

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA
E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS
CÂMPUS OURO BRANCO**

**TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**OURO BRANCO
DEZEMBRO DE 2016**

FLAVIANA DE MOURA OLIVEIRA

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES:

CASO EMPRESA JP SERVIÇOS LTDA

**OURO BRANCO
DEZEMBRO DE 2016**

FLAVIANA DE MOURA OLIVEIRA

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES:
CASO EMPRESA JP SERVIÇOS LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Ouro Branco, como parte dos requisitos exigidos para a conclusão do curso Bacharelado em Administração.

Aprovado em 17 de Novembro de 2016.

Geiber Lúcio Leite

Professor Orientador

**OURO BRANCO
DEZEMBRO DE 2016**

Oliveira, Flaviana de Moura

O48i

A importância do processo de recrutamento nas organizações: caso empresa JP Serviços Ltda. / Flaviana de Moura Oliveira. – 2016.

17f.: il.

Orientador: Prof. Gerber Lúcio Leite.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Ouro Branco, Curso Bacharelado em Administração, 2016.

1. Recrutamento. 2. Competitividade. 3. Candidatos. I. Oliveira, Flaviana de Moura. II. Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Ouro Branco. III. Título.

CDU 658.3

A Importância do Processo de Recrutamento nas Organizações: Caso Empresa JP Serviços Ltda

Flaviana de Moura Oliveira¹, Gérber Lúcio Leite²

¹ Graduanda do curso Bacharelado em Administração IFMG *Campus* Ouro Branco. flaviana.moura@yahoo.com.br

² Mestre em Administração. Professor do curso Bacharelado em Administração IFMG *Campus* Ouro Branco. gerber.leite@ifmg.edu.br

Resumo: Os recursos humanos presentes nas empresas atualmente, possuem tanta importância quanto os bens ativos imobilizados e constituem o grande diferencial entre as organizações. É dentro desse contexto que o processo de recrutamento ganha força e se torna uma ferramenta que fomenta a competitividade. O objetivo desse artigo foi identificar as principais estratégias de recrutamento que possam contribuir para melhoria do processo de atração de candidatos na contratação da empresa JP Serviços Ltda. Quanto à natureza, este artigo trata-se de um estudo de caso descritivo e possui uma abordagem qualitativa. Para obtenção de informações aplicou-se entrevistas com o gestor do departamento de recursos humanos e com empregados do nível operacional. Diante das informações, observou-se que as estratégias identificadas no recrutamento da empresa objeto de pesquisa não têm atraído candidatos em quantidade e qualidade necessárias para seu desenvolvimento por não utilizar corretamente as práticas de gestão.

Palavras-chave: Recrutamento, Competitividade, Candidatos.

1. INTRODUÇÃO

As políticas e práticas de recursos humanos adotadas por uma organização representam atualmente, uma ferramenta que fomenta a competitividade. Frente à globalização dos negócios onde a tecnologia encontra-se tão acessível, as pessoas deixaram de ser apenas um recurso organizacional para se tornarem os principais parceiros do negócio e constituem o diferencial das organizações. Assim, ao mesmo passo que se valorizou o capital intelectual no mercado, a exigência por profissionais mais capacitados aumentou na mesma proporção, surgindo um novo desafio para as organizações que desejam contratar: a busca por profissionais com as habilidades necessárias para o cargo. É nesse momento que entra o recrutamento de pessoal, que é o elo entre o candidato, um determinado cargo e a empresa. As técnicas aplicadas nesse processo procuram conciliar a capacidade do indivíduo às necessidades da organização.

Este artigo foi pautado na investigação na JP Serviços Ltda, empresa do ramo de prestação de serviços na área de mineração, que vem apresentando problemas pontuais relacionados à busca por profissionais no mercado. O objetivo geral foi identificar as principais estratégias de recrutamento que permitem atrair candidatos potenciais para contratação da empresa objeto de pesquisa, por meio da exploração da literatura para evidenciar conceitos e procedimentos do processo de recrutamento, onde foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema, utilizando como base os principais autores: Carvalho e Nascimento (2000), Chiavenato (2009),

Faria (2015), Fidelis e Banov (2006) e Lacombe (2011). Também foi analisado o procedimento utilizado na contratação dos funcionários da empresa JP Serviços Ltda.

O artigo foi dividido nos seguintes tópicos: introdução, a revisão bibliográfica, a metodologia empregada neste estudo, os resultados da pesquisa, e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Recrutamento

O recrutamento é o processo que irá interligar a decisão de preencher um cargo vago e a busca por candidatos que preenchem o perfil da função reunindo, condições para ingressar na empresa (AIRES, 2007).

Para Chiavenato (2009) o recrutamento consiste no processo inicial para atrair os candidatos no mercado de trabalho quando surge a necessidade de contratação de funcionários. Para ser eficaz, deve abastecer o processo de seleção, que vem a seguir, com o maior número de candidatos possíveis. Já para Fidelis e Banov (2006, p. 55), o “recrutamento é o processo ou meio mais eficiente para comunicar, divulgar ou tornar público a vaga existente em uma empresa, objetivando captar os candidatos cujo perfil seja o mais adequado ao posto de trabalho”. Pontes (2008) apud GAMA, et al (2013), também afirma que muitos escritores definem o recrutamento de pessoas como um modo de encontrar e despertar o interesse de candidatos para vagas em aberto na empresa.

O objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria prima básica: os candidatos onde, de um lado encontram-se as necessidades da organização e do outro, o que o mercado de recursos humanos - RH pode oferecer. É a comunicação da empresa com o seu ambiente externo (CHIAVENATO, 2009).

