

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PATRICIA BATISTA DE AZEVEDO

**Dificuldades enfrentadas pela Labore Consultoria na gestão do processo de
recrutamento e seleção para cargos operacionais e técnicos de uma
multinacional em São Luís - MA**

São Luís
2018

PATRICIA BATISTA DE AZEVEDO

**Dificuldades enfrentadas pela Labore Consultoria na gestão do processo de
recrutamento e seleção para cargos operacionais e técnicos de uma
multinacional em São Luís - MA**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Estadual do
Maranhão para obtenção do grau de bacharel em
Administração.

Orientadora: Profa. Msc. Maria das Graças Correa
Mendes

São Luís

2018

Azevedo, Patrícia Batista de.

Dificuldades enfrentadas pela Labore Consultoria na gestão do processo de recrutamento e seleção para cargos operacionais e técnicos de uma multinacional em São Luís – MA / Patrícia Batista de Azevedo. – São Luís, 2019.

74 fls.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2019.

Orientador: Profa. Ma. Maria das Graças Correa Mendes.

1. Recrutamento e seleção. 2. Recursos humanos.
3. Gestão estratégica de pessoas. I. Título.

CDU 658.3(812.1)

PATRICIA BATISTA DE AZEVEDO

Dificuldades enfrentadas pela Labore Consultoria na gestão do processo de recrutamento e seleção para cargos operacionais e técnicos de uma multinacional em São Luís - MA

Monografia apresentada junto ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

Profa. Msc. Maria das Graças Correa Mendes (Orientadora)
Mestra em Administração
Universidade Estadual do Maranhão

Rommel Moreira Sousa
Professor da Universidade Estadual do Maranhão

Diego Henrique Matos Moreira
Professor da Universidade Estadual do Maranhão

Aos meus pais, símbolos de vitória e à minha irmã, pelo apoio, dedicação e por terem me ensinado que sempre vale a pena lutar. Sem eles, nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de toda vida, inspiração e conhecimento.

À minha mãe, Maria Elianira Alves Batista, por ser a pessoa mais batalhadora que eu já conheci e pelos anos de dedicação, amor e carinho incondicional. Pelo estímulo a sempre lutar pelos meus anseios e por ter sempre me ensinado a nunca desistir, mesmo nos momentos de dificuldade, que garantiram que eu alcançasse este objetivo.

Ao meu pai, José de Arimatea Santos de Azevedo, símbolo de força, exemplo de honestidade e perseverança, que sempre me incentivou nos estudos e que nunca mediu esforços para que chegasse até aqui.

À minha irmã, sempre presente nas minhas maiores aspirações, que sempre se dedica a dar o seu melhor para a família, sendo um exemplo de que todos os sonhos podem se tornar realidade.

Às minhas primas Simone Sousa, Sione Sousa e Synara Sousa e às minhas amigas queridas, Laura Rafaelle e Susan Wesley, por estarem sempre comigo, compartilhando conhecimento e momentos de alegria e descontração.

À minha orientadora, Maria das Graças Correa Mendes, que foi essencial para a conclusão da minha vida acadêmica, me orientando no momento mais delicado que passei até aqui e por toda a sua paciência e compreensão.

“A persistência é o caminho do êxito”.

Charles Chaplin

RESUMO

Para que a área de Gestão de pessoas seja de fato um diferencial na organização, é necessário um bom investimento de tempo e recursos no recrutamento e seleção de pessoas. Para que esse processo tenha êxito, são necessárias etapas complexas de análise de perfil, para assim decidir-se pelo candidato que esteja com os seus objetivos em consonância com os da organização. Neste trabalho, serão analisadas as dificuldades que uma consultoria de gestão de pessoas, a Labore Consultoria, possui ao recrutar candidatos em nível operacional e técnico para uma indústria multinacional. Isso será feito através da análise dos dados coletados em relatórios internos e currículos recebidos na consultoria. Identificando-se o perfil profissional dos candidatos que são atraídos pela Labore e o perfil daqueles que já participaram de processos nos últimos dois anos, a fim de identificar quais os pontos mais críticos do processo e propor melhorias.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção. Recursos humanos. Gestão estratégica de pessoas.

