do ambiente externo; e as ameaças, *Threats* (T), enquadradas nos pontos negativos do ambiente externo.

Observe-se, no Quadro 3, uma demonstração comparativa dos pontos positivos e negativos de captação e seleção (C&S), normal em qualquer processo promovido pelo setor de RH.

Neste trabalho de estudo de caso, não serão utilizados os dois outros elementos da SWOT – oportunidades e ameaças,

Quadro 3 – Análise Swot do processo de captação e seleção

ANÁLISE SWOT		
	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valores fortes; ✓ Marca da empresa; ✓ Benefícios; ✓ Preferência interna (motiva os colaboradores); ✓ Divulgação; ✓ Política Salarial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de banco de dados; ✓ Padronização; ✓ Descrições de cargos desatualizadas; ✓ Perfis não definidos; ✓ Plano de sucessão; ✓ Não definição de indicadores para mensurar eficácia do processo; ✓ Custos trabalhistas com a rotatividade
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contatos com RH de outras empresas; ✓ Fortalecimento de Parcerias (Cursos, Faculdades, etc); ✓ Atração de profissionais de excelência 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Currículos além do esperado (alto custo); ✓ Candidatos com pouca experiência; ✓ Aquecimento do mercado

Fonte: Adaptado de Dias (2014, p. 1-5), Solides (2017), Castro (2018), Treasy-Desk14 (2018, p. 19).

2.1.6 5W2H

Após o levantamento das fraquezas, fortalezas, oportunidades e ameaças existentes no processo pela análise SWOT, impõe-se a criação de um plano de ação com o objetivo aprimorar os pontos fracos, desfrutar as oportunidades e mapear os riscos de ameaças de modo que as mesmas não gerem grandes impactos na organização. Nesse contexto, torna-se oportuna a utilização da ferramenta 5W2H.

Para Martins (2017, p. 14), “A praticidade e eficiência do 5W2H é a principal característica da aplicabilidade desse método.” Vê-se que essa ferramenta, além de ser fácil de aplicação e interpretação, ainda possibilita o alcance de bons resultados.

Esse método baseia-se em perguntas derivadas do Inglês: “*What* (o quê?), *When* (quando?), *Why* (o quê?), *Where* (onde?), *Who* (quem?), *How* (Como?) e a

expressão *How Much* (quanto custa?).” (SASDELLI, 2013; KAMINSKI, 2013 apud MARTINS, 2017, p. 14). No Quadro 4, as perguntas são destrinchadas, permitindo uma compreensão mais clara sobre os princípios que norteiam esse método.

Quadro 4 - Princípios do método 5W2H

5W	What	O quê	O que vai ser desenvolvido?
	When	Quando	Quando a ação será desenvolvida?
	Why	Porquê	Por que foi definida esta solução ? (resultado esperado)
	Where	Onde	Onde a ação será desenvolvida ? (abrangência)
	Who	Quem	Quem será o responsável pela sua implantação?
2H	How	Como	Como a ação deve ser conduzida? (passos da ação)
	How much	Quanto	Quanto custará?

Fonte: Nakagawa (2014) e Pacaiova (2015 apud MARTINS, 2017, p.15).

Pelo Quadro 4, entende-se que o método 5W2H consiste na captação de informações de fácil análise, estipulando responsáveis, prazos e motivos, auxiliando a elaboração de um plano de ação que direcione o processo.

Para Sasdeli (2013 apud MARTINS, 2017, p. 16),

[...] a tomada de decisões se baseia em resultados após análises dos registros das informações levantadas. Ele enfatiza que para a identificação de causas de problemas serão necessárias aplicações de técnicas ou de ferramentas para que haja debate entre as partes interessadas de modo que os dados obtidos reflitam realmente o que ocorre no processo.

E Pacaiova (2015 apud MARTINS, 2017, p. 16) afirma que “O método ajuda a clarear o problema, permitindo [...] identificar as causas das falhas nas operações das empresas [e] na implementação de ações corretivas, preventivas e eficazes”.

Desse modo, infere-se que a aplicação da ferramenta, para a organização, permite um monitoramento do problema ou, ainda, uma oportunidade de melhoria, com o intuito de resolvê-lo, através de ações planejadas e de fácil compreensão.

3 METODOLOGIA

Etimologicamente, a palavra metodologia vem de método (caminho ou

procedimento) e logia (estudo ou tratado). Logo a metodologia é um estudo dos procedimentos para o trabalho sistemático da pesquisa científica.

Lakatos; Marconi (2009, p. 223 apud UBIRAJARA, 2017, p. 120) conceitua:

[...] o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. É, portanto, denominado método de abordagem, que engloba o indutivo, o dedutivo, o hipotético [...].

Os métodos conduzem uma pesquisa, segundo as peculiaridades de cada área de conhecimento, são chamados de particulares ou específicos. Entre outros, conforme interpretações dos mais diversos autores são: estruturalista, funcionalista, tipológico, finalista, histórico, estudo de caso ou monográfico, dialético, clínico.

3.1 Abordagem Metodológica

A abordagem metodológica tem interferência do contexto ao qual está inserida a pesquisa. Ela se apoia nos métodos gerais do raciocínio argumentativo – vistos na parte introdutória desta seção - visto que:

[...] estão presentes nas investigações científicas, seja na operacionalização de objetivos, que necessita de amparo de leis ou de teorias, seja para induzir novas leis ou teorias, a partir de pesquisas por amostragem e, ainda, quando se faz necessário testar hipóteses altamente comprováveis. (UBIRAJARA, 2017, p. 27)

Entretanto este é um estudo de caso que objetiva explorar e conhecer um ambiente particular, investigando-se o problema detectado na empresa concedente do estágio com uma profundidade possível, para se obter uma análise que permita oferecer sugestões sanadoras.