Cada empresa, de acordo com sua realidade, irá buscar no processo de recrutamento objetivos específicos, dentre os quais podemos citar: aumentar o número de candidatos qualificados com baixo custo para a organização; acrescer a taxa de sucesso do posterior processo de seleção diminuindo a quantidade de candidatos subqualificados; reduzir a possibilidade dos escolhidos virem a deixar a organização por não terem recebido informação suficiente sobre esta; ampliar a eficácia pessoal e a eficácia da organização no curto e longo prazo; e analisar a eficácia das técnicas e ambientes que estão sendo usadas para recrutar os candidatos (CORRENTE, 2008 apud GAMA, et al 2013).

O processo de recrutamento também é influenciado de maneira direta pelo mercado de trabalho. Em um momento de crise, por exemplo, há uma maior oferta de mão de obra. Já quando há períodos de crescimento econômico, a mão de obra se torna mais escassa e aumenta a disputa pelo candidato. (FRANÇA, 2009 apud GAMA, et al 2013).

Rocha (1997) afirma que antes da divulgação da vaga ao mercado de trabalho, ou seja, antes de proceder ao recrutamento propriamente dito, é necessário efetuar um cuidadoso planejamento, que segundo Chiavenato (2009), é basicamente fundamentada em três questões:

- a) Qual necessidade da organização?
- b) O que o mercado pode oferecer e onde buscar esses candidatos?
- c) Quais as técnicas mais apropriadas para o processo de atração desse candidato?

Diante desses questionamentos o referencial teórico desenvolve-se sobre a ótica de três abordagens sintetizada na figura 1:

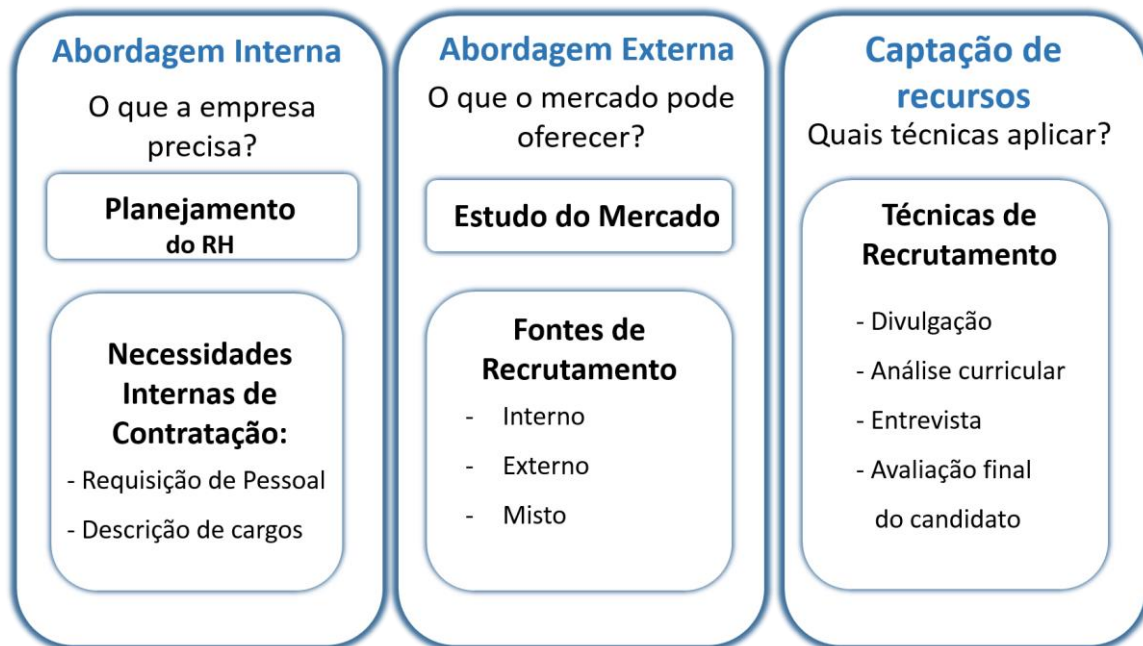


Figura 1: Processo de Recrutamento
Fonte: Adaptado Chiavenato (2009)

2.1.1 Abordagem Interna

A abordagem interna no recrutamento abrange todo o planejamento do RH, suas necessidades internas de contratação e a descrição de cargos.

O planejamento em RH deve ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa. Quando esse processo não é realizado de forma eficaz corre-se o risco de contratar pessoas que não se encaixam nos programas previstos, equipes superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade ou qualidade, treinamentos inúteis e outros absolutamente indispensáveis deixaram de serem feitos, condução inadequada de equipe que leva a falta de motivação, entre vários outros (LACOMBE, 2011). Ainda de acordo com esse autor, dentro do recrutamento, esse planejamento busca antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional presente e futura de acordo com a empresa.

Para Rocha (1997), consiste no estabelecimento prévio da quantidade e qualidade dos recursos humanos necessários a empresa e das ações a serem executadas para angariar esses recursos nos quais irão possibilitar o alcance dos objetivos da organização.

Em relação à importância de um planejamento eficaz Fidelis e Banov (2006) argumentam:

O recrutamento é importante porque não trata apenas de divulgação de vagas, mas de atrair pessoas qualificadas dentro das necessidades da organização; Uma divulgação mal planejada, ao invés de atrair candidatos potenciais às vagas, pode surtir efeitos contrários como a capacitação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando a má utilização do tempo disponível para análise dos perfis; O recrutamento é o processo

que varia de empresa para empresa, porém, quando bem planejado, traz resultados significativos. (FIDELIS e BANOVA 2006, p. 55).

O processo de recrutamento precisa ser minuciosamente planejado para não ocorrer desperdício de esforços, tempo e dinheiro (GODOY, 2008 apud ERPEN 2013).