ABSTRACT

In order that the area of people management is indeed a differential in the organization requires a good investment of time and resources in the recruitment and selection of people. For this process to succeed, complex steps profile analysis is necessary, so as to decide whether the candidate is with your goals in line with the organization. In the present research will be analyzed the difficulties that a people management consultancy, the Labore Consultoria, has to recruit candidates at operational and technical level for a multinational industry. This will be done by analyzing the data collected in internal reports and resumes received in the consultancy. Identifying the professional backgrounds of the candidates who are attracted by Labore and the profile of those who have participated in processes over the last two years in order to verify the most critical points of the process and propose improvements.

Keywords: Recruitment and selection. People Management. Strategic Management of People.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Bases da administração moderna	18
Figura 2	As três etapas das organizações no decorrer do século XX	20
Figura 3	Processos principais da gestão de pessoas	23
Figura 4	Estágios do desenvolvimento de competências	25
Figura 5	Domínios de aprendizagem	25
Quadro 1	Classificação das competências	26
Figura 6	Etapas do processo de recrutamento	29
Figura 7	Etapas do processo de seleção.	36
Figura 8	Cinco categorias de testes de seleção	40
Figura 9	Serviços oferecidos para empresas pela labore consultoria	46
Figura 10	Fluxograma de processos da labore	49
Gráfico 1	Sexo da amostra	57
Gráfico 2	Idade da amostra	58
Gráfico 3	Escolaridade	58
Gráfico 4	Candidatos de nível médio x experiências prévias	59
Gráfico 5	Candidatos com formação técnica completa x adequação as vagas	60
Gráfico 6	Candidatos de nível técnico x experiências prévias	60
Gráfico 7	Incidência de cursos técnicos compatíveis com os cargos da multinacional	61
Gráfico 8	Quantidade de vagas x carreira	62
Gráfico 9	Status de vagas - 2017/2018	62
Gráfico 10	Análise do status e candidatos abordados para processos seletivos	65

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMÁTICA	14
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA	17
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	21
2.3	PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	22
2.3.1	Atração e retenção	23
2.3.2	Desenvolvimento	23
2.3.3	Administração do Desempenho	23
2.3.4	Manutenção	24
2.3.5	Desenvolvimento Organizacional	24
2.4	GESTÃO DE PESSOAS COM BASE EM COMPETÊNCIAS	24
2.4.1	Tipos de Competências	25
2.4.1.1	Domínios de aprendizagem	25
2.4.1.2	Habilidades gerenciais	26
2.4.1.3	A escola francesa dos saberes	26
2.5	RECRUTAMENTO DE PESSOAS	27
2.5.1	Processo de recrutamento de pessoas	27
2.5.1.1	Objetivos do processo de recrutamento	28
2.5.1.2	Definição do cargo e dos requisitos dos candidatos	28
2.5.1.3	Escolha das fontes de recrutamento	28
2.5.1.3.1	<i>Fontes Internas</i>	28
2.5.1.3.2	<i>Fontes externas</i>	30
2.5.1.4	Escolha dos meios de comunicação	31
2.5.1.4.1	<i>Imprensa</i>	32
2.5.1.4.2	<i>Recrutamento on-line</i>	32
2.5.1.4.3	<i>Consultorias de recrutamento e seleção</i>	34