O método que tratou a presente pesquisa é particular, específico, chamado de estudo de caso, que busca reconhecer, analisar, avaliar um problema localizado. Tem a finalidade de obter dados que permitam sugerir ações que solucionem o problema de uma organização inteira ou da unidade concedente do estágio.

3.2 Caracterização da Pesquisa

De acordo Prodanov; Freitas (2013, p. 44), “[...] pesquisar cientificamente constitui-se na busca de conhecimento sustentado em processos, que tornam os

resultados confiáveis.” E uma pesquisa pode ser caracterizada: quanto aos objetivos ou fins; quanto aos meios; e quanto à abordagem (tratamento) dos dados.

3.2.1 A pesquisa quanto aos objetivos ou fins

Segundo Prodanov; Freitas (2013, p. 51), “[...] a pesquisa, do ponto de vista dos objetivos e fins, pode ser exploratória, descritiva e explicativa (ou explanatória).”

A pesquisa exploratória se encontra na fase inicial, quando se tem pouco conteúdo sobre o assunto que será abordado. Ou seja, é aplicada quando o tema é pouco explorado, fazendo-se necessário investigar para possibilitar a definição. Os mesmos autores (2013, p. 52) afirmam que este tipo de pesquisa “[...] assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.”

A pesquisa descritiva consiste no registro e descrição dos fatos observados. Os mesmos autores adiantam que “Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

A pesquisa explicativa, responde ao por quê de uma questão problematizadora. Conforme Gil (2010, p. 46 apud UBIRAJARA, 2017, p. 48), ela “[...] busca identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. [Ela] [...] mais aprofunda o conhecimento da realidade.”

A presente pesquisa possui caráter exploratório-descritivo, tendo em vista que descreve, pela primeira vez na empresa, o problema relacionado ao tema Captação e Seleção de Pessoas, assumindo a forma de levantamento de dados. Mas, por ser um estudo de caso, analisa, avalia situações concretas para fins de diagnóstico que se oferece à empresa, além de mostrar outras sugestões para solução do problema.

3.2.2 Quanto ao objeto ou meios

Segundo Ubirajara (2017, p. 122), uma pesquisa, no que se refere aos meios, pode ser classificada como documental, bibliográfica, de campo, de observação participante, pesquisa ação, dialética, experimental ou laboratorial, de acordo ao assunto de interesse da investigação.

De acordo Prodanov; Freitas (2013, p. 54), a pesquisa bibliográfica, básica para qualquer tipo de trabalho científicos, constitui-se principalmente de:

[...] livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto [...]. (FREITAS, 2013, p. 54).

Quanto à pesquisa experimental, “[...] o pesquisador procura refazer as condições de um fato a ser estudado, para observá-lo [ou aplicar um experimento] sob controle.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 57-59). Este tipo caracteriza-se por manipular variáveis que se relacionam com o objeto estudado. Os mesmos autores explicam sobre pesquisa de campo como:

[...] aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem, espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 57-59).

Uma pesquisa é dita participante, quando o pesquisador já faz parte do quadro de colaboradores da empresa investigada, utilizando um protocolo de observações, sendo ele, também, elemento de observação. O estudo em questão, além de ter, naturalmente o caráter bibliográfico, vez que analisa diversos conceitos a respeito do problema exposto, tem observação participante da autora e, por fim, trata-se de uma pesquisa de campo, vez que a investigação foi realizada na empresa concedente do estágio.

3.2.3 Abordagem dos dados

No que se refere à abordagem dos dados, uma pesquisa pode ser definida como qualitativa, quantitativa, ou ainda, utilizar os dois tipos de tratamento.

Segundo Ubirajara (2017, p. 49), a pesquisa se caracteriza como qualitativa:

[...] se o estudo objetivar uma análise fenomenológica, de compreensão, de interpretação, do problema ou fenômeno, onde o sentimento, a paixão, o envolvimento afetivo é colocado nas entrevistas com os pesquisados – com ou sem o questionamento, ou, ainda, com uma observação direta, é exaustiva, de profundidade.

Neste tipo de pesquisa, os pesquisadores buscam explicações para o problema com base nas suas percepções, suas compreensões a respeito de possíveis soluções ou explicações. No que se refere à pesquisa quantitativa,

Ubirajara (2017, p. 49) diz que há essa denominação “[...] se estiverem presentes somente dados mensuráveis, perfis estatísticos, com ou sem cruzamentos de variáveis.” Já a pesquisa quantiqualitativa diz respeito à utilização das duas técnicas, que podem estar separadas ou conjuntas.

Neste trabalho, a pesquisa foi qualitativa na aplicação de entrevistas com os gestores e quantitativa na aplicação de questionário para os colaboradores.

3.3 Instrumentos da Pesquisa

“Os instrumentos de pesquisa são os formulários utilizados, com o objetivo de ajudar a levantar informações válidas e úteis. Os mais comuns são: questionário, roteiro de entrevistas, formulário de avaliação.” (SILVA, 2016, p.1)

Já Lakatos; Marconi (2004, p. 201 apud UBIRAJARA, 2017, p. 124) dizem que questionário consiste em um importante instrumento de coletar dados, produzidos por uma série de perguntas ordenadas, tais quais devem ser respondidas por escrito, sem que o entrevistador esteja presente.