Chiavenato (2009) afirma que o recrutamento de pessoal é feito a partir do levantamento das necessidades de recursos humanos da organização considerando a mutável composição de forças de trabalho. Deve-se levar em conta as entradas, as saídas e a movimentação das pessoas, onde observa-se, que nem sempre a empresa poderá contar com todo seu do quadro de funcionários, se levarmos em conta a rotatividade, o absenteísmo, férias dos empregados, etc. Essas necessidades devem ser feitas através de uma verificação histórica e o acompanhamento do fluxo de entradas, saídas, promoções, transferências, rotatividade, absenteísmo.

As necessidades internas de contratação é a elaboração de uma estimativa de necessidades da organização, em relação às suas carências de recursos humanos no curto, médio e no longo prazo; levando em consideração sua necessidade presente e seus planos de crescimento e desenvolvimento futuro (CHIAVENATO, 2009).

Lacombe (2011) discorre que esse levantamento interno deve ser contínuo e intensificado nas ocasiões que existem vagas. Toda empresa deve manter um cadastro de candidatos alimentado constantemente pelo processo de recrutamento para que quando surgir a necessidade de contratação, seja ponto de partida para a futura contratação.

Chiavenato (2009) acrescenta que após constatada a necessidade, o processo de recrutamento inicia-se com a formalização por meio de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada requisição de empregado ou requisição de pessoal. Ainda, para o autor, semelhante a uma requisição de material, a requisição de empregado ou de pessoal, especifica o perfil do candidato que a empresa procura: “Trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em sua unidade” (CHIAVENATO 2009, p. 74).

Esse formulário será emitido pela área requisitante à admissão do empregado, e deve conter informações como o motivo da requisição (aumento ou substituição do quadro de funcionários), o perfil desejado para o empregado a ser admitido, o cargo, o horário de trabalho, o salário previsto e a data de emissão (LACOMBE, 2011).

Chiavenato (2009) explica que, quando a equipe de recrutamento recebe esse documento, verifica se existe algum candidato adequado disponível nos arquivos, caso contrário deve recrutá-lo por meio de técnicas de recrutamento.

A descrição de cargos é conceituada por Chiavenato (2009) como sendo o processo de enumeração das tarefas e atribuições que constituem o cargo e que o diferencia de todos os outros cargos da organização. O autor ainda afirma que faz parte da descrição do cargo o que se faz, atribuições ou tarefas; quando se faz, a periodicidade da execução; como se faz, os métodos para atribuições, e o por que se faz, relacionado aos objetivos do cargo.

Marras (2009) salienta que, quando a empresa possui uma padronização em sua descrição de cargos, os processos de recrutamento e seleção se tornam mais eficazes permitindo uma abordagem mais profissional e de gerenciamento mais efetivo. No recrutamento por exemplo, uma vez que o profissional de recrutamento tenha o detalhamento de todas as características que o cargo exige em mãos, evita-se por exemplo, que cada requisitante faça exigências descabidas ou de cunho pessoal na solicitação do profissional desejado.

2.1.2 Abordagem Externa

A abordagem externa consiste em analisar o que o mercado tem disponível de mão de obra para o recrutamento e onde se encontra essa oferta. Ela aborda o estudo de mercado as fontes de recrutamento.

Para Chiavenato (2009) da mesma forma que a pesquisa interna das necessidades é feita a partir das carências atuais ou das necessidades futuras da organização a pesquisa externa focaliza o mercado de candidatos. Faria (2015), afirma que o mercado de trabalho é o encontro entre quem está à procura de um emprego e das empresas que buscam um profissional.

Zaccarelli e Teixeira (2008) apresentam o mercado de trabalho como sendo orientado pela lei da oferta e da procura que é por sua vez, motivada por fatores como o condicionamento do país. Assim em um país onde as oportunidades de trabalho são maiores que a sua procura o mercado fica em situação de oferta, facilitando para o candidato que possui mais opções de escolhas de atuação. Por outro lado, em um país onde o mercado se apresenta em situação de procura e as vagas são insuficientes, a empresa pode exigir mais de seus candidatos e as remunerações oferecidas também podem ser menores.

Segundo Carvalho e Nascimento (2000) na fase de recrutamento, o mercado apresenta-se sob as seguintes formas:

- a) Ocupado: os candidatos em potencial já se encontram empregados;
- b) Disponível: os candidatos em potencial estão à disposição;
- c) Fixo: há disponibilidade mais ou menos constante de candidatos em potencial;
- d) Cíclico: mão de obra só está disponível em certas ocasiões;
- e) Limitado/Ilimitado: depende da localização da empresa em relação ao mercado de trabalho. Se estiver perto, as condições de atração de candidato serão diferentes da organização que estiver longe do mercado;
- f) Abundante: existe excesso de mão de obra no preenchimento de determinados cargos oferecidos pela empresa;
- g) Suficiente: há equilíbrio entre a oferta e a procura de mão de obra;
- h) Exíguo: oferta limitada de candidatos para certas vagas.

Cada segmento do mercado possui suas características próprias, atende a diferentes apelos, tem diferentes expectativas aspirações, utiliza diferentes meios de comunicação e, portanto, deve ser abordado de maneiras diferentes (CHIAVENATO, 2009).

As fontes de recursos humanos são denominadas fontes de recrutamento pois representam as áreas específicas que serão exploradas pelos mecanismos de recrutamento (CHIAVENATO, 2009). Sobre assunto, outros autores discorrem:

De acordo com o perfil procurado, é necessário obter informações sobre onde os candidatos podem ser encontrados com mais facilidade, de forma a poder contactá-los diretamente gastando menos tempo e tornando o processo mais barato... Outra preocupação com o recrutamento deve ser a diferenciação dos concorrentes, especialmente quando o profissional que se procura é um tanto raro. Se utilizarmos os mesmos meios das empresas que estão procurando o mesmo tipo de profissional,

poderemos ter dificuldades em encontrá-lo, pois o estaremos disputando. E, no caso, quem chega primeiro ganha. (ZACCARELLI E TEIXEIRA, 2008 p. 127).