2.6	SELEÇÃO DE PESSOAS	35
2.6.1	Etapas do processo de seleção de pessoas	35
2.6.2	Definição dos critérios de seleção	36
2.6.3	Escolha das técnicas e procedimentos de seleção	37
2.6.3.1	Triagem preliminar	38
2.6.3.2	Verificação de credenciais e antecedentes	38
2.6.3.3	Entrevista	38
2.6.3.4	Dinâmica de grupo	39
2.6.3.5	Testes	40
2.6.3.6	Avaliação de conhecimentos	41
2.6.4	Tomada de decisão	41
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA	42
3.1	NATUREZA DA PESQUISA	42
3.2	PERSPECTIVA TEÓRICA	42
3.3	ABORDAGEM DA PESQUISA	42
3.4	PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS	43
3.5	PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	43
3.6	LOCAL DA PESQUISA	43
3.7	UNIVERSO E AMOSTRA	43
3.8	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	44
3.9	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	44
4.	APRESENTAÇÃO DO CASO ANALISADO	45
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	45
4.2	MISSÃO, VISÃO E VALORES	45
4.3	SERVIÇOS PARA CANDIDATOS	46
4.4	SERVIÇOS PARA EMPRESAS	46
4.4.1	Captação	46
4.4.2	Desenvolvimento	47
4.4.3	Valorização	47
4.4.4	Estrutura, Cultura, Clima Organizacional e Sistemas	47
4.5	O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA LABORE CONSULTORIA.....	47
4.6	PERFIL PROFISSIONAL DAS VAGAS OPERACIONAIS E TÉCNICAS	50

4.7	DEFINIÇÃO DO PERFIL OPERACIONAL E TÉCNICO	50
4.8	FRAGILIDADES DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO DA LABORE CONSULTORIA	52
4.9	FORTALEZAS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO DA LABORE CONSULTORIA	55
5.	APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	56
5.1	PERFIL DOS CANDIDATOS	57
5.2	PERFIL DAS VAGAS TRABALHADAS PELA LABORE	61
5.3	ANÁLISE DE CANDIDATOS QUE PARTICIPAM OU PARTICIPARAM DE PROCESSOS SELETIVOS	63
6.	INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIA E ACOMPANHAMENTO	67
7.	CONCLUSÃO	70
	REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento e seleção tem como finalidade atrair pessoas para a organização, fatores como o desenvolvimento da internet e o crescente aumento pela busca de vagas no mercado fazem esse cenário se tornar mais dinâmico e, com isso, exigem um maior planejamento acerca dos objetivos a serem alcançados e uma maior eficiência dos profissionais sobre como executar esse processo da forma mais eficaz possível, de acordo com as necessidades da organização.

As pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente (GIL, 2007, p. 91).

Não existe o método certo de recrutamento e sim aquele que mais se adequa às necessidades da organização, ou seja, ele pode ser interno, externo, por meio da internet ou redes sociais, através de agências de recrutamento, cartazes, imprensa ou outros. Além disso, segundo Maximiano (2014), a forma de selecionar estes candidatos segue dois critérios básicos que são a triagem inicial e termina com a etapa de exames médicos, mas as etapas que acontecem entre esses dois extremos são definidas de acordo com as necessidades da empresa. Essas etapas podem se dividir em verificação de antecedentes, entrevista, dinâmica de grupo, testes ou avaliação de conhecimento do candidato.

O processo de recrutamento e seleção visa buscar, no mercado de trabalho, os profissionais que mais se adequam ao perfil requerido pela vaga a ser preenchida na empresa e busca demonstrar habilidades necessárias para lidar com o ambiente competitivo e exigente das empresas, formadas por um mercado dinâmico e disputado. O planejamento de RH é realizado com o objetivo de identificar as necessidades da organização, sendo assim, propõem-se desafios e requer preparo, conhecimento, vontade, atenção e maturidade [...] (MENDES, 2015, p. 7).

Com isso, é possível perceber a importância da área de Recursos Humanos se antecipar a esse processo para entender e definir que profissionais a empresa precisa e buscar no mercado de trabalho, pessoas capacitadas para desempenharem esses cargos. É a gestão estratégica de pessoas.

Chiavenatto (2014) faz uma separação clara entre a abordagem tradicional e a abordagem moderna do processo de agregar pessoas.