Ubirajara (2017, p. 123-124) define entrevista como:

[...] um meio utilizado para captar informações através de um roteiro de perguntas feitas pelo entrevistador para o entrevistado, pode ser individual ou grupal. Pode ser realizada também por outro meio (telefone, what's app, internet), desde que os envolvidos se conheçam. O entrevistador faz seguidas perguntas e as respostas dadas pelos entrevistados são anotadas, podendo ser retomadas, para análise posterior.

Neste estudo, foi aplicado um questionário semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas, aos colaboradores e utilizado um roteiro de indagações abertas aos gestores da empresa concedente do estágio. E para fins de identificação do perfil do processo de captação e seleção atual da empresa, utilizaram-se os indicadores forças e fraquezas do processo, através de parte da Análise SWOT (SW). Já para a montagem do Plano de Ação, pela ferramenta 5W2H, foram aplicados 3W1H: *what, why, who, how*.

3.4 Unidade, Universo e Amostra

Unidade de pesquisa consiste no local ao qual a investigação foi realizada, no caso em questão, refere-se à empresa de ramo cimenteiro, localizada em Sergipe.

De acordo com Vergara (2009, p. 50, apud UBIRAJARA, 2017, p. 124-125),

“[...] universo ou população é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo.”

O universo desta pesquisa é de um total de 240 colaboradores efetivos.

Quanto à amostra, Prodanov; Freitas (2013, p. 98) conceituam:

[...] parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou dessa população.

Tendo como pressuposto o fato de não conseguir alcançar o universo em sua totalidade, faz-se necessário considerar uma parte do todo, no caso, a amostra. No presente trabalho, um questionário foi aplicado a um conjunto de 55 colaboradores, de forma aleatória, por acessibilidade. Para os 06 gestores, foi feito um roteiro das entrevistas com questões ligadas aos objetivos específicos.

3.5 Variáveis e Indicadores da Pesquisa

“Entende-se por variável um valor ou uma propriedade (característica, por exemplo), que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais que permitem verificar a relação/conexão entre estas características ou fatores.”, de acordo Gil (2005, p.107 apud UBIRAJARA, 2017, p.125).

Considerando os objetivos específicos deste trabalho, seguem as variáveis e os indicadores destinados ao processo de C&S do Setor Gente da empresa.

Quadro 5 - Variáveis e indicadores da pesquisa

Variáveis	Indicadores
Perfil da C&S atual, pela SWOT	Perfil – conforme pré-teste antes da aplicação da pesquisa e observação participante S - pontos fortes: vide Quadro 6, p. 28 W - pontos fracos: vide Quadro 6, p. 28
Processo sistemático de Captação e Seleção de pessoas	Captação interna e externa; Meios de captação: movimentação, transferência, misto; Técnicas de seleção: entrevista, dinâmicas, teste de perfil, teste prático, prova escrita, teste psicológico; meio de seleção: por competência
Elementos eleitos dos 5W2H	3W1H: What, why, who, how

Fonte: Da autora, 2018.

3.6 Plano de Registro e da Análise de Dados

Os dados foram registrados dos seguintes modos: para os colaboradores, utilizou-se gráficos setoriais elaborados em planilhas da ferramenta Excel. Após a apresentação, fez-se a interpretação dos dados registrados embasados na fundamentação teórica; e, para os gestores, o registro foi feito descritivamente, em forma de análise continuada, conforme os depoimentos obtidos nas entrevistas. Para fins de identificação do perfil atual do processo de C&S, utilizou-se a ferramenta Análise SWOT (SW), registrando as forças e fraquezas do processo através de observação direta e dados coletados com aplicação de um pré-teste.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente análise baseia-se nos resultados da operacionalização dos objetivos específicos, segundo o quadro de variáveis da pesquisa. A análise interpretativa dos dados coletados segue indicadores conseguidos junto aos atores abordados (colaboradores e gestores), com auxílio da fundamentação teórica.

4.1 Perfil da C&S Atual da Empresa

Para a análise do perfil, importante para testar o problema colocado, foi realizado um pré-teste, anterior à pesquisa, no qual se explicou os objetivos do presente trabalho, informando aos colaboradores e gestores que não seria necessária a identificação, com o intuito de captar informações mais transparentes.

O resultado do teste, juntamente com a observação direta, possibilitou essa autora realizar o levantamento das fortalezas e das fraquezas existentes no processo, identificando, assim, o atual perfil da C&S. Utilizou-se a ferramenta análise SWOT, com enfoque em *Strengths* (S) e *Weaknesses* (W).

Quadro 6 – Fortalezas e fraquezas do processo de C&S

FORTALEZAS	FRAQUEZAS
Valorização interna (candidatos internos tem preferência)	Tempo para realização do processo
Processo com foco no mérito e não em indicações	Nem sempre os perfis são definidos previamente

Divulgação	Falta de padronização
Valores fortes	Falta de indicadores definidos para mensuração do processo

Fonte: Da pesquisa desta autora (2018)

Diante das fortalezas detectadas, destacam-se, para serem aproveitadas na sistematização do processo de C&S:

- Valorização interna: percebe-se, que a prioridade de captação interna otimiza o clima organizacional da empresa, pois os colaboradores se sentem motivados ao crescimento diante das oportunidades existentes. Por esse motivo, acredita-se que a prática deve ser mantida, caso, entre os colaboradores, exista alguém apto a assumir a posição e se aproximar do desempenho do antigo colaborador em um curto intervalo de tempo;
- Processo com foco em mérito e não em indicações: Essa prática da credibilidade ao processo, visto que, trata todos os candidatos de igual para igual, sem distinções daqueles que são indicados. Ressalta-se, inclusive, que quando um candidato é indicado, não se realiza marcações nem mesmo no currículo, impossibilitando, assim, a identificação do mesmo. Desse modo, o selecionado é escolhido por mérito, ou seja, quando convence ser, realmente, o mais apto à posição.