Um das maiores dificuldades do processo de recrutamento é diagnosticar e encontrar fontes que possam suprir as necessidades da organização. Elas podem vir internamente ou de fora da empresa o que vai depender das necessidades específicas de cada empresa (FARIA, 2015). São apresentadas as seguintes fontes de recrutamento: recrutamento interno, recrutamento externo e misto.

O recrutamento interno ocorre quando a empresa busca preencher determinada vaga através e um remanejamento de seus funcionários (CHIAVENATO, 2009). Para Fidelis e Banov (2006, p. 56) “é a divulgação da vaga dentro da própria empresa para as pessoas que já trabalham nela. É uma oportunidade para a promoção e transferência de pessoal”. Geralmente os candidatos indicados são aqueles que possuem um melhor desempenho ou que de alguma forma se destacam em seu ambiente de trabalho. Pode ser visto como a valorização de seus recursos internos e o trabalho do recrutador será facilitado uma vez que, já possui um conhecimento sobre o candidato e o avalia em seu dia a dia. Porém, assim como relata Chiavenato (2009), o recrutamento interno exige uma série de observações como: resultados obtidos nos testes de seleção, de avaliação de desempenho, de programas de treinamento e aperfeiçoamento, desenho de cargo e plano de carreira. Segundo Lacombe (2011) o recrutamento interno possui vantagens pontuais que justificam a prioridade adotada por muitas empresas por esse processo como:

- a) Motivação entre os empregados, criando a expectativa de carreira ao longo prazo;
- b) Facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas;
- c) Processo mais rápido e econômico;
- d) Probabilidade de acerto tende a ser maior uma vez que os candidatos já estão na empresa e são conhecidos;
- e) Melhor desempenho e potencial de conhecimento, aproveitando melhor o treinamento de pessoal;
- f) Funcionários já adaptados à cultura organizacional, diminuindo a probabilidade de rejeição pelos colegas.

Como relatado por vários autores existem desvantagens do recrutamento interno que devem ser levadas em consideração. Pode citar ainda, segundo Lacombe (2011), as seguintes:

- a) Falta de conhecimento adequado para atender as qualificações do cargo;
- b) Possibilidade de gerar conflito de interesses entre os funcionários não escolhidos para ocupar o novo cargo que pode gerar desmotivação e frustrações;
- c) Possibilidade de criar uma competição negativa entre os seus funcionários, provocando ambições e apatia;
- d) Ausência de um sistema de avaliação das qualificações mais criteriosa na apreciação da carreira de determinado funcionário, candidato em potencial à promoção;
- e) O candidato promovido pode não ter as características técnicas exigidas para a vaga, devendo a empresa investir em treinamento;
- f) É necessário ter um substituto para ocupar a posição que o funcionário ocupava antes da transferência;

- g) O funcionário pode ser conduzido ao “princípio de Petter” que diz que, numa hierarquia, as pessoas tendem a serem promovidas até atingirem um nível está acima de sua competência, ou seja, até atingirem seu nível de incompetência;
- h) A divulgação deve ser criteriosa para atrair quem realmente tem condições de ocupar a vaga disponível, evitando frustrações entre os não aprovados;
- i) Dificuldades de gerentes dispensarem seus empregados mais eficientes.

O recrutamento externo para Zaccarelli e Teixeira (2008) ocorre quando não se encontra dentro da empresa pessoas capazes de atender ao perfil desejado para ocupar a vaga em aberto ou, em outros casos, quando a empresa vê a necessidade de obter o que chamam de “sangue novo”.

Chiavenato (2009) relata ainda que, para que ocorra, a empresa precisa atrair candidatos à vaga em aberto. Para isso, serão utilizadas técnicas em que a empresa terá oportunidade de abordar e divulgar a existência da oferta de trabalho. A escolha de uma ou mais técnicas, dependerá de uma série de fatores como o tipo do cargo, do tempo, da eficiência, das condições econômicas da empresa, dentre outros, que variaram de acordo com cada situação. Segundo o autor, as principais técnicas de recrutamento externo são:

- a) Arquivos de candidatos ou banco de talentos que se apresentam espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- b) Apresentação de candidatos por parte dos próprios funcionários;
- c) Cartazes ou anúncios na portaria da empresa ou em pontos vitais;
- d) Contatos com sindicatos e associações de classes;
- e) Contatos com universidades e escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa- escola, etc.;
- f) Conferências e palestras em universidade e escolas, por executivos da empresa;
- g) Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua;
- h) Viagens de recrutamento em outras localidades;
- i) Anúncios em jornais e revistas;
- j) Agência de recrutamento;
- k) Internet ou recrutamento virtual através do site da empresa.

Para Lacombe (2011) a vantagem em se realizar o recrutamento externo está na possibilidade de trazer para a organização novas experiências, percepções e conhecimentos, que vão colaborar para o aperfeiçoamento dos procedimentos da mesma. Ao mesmo tempo traz para administração um novo olhar sobre o ambiente externo e o mercado. De uma forma geral pode-se citar:

- a) Trazem idéias novas para organização: talentos, habilidade e expectativas;
- b) Renova e enriquece os recursos humanos da organização;
- c) Aproveitamento de aperfeiçoamento do candidato;
- d) O candidato possui mais espírito crítico para avaliar práticas e procedimentos.

Porém Chiavenato (2009) traz como desvantagens do recrutamento externo para a organização:

- a) É geralmente o mais demorado;
- b) É mais caro e exige inversões e despesas com as técnicas de recrutamento;
- c) Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno, pois não se conhece os candidatos com precisão;
- d) Quando se monopoliza as vagas e as oportunidades dentro da empresa, pode ocorrer a frustração dos pessoais que passa a visualizar barreiras, fora do seu controle, para seu crescimento profissional;
- e) Geralmente afeta a política salarial da empresa.