A abordagem tradicional tem enfoque operacional e burocrático, com rotinas preestabelecidas e sequenciais, é totalmente orientada para o cargo a ser preenchido, buscando a execução correta dos procedimentos de recrutamento e seleção, todo o procedimento é de responsabilidade do órgão de gestão de pessoas, ficando pouca ou nenhuma decisão para os gerentes de linha.

Já a abordagem moderna tem enfoque estratégico, buscando servir as necessidades da organização a curto e longo prazo, pensando-se na necessidade da organização como todo antes de preencher o cargo, busca pessoas que possam agregar valor ao capital humano, trazendo inovação, criatividade, novas habilidades e competências. Todo processo é de responsabilidade da linha, são os executivos e suas equipes, com auxílios de consultoria interna e/ou externa que vão buscar novos talentos que se adequem às suas necessidades de curto e longo prazo.

No presente estudo, foi analisado o caso da Labore Consultoria, uma empresa de recrutamento e seleção que se mantém presente no mercado há 12 anos realizando processos seletivos. Apesar do seu pequeno crescimento, levando em consideração os anos no mercado, a empresa já conseguiu se estabelecer por ter como principal cliente uma indústria multinacional do setor ferroviário e de mineração, que possui vagas em nível operacional, técnico, administrativas e de gestão.

A Labore Consultoria não trabalha com campanhas em mídias ou internet para a busca de pessoas para participarem de seus processos, pois o seu cliente já o faz. A base dos processos de recrutamento e seleção tratados pela empresa se mantinham por meio de um banco de dados que foi extinto recentemente. Dessa forma, a empresa começou a passar por diversas dificuldades para atrair e, conseqüentemente, selecionar candidatos, apesar de ter um banco de dados e um site próprio, por não investir em um planejamento, eles encontram-se desatualizados.

Neste estudo, analisa-se as dificuldades que a Labore possui ao recrutar candidatos em nível operacional e técnico, níveis que abrangem a grande maioria das vagas da multinacional e, por fim, faz-se a análise dos dados levantados com sugestões de acompanhamento e melhoria para a empresa.

1.1 PROBLEMÁTICA

A seguinte problemática foi levantada para este estudo: Quais as dificuldades enfrentadas pela Labore Consultoria na atração e seleção de candidatos para uma multinacional do setor industrial em São Luís?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as dificuldades que a Labore Consultoria enfrenta ao atrair e selecionar candidatos a nível operacional e técnico para uma multinacional do setor industrial em São Luís.

1.2.2 Objetivos específicos

- Conhecer a Labore Consultoria, sua área de atuação no mercado e história;
- Compreender a Gestão com pessoas na Labore Consultoria com ênfase nos processos de recrutamento e seleção, bem como mapear as dificuldades enfrentadas na realização desses processos;
- Traçar perfil dos candidatos atraídos pela Labore Consultoria para cargos operacionais e técnicos; e
- Propor estratégias para aperfeiçoamento dos processos de atração e seleção na Labore Consultoria.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Nos últimos anos, as organizações têm voltado sua atenção para o seu capital humano. As pessoas deixaram de ser vistas como meros recursos e passaram a ser tratadas como parceiros das organizações. São seu capital humano, intangível e mais valioso, pois é através das pessoas que as organizações conseguem se diferenciar e buscar vantagens competitivas.

Pessoas cooperam com suas inteligências e habilidades para o crescimento das organizações. Possuem competências específicas que devem sempre estar em sinergia com aquilo que a organização busca em seus funcionários.

Para Maximiano (2014), deve haver um planejamento estratégico da força de trabalho, que deve prever as competências do futuro e o número de pessoas necessárias para manter e fazer crescer as operações das organizações. Ou seja, é preciso integrar a estratégia ao processo.