Em contrapartida, vale, também, ressaltar os pontos fracos que devem ser descartados na construção do processo sistêmico:

- Falta de padronização: Para um processo ser organizado, faz-se necessário a existência mínima de padronização. No processo atual, a padronização é inexistente. As divulgações das etapas do processo, por exemplo, não são realizadas de maneira uniforme. Não existe um modelo definido para que as divulgações, do momento em que a vaga é aberta até o momento que o candidato é escolhido, sejam iguais;
- Falta de indicadores para mensuração do processo: Mensurar o processo que significa controlá-lo, de modo que seja identificado facilmente, tanto os pontos críticos, como os acertos, possibilitando a constante adaptação e melhoria do processo perante ao meio. Atualmente, não existem indicadores definidos que permitam esse acompanhamento.

4.2 Processo Sistemático de Captação e Seleção de Pessoas

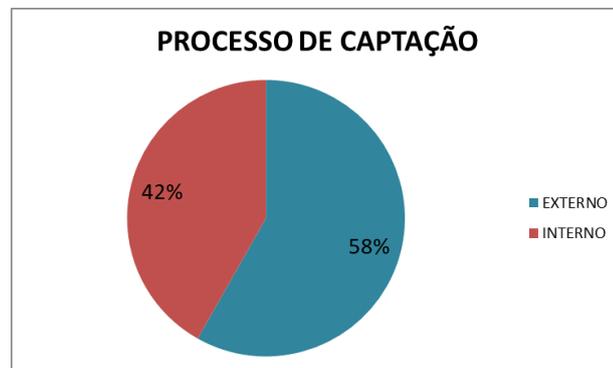
Com o intuito de validar a não existência do caráter sistemático no atual processo, foi questionado e solicitadas sugestões aos colaboradores, quanto ao processo de captação e os meios que os regem, bem como, quanto ao processo de seleção. Já para os gestores, foram realizadas entrevistas com indagações e solicitação de sugestões, verificando-se se a seleção atual atende às expectativas.

4.2.1 Quanto ao processo de captação

Conforme dados apresentados com a consolidação do questionário, o processo de captação da empresa configura-se como misto. Pois, em níveis de percentuais, observa-se que existe uma diferença muito pequena entre os colaboradores que foram captados internamente (42%) e aqueles que foram atraídos externamente (58%).

Conforme Medeiros (2017, p. 8), a captação mista, como o nome sugere, mistura as duas técnicas: interna e externa.

Gráfico 1 – Processo de captação de pessoas



Fonte: Da pesquisa desta autora (2018)

Com análise do quadro acima, infere-se que, mesmo utilizando a captação mista, a captação interna é bastante valorizada pela organização no momento da seleção, fato que, também, pode ser observado pela percepção dos gestores ao serem entrevistados sobre qual dos dois processos acreditam ser o mais assertivo:

Gestor A - Interno, pois, motiva o crescimento por mérito. Mas o externo tem o seu valor, pois, traz à empresa novas ideias e novos conceitos que agregam.

Gestor B – Interno. Parto do pressuposto de que temos que valorizar a prata da casa. E, se o perfil desejado não for obtido, aí partimos para contratação externa.

Gestor C - Interno. No entanto, ambos são positivos, desde que os requisitos sejam atendidos. Entendo que, uma captação e seleção interna trazem, além de melhoria de clima entre as pessoas, a clareza da definição de trilha de carreiras das empresas/setores. A externa tem a vantagem de buscarmos uma experiência do mercado para contribuir com a excelência dos processos já existentes.

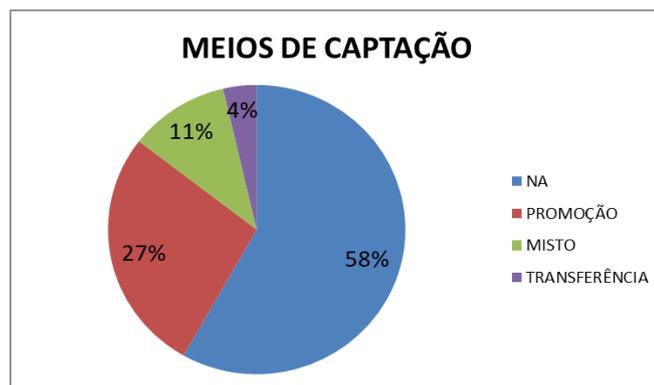
Constata-se, nos depoimentos dos gestores, que eles consentem que, primeiramente, a busca deve ser efetuada entre os colaboradores internos, partindo para captação externa, apenas quando não for encontrado, internamente, alguém compatível com a necessidade do setor e que apresente algo mais à empresa.

4.2.1.1 quanto aos meios de captação

Segundo defendido na fundamentação teórica do presente trabalho, Chiavenato (2006 apud MEDEIROS, 2017, p. 5) alega que a captação interna ocorre quando se busca o preenchimento da posição aberta pelos colaboradores, podendo ser utilizado de promoção, transferência, ou ainda, a junção das duas formas, isto é, quando o colaborador é transferido para um cargo maior.