No recrutamento misto combina as duas opções de recrutamento interno e externo. É um processo adotado por muitas organizações que busca fazer face às desvantagens do recrutamento interno e externo (GAMA, et al 2013). O recrutamento misto apresenta como uma opção para superar as desvantagens quando se opta apenas por um tipo de recrutamento (CAETANO E VALA, 2002, apud AIRES, 2007). O recrutamento misto pode ser efetuado de três formas. A primeira como recrutamento externo, seguido de interno. A segunda pode ser recrutamento interno, seguido de externo. E a terceira forma é através do recrutamento externo e interno simultaneamente (CORRENTE, 2008, apud GAMA, et al 2013).

2.1.3 Métodos de Recrutamento

Existem várias técnicas de recrutamento sendo as mais pontuais: a divulgação da vaga, a análise curricular e a entrevista.

Para Zaccarelli e Teixeira (2008) uma vez localizada as fontes de recrutamento específicas para a vaga em aberto, é hora de planejar como anunciar o interesse da empresa em atraí-lo. Esse planejamento é muito importante pois evita que sejam atraídos candidatos com o perfil não procurado e perdas de tempo e custos.

Marras (2009) afirma que dentro das diversas formas de divulgação, os jornais, revistas, rádio e televisão são muito utilizados para veicular os anúncios de vagas disponíveis. Dentro das opções de mídia, destacam-se os jornais de maior circulação ou aqueles que, segundo a percepção da empresa, atingem um público específico, em determinados dias da semana, locais ou categorias específicas.

Devido aos custos elevados dos métodos de divulgação de mídia, os mesmos têm sido cada vez menos utilizados sendo a internet, a grande tendência de divulgação (LACOMBE, 2011). Zaccarelli e Teixeira (2008) afirmam que a principal revolução da internet está no que se diz respeito à localização de profissionais denominados passivos, que representam aqueles profissionais com alto potencial, que não estão à procura de emprego, mas que estão abertos a novas oportunidades. Salienta ainda, que o aspecto mais importante do anúncio é que ele só deve conter informações essenciais. Quando o anúncio contém informações incompletas ou ofertas sedutoras, porém irreais, pode atuar exatamente no sentido contrário, isto é, afastar os verdadeiros candidatos.

Lacombe (2011) classifica os anúncios em três tipos:

- a) Aberto: É apresentado o nome da empresa, o endereço, o setor para contato e outros dados além das informações essenciais referentes à vaga. Geralmente são empresas que gozam de alto conceito e que tem a finalidade de atrair mais candidatos;
- b) Fechado: O nome da empresa não é divulgado. Geralmente utilizado quando há particular interesse em manter certas reservas por parte da empresa a respeito da admissão de novos empregados ou de quaisquer outros motivos como por exemplo, evitar aglomerações na empresa ou para não evidenciar a necessidade de recrutamento ostensivo que pode prejudicar a mesma. Em geral, pede-se para que os interessados encaminhar as respostas para uma caixa postal ou endereço específico;
- c) Mistos: Identifica-se nominalmente, mas não fornece endereço ou unidade que possui a vaga. Pode acontecer também quando não se divulga o nome, mas oferece informações relevantes quanto ao seu tamanho ou ramo de atuação.

Erpen (2013) cita outras formas de divulgação, dentre elas:

- a) Cartazes e anúncios em locais visíveis: é uma técnica de baixo custo e com um razoável retorno no que se diz a rendimento e rapidez. É indicado para casos onde o cargo não exige tantas qualificações, no caso, para ocupações mais simples. Fixado em pontos estratégicos como locais de grande movimentação dentro ou fora da empresa de acordo com o tipo de recrutamento;
- b) Anúncios em alto falante: esse tipo de recrutamento é também indicado quando as vagas em aberto são mais simples ou quando há necessidade de recrutar um número maior de candidatos. Muito utilizado em cidades do interior sendo um método barato e rápido de divulgação;
- c) Apresentação de candidatos por indicação dos funcionários: ocorre quando a organização estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos. Também é um sistema de recrutamento de baixo custo, efetivamente rápido e que requer atenção para que a organização somente utilize empregados confiáveis e que se identificam com a empresa;
- d) Agências de emprego: neste caso a empresa não vai direto ao mercado de recursos humanos, mais sim a agencias de recrutamento para abastecer-se de candidatos que constam em seu banco de dados. As agencias são intermediarias no processo. É eficaz quando por exemplo a empresa não se dispões de um órgão na área de recursos humanos ou quando ainda não se sinta capaz para realização desse processo. Recomendado também quando a empresa pretende manter o sigilo da contratação;
- e) Intercâmbio com outras empresas: um grande número de empresas trabalha com cadastros de candidatos. Nesse tipo de recrutamento, empresas realizam parcerias entre elas através de um intercâmbio de troca de informações sobre candidatos a emprego. Algumas vezes inclusive, se permite que os responsáveis pelo recrutamento da empresa parceira tenham o acesso ao banco de dados da outra empresa;
- f) Internet ou recrutamento virtual: é uma estratégia de recrutamento que traz facilidades a empresa e aos candidatos que podem entrar em contato diretamente com a empresa sem sair de casa. Geralmente a empresa possui em seu site uma ficha de inscrição ou roteiro de currículo onde as pessoas interessadas podem se cadastrar a vaga.

No processo de análise curricular Fideles e Banov (2006) afirmam que o Curriculum Vitae, representa a descrição da trajetória do candidato. Elaborado pelo próprio, contém informações importantes sobre: dados pessoais, objetivo profissional, escolaridade, experiência profissional, habilidades e outros dados que referenciam o profissional. Não existe um modelo único ou padrão do currículo, mas é necessário que ele contenha as informações básicas que permita contemplar a vaga em aberto.