Nesse sentido, o presente estudo mostra-se relevante, pois apresenta o processo de recrutamento utilizado por uma consultoria de gestão de pessoas, a Labore Consultoria, e sua atuação em consonância com uma multinacional do setor ferroviário e de mineração que adota modernas práticas de gestão de pessoas, sempre alinhadas com a estratégia organizacional e selecionando pessoas por competências específicas.

Além de apresentar tal processo, o estudo almeja verificar as dificuldades que esta consultoria encontra ao buscar candidatos que se adequem ao perfil operacional e técnico pré-definidos pela multinacional.

O mercado de trabalho está em constante mudança e as pessoas devem estar sempre atentas a isso, buscando adequar seu perfil ao que as organizações buscam, para que alcancem seu sucesso profissional. Diante disso, através dos resultados apresentados neste trabalho, outras empresas do ramo podem identificar-se com a problemática apresentada e seguir as sugestões apresentadas ao final deste trabalho.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo é dividido em oito capítulos. O primeiro deles trata da introdução, onde é apresentada a problemática do trabalho, seu objetivo geral e específicos, a relevância do estudo além da apresentação de sua estrutura.

No segundo capítulo, é feita a fundamentação teórica, onde diversos autores embasam com suas teses os temas mais relevantes para a conclusão deste estudo, a saber: gestão estratégica de pessoas, processos de gestão de pessoas, gestão de pessoas com base em competências, recrutamento de pessoas e seleção de pessoas.

O terceiro capítulo trata da metodologia de pesquisa adotada, onde são apresentados a natureza da pesquisa, sua perspectiva Teórica, abordagem, a pesquisa quanto aos objetivos e aos procedimentos técnicos, o local da pesquisa, o universo e amostra, os instrumentos de coleta de dados e a análise e interpretação destes.

O quarto capítulo traz a apresentação da empresa, pontuando a sua missão, visão e valores, os serviços ofertados aos candidatos, os serviços ofertados às empresas, como é feito o seu processo de recrutamento e seleção, o perfil profissiográfico das vagas operacionais e técnicas, suas fragilidades e fortalezas.

No quinto capítulo, são apresentados os dados coletados na Labore, através da análise de currículos e análise de documentos internos.

No sexto capítulo, é feita a interpretação dos resultados e sugestões de melhoria e acompanhamento para a empresa.

O sétimo capítulo traz as conclusões do estudo. E por fim, no oitavo capítulo, são apresentadas as referências bibliográficas usadas no estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais sofreu transformações dentro das organizações. Falar de gestão de pessoas é falar do capital humano das organizações, da sua energia vital e capital mais precioso.

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos [...]. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros (GIL, 2007, p. 17-18).

Pode-se considerar que, apesar da diferenciação de termos, não são eles que definem a forma da organização gerenciar seu capital humano, mas ajudam a compreender a evolução histórica do setor de recursos humanos nas organizações. Que segundo Gil (2007), está dividido em cinco períodos ou fases: Administração Científica, Escola das Relações Humanas, Relações Industriais, Administração de recursos humanos e Gestão de pessoas.

A Administração Científica tem início com experimentos de Frederick W. Taylor e Henri Fayol, nos Estados Unidos e França, respectivamente. Segundo Gil (2007, p. 18), “o objetivo fundamental desse movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo”.