Nesse contexto, pediu-se informação aos colaboradores, quanto ao meio de captação - onde NA (não aplicável) refere-se aos casos de contratações externas:

Gráfico 2 – Meios de captação aplicados



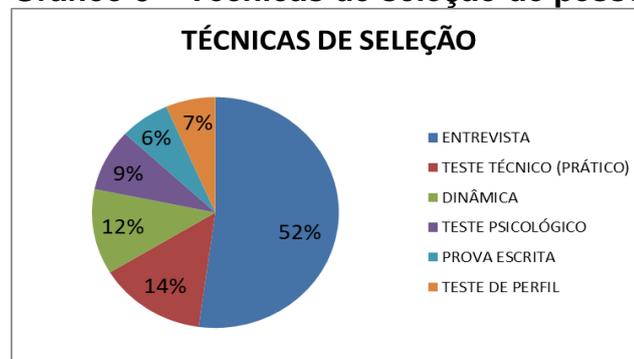
Fonte: Da pesquisa desta autora (2018)

Observa-se, no Gráfico 2, que o meio mais utilizado, para movimentar colaboradores internos na empresa estudada, refere-se à promoção, atingindo um percentual de 27%, tendo, como sucessores, a movimentação mista (11%) e a transferência (4%). Segundo Campos (2018, p. 16), a promoção irá atuar como forma de estimular no colaborador o autoaperfeiçoamento, além da conquista de novas aptidões.

4.2.2 Quanto ao processo de seleção

A seleção inicia-se pela triagem de currículos, posteriormente, são definidas as demais etapas que serão guias do processo na busca do melhor candidato. Para Medeiros (2017, p. 9), é possível utilizar diferentes técnicas para selecionar uma pessoa, no entanto, para escolhê-las, devem-se levar em consideração as necessidades tanto da empresa, como da vaga em aberto. A fim de identificar quais técnicas são frequentemente utilizadas no processo de seleção da empresa, questionaram-se, aos colaboradores, quais técnicas foram aplicadas no processo dos mesmos:

Gráfico 3 – Técnicas de seleção de pessoas

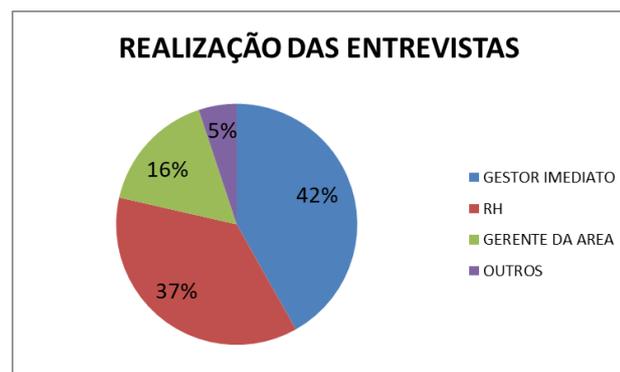


Fonte: Da pesquisa desta autora (2018)

Nas respostas, é possível observar que os processos consistem basicamente na realização de entrevistas e, as outras ferramentas, são bem pouco utilizadas pela organização. O teste prático – por exemplo – ocupa um percentual de apenas 14%. Sendo uma fábrica que requer muita mão de obra operacional, subentende-se que aferir o conhecimento técnico de um candidato seja um ponto relevante na seleção.

Sequencialmente, buscando ter uma visão mais clara sobre a realização das entrevistas, foi questionado quanto à realização da aplicação:

Gráfico 4 – Realização das entrevistas



Fonte: Da pesquisa desta autora (2018)

Pelo exposto, faz-se possível notar, que 37%, apenas, dos colaboradores questionados participaram do levantamento realizado pelo Setor Gente (RH da empresa), o que significa dizer que existem contratações que são realizadas sem um parecer do setor de Recursos Humanos.

Outro ponto a ser notado refere-se ao fato de que nem todos os colaboradores foram entrevistados pelo gestor imediato, anteriormente à contratação deles. Isso pode gerar a interpretação de que podem ter existido situações, nas quais um candidato fora contratado sem o conhecimento prévio das expectativas de seu superior perante o seu trabalho.

Ademais, por mais que a entrevista seja uma das ferramentas mais utilizadas, utilizá-la, de forma isolada, pode tornar a escolha menos conveniente. Tal afirmação pode ser observada, no que sugerem autores abaixo:

“A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato”. (MEDEIROS, 2017, p. 9)

Em um processo de recrutamento e seleção muitas informações e também a avaliação do perfil do candidato não são respondidas somente com a entrevista, são necessários testes psicológicos, práticos, entre outras avaliações. Isso porque a entrevista não avalia aspectos como lealdade, integridade, habilidade para trabalhar em equipe, para planejar e organizar tarefas, entre outros aspectos relevantes ao cargo. (PONTES, 2010 apud BARBOSA; LOPES, 2016, p. 12).

Diante do acima exposto, confirma-se a importância de mesclar técnicas de seleção, a fim de se obter informações mais precisas a respeito dos candidatos, diminuindo, as chances de se optar pelos que não são adequados para a função.

4.2.2.1 quanto ao meio de seleção

Visando identificar se o processo atual atende as expectativas, os gestores entrevistados foram arguidos se o processo adotado no setor é suficiente para encontrar o colaborador adequado para o setor necessitado e se os colaboradores contratados atendem as expectativas. Diante das respostas, foi detectada a necessidade de implantar o meio de seleção com enfoque nas competências:

Gestor A – Sim. Porém poderíamos acrescentar o inventário de personalidade.

Gestor B – Não. É preciso utilizar ferramentas que, além de identificar o conhecimento, possa captar pessoas com interesse em desafios e oportunidades.

Gestor C – Sim. Temos um RH muito forte e atuante, os candidatos são criteriosamente selecionados.