A análise curricular é utilizada como um processo de triagem onde se compara os pré-requisitos da vaga com as informações do currículo, classificando as pessoas que mais se aproximam das qualificações da vaga em aberto. Como é comum o recebimento de vários currículos, a triagem deve começar pelos aspectos eliminatórios (ZACCARELLI E TEIXEIRA, 2008).

Segundo Lacombe (2011), através da análise curricular pode extrair informações importantes como a formação básica do candidato e sua experiência. Outro ponto que pode ser relevante está em analisar a estabilidade do candidato. Uma pessoa que fica pouco tempo em cada emprego tem menos chances de ser admitido. O autor relata que nessa fase de triagem descarta-se mais da metade dos candidatos.

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas e que possui grande influência no processo de decisão, pois é o momento em que o entrevistador tem a chance de interagir diretamente com o candidato. Pode ser utilizada em diversas situações na organização como na triagem inicial do recrutamento, na seleção de pessoal, no aconselhamento e orientação de profissional, na avaliação de desempenho, no desligamento, dentre outros (CHIAVENATO, 2009). O autor discorre:

O entrevistado ou candidato se assemelha a uma caixa preta a ser desvendada: aplica-se a ela determinados estímulos (entradas) para verificar suas reações (saídas) e, com isso, estabelecer possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações. (Chiavenato 2009, p. 180 e 181).

Para Lacombe (2011) no momento da entrevista é possível checar se todas as informações apresentadas no currículo são verídicas e coerentes. Além disso, é possível através da entrevista, obter algumas informações sobre o traço de personalidade do candidato como seus valores, desejos, seus conhecimentos sobre a empresa e outras características que podem ser úteis para o processo de seleção.

Existem várias formas de se realizar a entrevista como, por exemplo, realizada face a face, pelo telefone, pela internet ou por dinâmicas em grupo (ZACCARELLI E TEIXEIRA, 2008). Chiavenato (2009) classifica as entrevistas em função do formato das questões e das respostas em cinco tipos:

- a) Totalmente padronizada: também chamada estruturada, fechada ou direta, possui um roteiro preestabelecido com perguntas fechadas, em que limita a resposta dos candidatos. O entrevistador, nesse tipo de entrevista, não tem a preocupação com os assuntos a serem tratados, pois já possui o roteiro previamente elaborado;
- b) Padronizada apenas quanto as perguntas ou questões: as perguntas são elaboradas previamente, porém permitem a resposta aberta, isto é, resposta livre;
- c) Direta: não especifica questões, mais o tipo de resposta desejada. Não possui roteiro, o entrevistador formula as perguntas de acordo com o andamento das entrevistas, buscando obter o tipo de resposta requerida;

d) Não-diretiva: não se estabelece as questões nem as respostas requeridas, ou seja, é uma entrevista totalmente livre em que a sequência e a orientação dependerá de cada entrevistador. São bastante criticadas devido a sua baixa consistência contígua ao fato de não possuírem um roteiro que para o autor, pode gerar perdas como, por exemplo, o entrevistador pode esquecer ou omitir despercebidamente alguns assuntos ou informações.

Chiavenato (2009) ressalta em suas teorias o papel vital do entrevistador na hora da entrevista. O primeiro passo para sucesso do mesmo está em remover as barreiras pessoais e de preconceitos para permitir autocorreção e assim transformar a entrevista em um instrumento objetivo de avaliação. O autor ressalta pontos fundamentais do entrevistador para o momento da entrevista:

- a) Estudo prévio de informações a respeito do candidato e do cargo. Uma leitura anterior nas especificações do cargo e do currículo permite um maior conhecimento e será de muita utilidade na condução da entrevista;
- b) A entrevista deverá ser estruturada, com início meio e fim. Cabe ao entrevistado realizar uma estimativa de tempo necessária a mesma;
- c) O entrevistador deverá ter em mente sequência de perguntas evitando recorrer a anotações demonstrando domínio e segurança ao entrevistado;
- d) O entrevistador deverá ter empatia, simpatia e respeito em relação aos candidatos, eximindo-se totalmente a qualquer tipo de preconceito.

Zaccarelli e Teixeira (2008) relatam que cabe ao entrevistador se preparar e criar um clima favorável para atingir seu objetivo: conhecer o candidato o melhor possível e avaliá-lo no menor tempo disponível.

Conforme Marras (2009) a avaliação do candidato é a conclusão feita ao final do processo de recrutamento onde se identifica preliminarmente os candidatos mais adequados às características do cargo. Após análises dos resultados obtidos nas etapas anteriores, aqueles candidatos que responderam de maneira satisfatória ao recrutamento, seguem para o processo de seleção onde serão submetidos a outras técnicas a fim de, selecionar, os candidatos mais aptos para a execução do trabalho.

3. METODOLOGIA

Essa pesquisa foi realizada na empresa JP Serviços Ltda, empresa de pequeno porte que realiza serviços como terceirizada no segmento de mineração, por meio de um estudo de caso. O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, o que seria impossível no caso de um estudo mais amplo. Seu planejamento tende a ser mais flexível, uma vez que a próxima etapa sempre será definida de acordo com o resultado da etapa anterior. Tem como ponto positivo a preservação do caráter unitário do objeto a ser estudado, permitindo a exploração de situações na vida real, por exemplo, dentro de um contexto específico (Gil, 2010).

A pesquisa tem caráter descritivo. Para Gil (2010), de acordo com os propósitos da pesquisa ela pode ser classificada em três tipos: exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa

descritiva tem como objetivo descrever características de determinado grupo, levando em consideração opiniões, atitudes e crenças.

O estudo deste caso é importante uma vez que o processo de recrutamento constitui uma grande ferramenta para o desenvolvimento organizacional. Por meio do eficiente uso de suas técnicas, se torna possível atrair candidatos dentro do perfil desejado para ocupar as vagas em aberto.

A pesquisa utilizou de informações qualitativas. Segundo Diel (2006), apud GAMA, et al (2013), a pesquisa qualitativa tem a capacidade de descrever a complexidade de certa problemática e a interação de determinadas variáveis. Em grupos sociais a pesquisa qualitativa pode pontuar os processos dinâmicos existentes no âmbito pesquisado, contribuir no processo de mudanças de determinado grupo e propiciar o entendimento do comportamento particular dos indivíduos analisados.

A coleta de informações foi realizada por meio de aplicação de entrevistas semiestruturada com a gerente de RH e com sete empregados de nível operacional indicados pela mesma. As questões da entrevista foram elaboradas pela pesquisadora sob a luz do referencial teórico apresentado, a fim de investigar como é o processo de recrutamento da unidade de pesquisa na percepção dos empregados e dos gestores. A entrevista foi devidamente gravada e transcrita em detalhes exprimindo o discurso dos entrevistados.

As informações foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica de apuração de dados que busca identificar o que é dito a respeito de um assunto específico (VERGARA, 2003).

Bardin (1977) refere-se à análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise que busca na comunicação procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens obtidas e que permitam a inserção de conhecimentos relativos as condições de produção destas mensagens.

No início, a análise de conteúdo assemelha-se ao processo de categorização e tabulação de respostas abertas. Porém nessa técnica, deve-se considerar não apenas o sentido literário da linguagem utilizada, mas também a interpretação do sentido que o entrevistado atribui ao contexto da sua mensagem. Hoje é cada vez mais empregada para análise de material qualitativo obtido através de entrevistas de pesquisa (MACHADO, 2007).

Minayo (2003) enfatiza que a análise de conteúdo visa descobrir o que está por traz do conteúdo manifesto. O que está explicitamente expresso foi a base de partida para a identificação desse conteúdo que compreende o que está figuramente desenhado e/ou simbolicamente explicitado.

4. ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

A JP Serviços Ltda. empresa que presta serviços no segmento de mineração, utiliza o processo de atração de empregados para ocupar uma vaga, somente por meio de comunicação do coordenador da área sobre a necessidade apresentada para um determinado cargo.

Essa prática evidencia o início do processo de recrutamento, que segundo Lacombe (2011) deve ser alimentado constantemente e intensificado quando levantado essa necessidade.

Não existe um desenho de cargo formalizado para definir o perfil e as características para as vagas do processo de recrutamento. O perfil do candidato é definido pela gerente de RH juntamente com o coordenador de área que passa todas as informações e características do cargo necessárias para contratação que são então, utilizados como parâmetro para o recrutamento.

Essa prática de gestão não é eficaz, por não possuir formalização das descrições dos cargos podendo levar a uma decisão subjetiva evidenciada por Marras (2009) que afirma que essa deficiência de informação pode levar a exigências descabidas ou de cunho pessoal por parte do requisitante.

A empresa em seu processo de recrutamento, mantém uma pasta de arquivo com currículos de interessados. Quando há demanda, consulta o mesmo para verificar se existe a disponibilidade de candidatos no mercado de trabalho. Quando o mercado está em oferta esse arquivo pode se tornar ineficiente e obsoleto, uma vez que os candidatos já podem estar empregados em função da grande oferta de trabalho, o que corrobora com a afirmação de Faria (2015), que considera o diagnóstico de fontes de recrutamento como um dos dificultadores desse processo.

Foi identificada que na maioria das admissões a fonte de recrutamento utilizada é externa. A JP Serviços Ltda. é uma empresa terceirizada para prestação de serviços e geralmente recruta candidatos de outras empresas e por indicação da contratante, evidenciado nas respostas coletadas dos empregados.

[...] Trabalhava lá na área aí me fizeram a proposta parra trabalhar aqui. Como eu trabalhava de turno aí pra mim foi mais negócio por que o salário era um pouco melhor e o horário era administrativo. (Motorista da empresa).

[...] Meus amigos que trabalhavam na área que me falaram para procurar o escritório que tinha vaga. (Auxiliar de almoxarifado).

Há predominância do recrutamento externo na JP Serviços Ltda. confirma a proposta de Lacombe (2011) quando afirma que para realizar o recrutamento interno é necessário que se tenha um substituto para ocupar o cargo que o empregado ocupava antes da transferência. Essa predominância é justificada pela alta rotatividade no quadro de empregado e pequena oferta de candidatos às vagas em aberto.

A utilização do recrutamento externo traz vantagens para a JP Serviços Ltda. por aproveitar novos conhecimentos do candidato nos processos operacionais, renovando e enriquecendo as competências da empresa. Porém, conforme afirma Chiavenato (2009), esse processo além de ser mais demorado gera frustração dos empregados que veem como barreira para seu crescimento na empresa.

Conforme informações da Gerente de RH, a divulgação de vagas, quando há uma maior demanda de mão de obra, é realizada nos quadros de aviso da própria empresa e solicitada aos empregados que divulguem para familiares e amigos. Utiliza também a pasta de arquivo com os currículos dos interessados que geralmente não é suficiente para abastecer o processo de seleção devido aos requisitos preestabelecidos para vaga. Zaccarelli e Teixeira (2008), Fideles e Banov (2006) compartilham o conceito que a análise curricular é um processo de comparação entre os pré-requisitos com as informações do currículo. Nessa etapa do processo de recrutamento foi identificado que a maior dificuldade é atrair candidatos com experiência e conhecimento comprovados dos serviços prestados pela empresa.

Outra ferramenta utilizada é a entrevista de recrutamento, que para Lacombe (2011), é uma forma de checar as informações do currículo e ao mesmo tempo obter mais informações sobre o candidato. Na empresa pesquisada essa técnica é amplamente utilizada para comprovar o perfil do candidato com os requisitos da vaga.