Perante as respostas dos gestores, foi possível comprovar que o processo de C&S, assim como qualquer outro, está passivo de melhorias. Foi citado que poderia ser acrescentado um inventário de personalidade e que é preciso utilizar ferramentas que facilitem a captação de pessoas com disposição para assumir novos desafios e aproveitar oportunidades.

Silva (2017, p. 26) corrobora com essa argumentação exposta, acerca de selecionar por competência, pois, segundo a autora, esse processo proporciona aferir a capacidade do candidato e a disposição do mesmo, com o intuito de optar pelo profissional que atenda as expectativas técnicas e, principalmente, comportamentais. E, conforme Campos (2018, p. 19-20) “[...] as próprias chefias dependem [...] das aptidões dos seus subordinados. Empregar pessoas sem as necessárias aptidões bloqueia a atividade com prejuízos óbvios para a organização”.

Ainda nesse âmbito, os gestores foram indagados se eles se sentem parte integrante do processo decisório. Todos eles afirmaram que sim, pois o Setor de Gente da organização contribui com o parecer a respeito do candidato, mas a decisão final fica a critério do gestor.

Conclui-se, contudo, que no setor estudado, não existe um processo sistêmico de absorção de colaboradores, pois, enquanto que em algumas vagas preocupa-se em desenhar o processo seletivo, em outras é realizado, apenas, entrevistas, sem comprovar, por meio de testes, o que está sendo afirmado pelo candidato na conversa. Assim, infere-se, que o atual processo não é uniformizado e não existe um padrão envolvido, de forma que garanta a qualidade do processo.

4.3 Quanto às Sugestões dos Colaboradores e Gestores para o Processo Seletivo

A fim de identificar melhores opções de aperfeiçoamento no processo, foram solicitadas sugestões, tanto dos colaboradores, como dos gestores:

Colaborador A - Acompanhamento posterior ao processo, se a pessoa passar.

Colaborador B - A divulgação das vagas pode ocorrer em um minuto de segurança setorial ou no momento do diálogo aberto, pois não tem acesso a e-mail boa parte dos colaboradores.

Colaborador C - Dar mais oportunidade as competências dos candidatos. Que as informações passadas sejam mais harmoniosas e que não deixem dúvidas ou margem que gerem perplexidade.

Colaborador D - Melhorar fluxo de comunicação e de feedback.

Gestor A - Ter mais tempo, definir o perfil necessário, praticar mais o diálogo aberto e consultar referências.

Gestor B - Alguns testes de personalidade, testes de escrita e pacote office, além de dinâmicas para avaliação comportamental.

Gestor C - Creio que todos já são adotados, mas podemos sempre melhorar na agilidade na busca por perfis, devolutiva rápida para todos os participantes, manter e contar com um apoio de empresas *headhunters*, contar com a participação de outros gestores nos processos (pares para aquela vaga).

Nas respostas apresentadas pelos colaboradores, podem ser destacados alguns pontos, que alimentam as sugestões: melhoria na divulgação das vagas; acompanhamento do selecionado no período inicial da função; redução de tempo no retorno (feedbacks) e análise de competências. As respostas relatadas pelos líderes não se distanciam da percepção dos liderados. Os gestores apontam, também, a necessidade de agilidade na devolutiva, assim como melhoria na comunicação e clareza do processo. Surgiram, contudo, propostas diferentes como a definição de perfil e a aplicação de testes e dinâmicas.

As sugestões apresentadas condizem com Chiavenato (2015, p. 161 apud MEDEIROS, 2017, p. 10), para que o processo de C&S seja eficiente e eficaz:

A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e preciosos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com o mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia 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.

4.4 Dificuldades Encontradas para Adoção do Processo Sistemático de C&S

Em conformidade com a análise exposta no subitem 4.1, constata-se que as principais dificuldades encontradas para adoção do processo sistemático de C&S no setor infere-se no curto tempo para definição do candidato, tempo esse, que se torna ainda menor, pois existem outras atividades em paralelo ao processo de captação e

seleção que, naturalmente, não podem ser abandonadas quando existem vagas em aberto, além de também possuírem prazos para entrega.

Outra dificuldade consiste nas situações, pontuais, em que o processo é realizado sem a definição prévia junto ao gestor do perfil esperado do candidato, pois, a procura fica sem norte.

Assim, para que a adoção do processo possa ser efetuada e mantida, precisa ser realizado, sempre que possível, um planejamento prévio das vagas, sendo necessário também, disciplina para manter a planilha de indicadores atualizada a fim de possibilitar o acompanhamento e adaptação da performance do processo.

5 SUGESTÕES

Considerando o resultado exposto na análise de resultados, foi confirmado que o processo de captar e selecionar pessoas no setor, assim como pode acontecer em qualquer outro, está passivo de melhorias, para que se possa garantir uma maior segurança nas escolhas efetuadas.

Desse modo, propõe-se à empresa, um processo de captação e seleção sistemático, contidos no Plano de Ação, além de outras sugestões, que devem ser avaliadas pela empresa.