[...] É uma entrevista ne? Conversei com a menina do escritório aí ela foi perguntando lá se eu já tinha trabalhado com essas coisas e deu certinho. (Auxiliar de serviços).

A pesquisa de campo constatou também que muitas vagas foram ocupadas sem nenhuma análise curricular e entrevista de recrutamento devido à baixa atratividade para as vagas e as técnicas de divulgação insuficientes.

As estratégias identificadas para o recrutamento na JP Serviços Ltda. não têm atraído candidatos em quantidade e qualidade requeridos e como consequência de todo esse processo a avaliação final dos candidatos fica comprometida, não entregando para o processo de seleção candidatos que respondam satisfatoriamente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da necessidade de obtenção de diferenciais competitivos no ambiente empresarial, o processo de recrutamento ganha força como prática de gestão que fomenta a vantagem competitiva e representa o elo entre candidato, cargo e empresa. Tem como objetivo abastecer o processo seletivo com candidatos potenciais que atendam as necessidades da organização. Para que isso aconteça de forma eficaz é necessário um profundo conhecimento sobre as necessidades internas da organização e o que o mercado tem a oferecer para finalmente selecionar quais métodos de recrutamentos serão os mais indicados para cada caso. Analisado o caso da empresa JP Serviços Ltda. percebe-se diversas anomalias no seu processo de recrutamento.

O levantamento interno de suas necessidades é feito de forma inadequada começando pela falta de descrição e desenho de cargos abrindo oportunidades para que critérios pessoais possam interferir o processo seletivo e não apenas aqueles critérios necessários ao da vaga. Utiliza somente a comunicação do coordenador de área sobre a necessidade de vagas e essa prática, pode inclusive interferir no clima organizacional e a ineficácia do recrutamento de pessoal. Quando a empresa possui uma descrição de cargos efetiva permite que o planejamento do RH seja muito mais eficaz uma vez que, com os cargos especificados, o processo de recrutamento pode ser contínuo e intensificado quando há uma maior demanda.

Dentro da abordagem externa, percebe-se que não há um estudo do mercado e que existe a predominância do recrutamento externo o que evidencia a falta de perspectiva dos atuais funcionários que não têm uma percepção de crescimento dentro da empresa. Essa predominância pode ser explicada pela falta de um recrutamento eficiente onde, caso ocorra o recrutamento interno, a empresa não se dispõe de pessoas para assumir a vaga em aberto assim, sendo mais confortável para empresa buscar pessoas externas. O estudo do mercado poderia sanar uma das maiores dificuldades encontradas pela empresa que é a atração de candidatos com experiência e conhecimentos comprovados, pois possibilitaria a busca em locais onde essas características fossem presentes.

Dentro de diversas técnicas possíveis de recrutamento a divulgação da empresa se resume apenas ao quadro de avisos da mesma e ao “boca-a-boca” entre funcionários. Daí a dificuldade de oferta de mão de obra. O recrutamento é o momento onde a empresa expõe ao mercado o seu interesse em contratar e quando essa comunicação não é expressiva e não abrange esse mercado o desconhecimento do mesmo resulta na falta de candidatos. Percebe-se assim que essa ineficácia da divulgação das vagas não municia a empresa de pessoas preparadas e adequadas para o perfil requerido o que pode explicar o aumento de rotatividade e absenteísmo.

Enfim, observa-se que as estratégias identificadas para o recrutamento na JP Serviços Ltda não tem atraído candidatos em quantidade e qualidade requeridos por não utilizar das práticas de gestão para o recrutamento e como consequência prejudica todos os processos que vem a seguir na admissão de funcionários e conseqüentemente, compromete o desenvolvimento da organização de forma sistema.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIRES, Ane. **Recrutamento & Seleção. Universidade Independente** - Lisboa, Portugal. 25/09/2007. Disponível em: www.notapositiva.com. Acesso em 17 de maio de 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

CARVALHO, Antônio V.; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Recrutamento de Recursos Humanos. Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas: Como Agregar Talentos à Empresa**. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 2009.

_____. **Recursos Humanos o capital humano das Organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2009.

ERPEN, Marcos Vinicius. **Recrutamento, Seleção E Rotatividade: Estudo De Caso Da Fepol Indústria E Comercio De Artefatos De Cimento LTDA**. Passo Fundo, 2013. Universidade De Passo Fundo. Disponível em: www.repositorio.upf.br. Acesso em 17 de maio de 2016.

FARIA, Maria Helena Alves. **Recrutamento, Seleção e Socialização**. (2015). São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

FIDELIS, Gilson J.; BANOV, Márcia R. **Recrutamento e Seleção. Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica**. 1 ed. São Paulo: Ed. Erica LTDA, 2006.

GAMA, Itarlyson H. de Moraes; SOUZA, Juliana C.; VALE Aline F. C.; SANTOS, Thiciane M.; AMARAL, Inácia Girlene. **Recrutamento e Seleção de Pessoas na Empresa Água Mineral Cristalina do Oeste**. Apodi – RN, 2013. Disponível em: www.convibra.org. Acesso em 17 de maio de 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios E Tendências**. 2º ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

MACHADO, Marília Novais da Mata. **Entrevistas De Pesquisa Não-Estruturadas E Semiestruturadas**. In: GARCIA, Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos (Coord). **Administração – Metodologia – Organização – Estratégia**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração De Recursos Humanos: Do Operacional Ao Estratégico**. 13^o ed. São Paulo: Saraiva 2009.

MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 22. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios De Pesquisa Em Administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZACCARELLI, L. M., TEIXEIRA, M. L. M. **Um lado da moeda: atraindo e Selecionando pessoas**. In: HANASHIRO, D. M. M et all (org) **Gestão Do Fator Humano: Uma Visão Baseada Em Stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.