- Analisar como se dá a real necessidade de contratação;
- Reunir os gestores dos setores das vagas abertas, para desenhar o perfil do candidato desejado, bem como, alinhar as necessidades de cada setor;
- Em casos de captação externa, conversar com a equipe da qual o novo colaborador fará parte, a fim de registrar perspectivas favoráveis e desfavoráveis, a fim de se evitar atritos de interesses e de convivência;
- Desenhar um processo de seleção específica para cada vaga, com base em um prévio plano de ação, apoiado nestas recomendações, levando-se em consideração as particularidades existentes para cada setor;
- Aplicar ferramenta de identificação de perfil, adequadamente aos níveis cognitivos e motivacionais – como exemplo, o QUANTUM, ao qual a empresa já possui acesso;
- Elaborar questões estruturadas para cada entrevista, com base no perfil requerido e na qualidade dos resultados desejados;
- Envolver o gestor superior imediato no processo;

- Após a entrevista, realizar um teste técnico como uma tarefa ou um projeto, a fim de avaliar habilidades, bem como viabilizar um tipo de dinâmica, que exiba parte da cultura da empresa, observando o envolvimento do candidato no contexto interpessoal;
- Realizar conversas, durante o período de experiência, primeiramente com o candidato escolhido, depois com a equipe à qual ele foi inserido e, por último, com o gestor imediato para avaliar o processo de adaptação do mesmo.

Para sistematizar as sugestões acima, criou-se um plano de ação, inspirado na ferramenta 5W2H, adaptado para 3W1H – What (o quê); Who (Quem); Why (Porquê) e How (como), com a finalidade de atingir o objetivo geral deste trabalho.

Quadro 7 – Plano de ação

OBJETIVO GERAL: Apresentar uma proposta sistemática de C&S, visando à melhoria do processo de admissão de colaboradores no setor.			
O QUÊ	QUEM	PORQUÊ	COMO
Análise SWOT, utilizando o S e W	Setor Gente (RH) + Gestores	Dada a necessidade de identificar as fortalezas e fraquezas do processo, mantendo-o em constante atualização	Aplicando questionário de satisfação dos colaboradores, anualmente, aproveitando os resultados da avaliação de desempenho deles, pelo Setor Gente (RH) e coletando sugestões de melhorias nos procedimentos e nas relações interpessoais.
Avaliação, em campo, das competências do Setor Gente (RH) nas atividades setoriais.	Setor Gente (RH)	Há necessidade de aproximação do setor com todas as áreas da organização, para conhecimento e entendimento das atividades e demandas, por parte dos colaboradores	Uma vez por semana, (sugere-se o último dia útil de cada semana), passar o dia em um setor diferente, conversando com colaboradores ou observando-os despretensiosamente;
Atualização das descrições de cargos existentes com enfoque nas competências	Setor Gente (RH)	Por causa da necessidade de se atrair candidatos certos para as vagas, bem como de se diminuir chances de frustrações da empresa e dos selecionados.	Categorizando os cargos existentes, desenhando-se a estrutura hierárquica, descrevendo as atividades desempenhadas e definindo os conhecimentos (saber), as habilidades requeridas (saber fazer) e as atitudes (saber ser) necessários para o êxito funcional

Treinamento aos supervisores e profissionais do Setor Gente (RH) em ferramenta de análise de perfil e de avaliação de desempenho	Setor Gente (RH) + gestores	Devido à importância do aperfeiçoamento dos aplicadores do processo, tendo em vista a necessidade de uma análise dos candidatos mais adequados ao exercício da função requerida	Contratando consultor ou disponibilizando especialista de T&D da empresa para o treinamento dos supervisores (gestores) e profissionais do Setor Gente (RH), capacitando-os para a ferramenta de análise de perfil
Diversificação dos meios de divulgação interna de vagas.	Setor Gente (RH)	Devido a necessidade de tornar o processo de C&S mais abrangente e de conhecimento de todos os colaboradores	Além da divulgação via e-mail e por intranet, divulgando, também nos murais e DDS de setores, as oportunidades abertas na empresa.
Definição de indicadores para o relatório analítico do processo	Setor Gente (RH)	Há necessidade de se mensurar a eficiência e eficácia do processo de C&S	Montando-se uma planilha para controle do tempo médio do fechamento de vagas, quantidade de candidatos captados em cada ferramenta de divulgação; quantidade de currículos recebidos X N° de candidatos aptos ao processo seletivo; índice de rotatividade

Fonte: Esta autora, 2018.

Vale ressaltar, contudo, a importância de todo o processo ser gerido com transparência, a fim de evitar ruídos indesejáveis na organização. Além disso, faz-se importante deixar claro que o processo de C&S não pode se manter estável, caso venha a gerar os efeitos desejados. É preciso entender que se faz necessária uma busca contínua de atualização sobre esse processo, para aperfeiçoá-lo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais, as empresas vão entendendo a importância de possuir um processo sistemático, bem estruturado, de captar e selecionar pessoas, de modo que as escolhas efetuadas para ocupação de vagas existentes sejam, cada vez mais, melhor sucedidas para o alcance das metas da empresa.

Subentende-se, pelo decorrer deste artigo, que o objetivo geral, que consiste em apresentar uma proposta sistemática de C&S, visando à melhoria do processo

de admissão de colaboradores no setor, foi alcançado, tendo em vista a elaboração de um plano de ação, com base na pesquisa feita na empresa, incluindo-se as sugestões obtidas junto aos colaboradores e gestores, representadas por esta autora na seção Sugestões (recomendações).

Assim, almeja-se a comprovação de que o sucesso organizacional da empresa investigada depende, sobretudo, dessas pessoas que fazem parte da empresa. São os profissionais que geram o resultado e, no momento de escolhê-los, os envolvidos no processo precisam ter a clara definição do que a empresa espera desses profissionais, bem como que perfil ideal para o cargo pode estar retratado no processo da C&S.

A partir do plano de ação a ser implantado pela empresa, espera-se uma posterior avaliação dos resultados, a fim de rever e aperfeiçoar tal instrumento sugerido. Esta autora entende que nenhum planejamento é completo, dadas as inevitáveis mudanças, inovações, incrementadas nos processos administrativos, assim como as exigências da clientela consumidora em um mercado regido pela flexibilidade imposta pela óbvia concorrência.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Jessé Valente de et al. **Utilização da Análise SWOT para a elaboração da estratégia mercadológica**. 2017. Disponível em: <https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1731/84> Acesso em: 20 out. 2018.
- CAMPOS, Miguel Henrique Ramos Martins de. **Práticas de gestão de recursos humanos visando o recrutamento e a seleção de candidatos: estratégias e procedimentos organizacionais**. 2018. Disponível em: <<http://repositorio.uportu.pt:8080/bitstream/11328/2169/1/TMG%2037.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- CASTRO, N. **12 métricas de recrutamento para começar a acompanhar agora!** 2018. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/metricas-de-recrutamento/>>. Acesso em: 20 ago. 2018.
- DIAS, Fatima. **Análise SWOT do setor RH**. 2014. Disponível em: <<https://www.trabalhosgratuitos.com/Outras/Diversos/Analise-Swot-Do-Setor-Rh-435540.html>>. Acesso em: 20 ago. 2018.
- GONÇALVES, Fernanda Nascimento. **Recrutamento e seleção: estudo de caso em uma Autarquia Federal no Distrito Federal**. 2015. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/6936/1/21100311.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2018.
- MARTINS, Maria Oliveira. **Aplicação do método 5w2h em uma microempresa de artefatos têxteis**. 2017. Disponível em: <<http://200.129.163.131:8080/bitstream/tede/5909/5/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Maria%20Oliveira%20Martins.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2018.
- MATOS, Kamilla. **Recrutamento estratégico**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-estrategico/>>. Acesso em: 15 set. 2018.
- MATOS, Kamilla. **Recrutamento estratégico**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-estrategico/>>. Acesso em: 10 set. 2018.
- MEDEIROS, Morgana Figueiredo. **Recrutamento e seleção de pessoas: métodos e técnicas que podem ser utilizados por profissionais de recursos humanos**. 2017. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/3618/MORGANA_FIGUEIREDO_MEDEIROS-%5B46726-11301-1-697050%5DMORGANA_FIGUEIREDO_MEDEIROS-46726-11300-3-697050TCC_POS_GRADUACAO-_Gestao_de_Pessoas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 ago. 2018.
- MOREIRA, Fabiano Greter. A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações. **Práticas de Administração Pública**, Nova Andradina, RS, v. 2, n. 1, p. 58-68, 11 ago. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2013. Disponível em: <[http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book Metodologia do Trabalho Cientifico.pdf](http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2018.

SEGUROS, Vertex. **As maiores dificuldades do setor de RH – e como resolvê-las**. 2016. Disponível em: <<http://blog.vertexseguros.com.br/dificuldades-setor-rh/>>. Acesso em: 15 set. 2018.

SILVA, Vera. **Definição e elaboração do instrumento de pesquisa**. 2016. Disponível em: <<http://www.delaube.com/pesquisa/?p=405>>. Acesso em: 14 out. 2018.

SILVA, Elayne Furtado. **Processo de seleção com foco em competências: um estudo de caso na loja Show de Variedades em São José de Ribamar**. 2017. Disponível em: <<https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/882/1/ELAYNEFURTADOSILVA.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2018.

SOLIDES. **Análise SWOT: por que implantar no seu RH?** 2017. Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/analise-swot-por-que-implantar-no-seu-rh/>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

TREASY-DESK14. Análise swot. In: **Planejamento estratégico e orçamentário sem complicações**. s.l. Disponível em: <<https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F2197%2F1445477486Planejamento+cms%2Ffiles%2F2197%2F1445477486Planejamento+Estrat%C3%A9gico+e+Or%C3%A7ament%C3%A1rio+sem+complica%C3%A7%C3%B5es.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação**. Aracaju: FANESE, 2017. (Caderno de orientação).

ZACCARELLI, L. M.; TEIXEIRA, M. L. M. Um lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas. In: HANASHIRO, D. M. MORI; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. et al. (Orgs.) **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008

APÊNDICE A – Questionário do C&S aplicado aos colaboradores

- 1) Como se deu o seu processo de captação para a entrada na empresa?
 Interna Externa

- 2) Qual foi o meio de captação adotado?
 Promoção Transferência Misto NA

3) Selecione abaixo as técnicas de seleção que foram aplicadas em seu processo:

- () Entrevista () Teste de perfil
() Dinâmica () Teste psicológico
() Prova escrita () Teste técnico (prático)

4) Caso tenha ocorrido entrevista, selecione abaixo quem realizou a aplicação:

- () RH
() Gestor Imediato
() Gerente da área
() Outro: _____

5) O que você acredita ser necessário para melhoria desse processo?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista aplicado aos gestores

1) Os colaboradores contratados atendem a expectativa desejada ? S [] N [] Por quê?

2) Sua equipe é comunicada previamente sobre a entrada do novo colaborador? S [] N [] Por quê?

3) Como sua equipe reage com a entrada de um novo colaborador?

4) Você se sente parte integrante no momento decisório da contratação de um profissional para sua equipe? S [] N [] Por quê?

5) O processo seletivo adotado atualmente é suficiente para poder encontrar o colaborador adequado para o setor? S [] N [] Por quê?

6) Para você, qual o tipo de captação é mais assertiva: [] interna [] externa Por quê?”

7) O que você acredita ser necessário para melhoria desse processo?