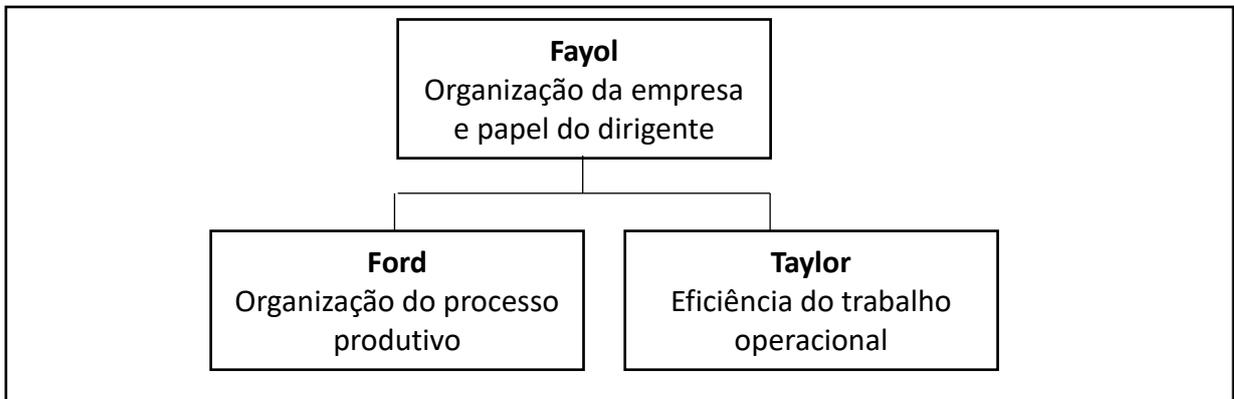
Taylor fez observações diretas em oficinas e concluiu que o trabalhador tinha potencial para produzir mais do que produzia, tecnicamente, a Administração Científica para Taylor era baseada na racionalização do trabalho, buscando a simplificação dos movimentos o que resultaria em menos tempo consumido para a conclusão da tarefa.

Fayol, por sua vez, criou uma doutrina baseada nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Tais princípios eram atribuídos aos subordinados, lhe dando capacidade técnica para segui-los.

Além de Taylor e Fayol, Henry Ford contribuiu para a fundamentação da Administração Científica. Foi pioneiro na indústria automobilística e pregava a especialização dos funcionários, onde cada um deveria desenvolver apenas uma única tarefa, além da produção em larga escala, o que diminuiria os custos e aliada à tecnologia, seria capaz de potencializar a produtividade dos funcionários.

Segundo Maximiano (2000, p. 62), “enquanto Ford e Taylor cuidaram da empresa de baixo para cima, com base no chão-de-fábrica, Fayol cuidou da empresa de cima para baixo, a partir do nível do executivo”.

Figura 1 – Bases da administração moderna



Fonte: Maximiano (2000, p. 62).

Nesse período, portanto, os funcionários eram vistos como um recurso das organizações, capazes de serem ‘manejados’ para potencializar seus lucros.

Gil (2007) nomeia a segunda fase como Escola das Relações Humanas, que tem início com os estudos de Elton Mayo. Mayo fez experiências em uma fábrica, em Chicago, a fim de relacionar a influência da luminosidade na produtividade, índices de acidentes e fadiga. Ao fim, constatou a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho.

Nesse período, as relações humanas no trabalho passam a ser valorizadas, e percebe-se que incentivar um ambiente sadio tem consequências para a produtividade das organizações.

Com efeito, pode-se dizer que as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 2007, p. 19).

A terceira fase definida por Gil (2007) é a das Relações Industriais. Tal fase é fortemente baseada no aumento de poder das classes representativas dos trabalhadores, os sindicatos.

Em virtude dessa nova relação de forças, as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e concessão de benefícios a seus empregados. E também passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores (GIL, 2007, p. 20).

Ou seja, a estrutura do setor de pessoal das organizações sofreu alterações com o fortalecimento dos sindicatos, a seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais.

A quarta fase é denominada, por Gil (2007), de Administração de Recursos Humanos, termo que surgiu, na década de 60, para substituir os até então usados: Administração de Pessoal e Relações Industriais.

O aparecimento da Administração de Recursos Humanos deve-se à Introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoas. [...]. A Administração de Recursos Humanos pode, pois, ser entendida como a Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica (GIL, 2007, p. 20-21).

Um sistema é um conjunto de partes unidas entre si, desde que a relação entre elas e o comportamento do todo seja o foco da atenção (GIL, 2007). Fica, portanto, fácil entender uma organização como um sistema, onde cada departamento tem sua função para alcançar os objetivos globais. As organizações que adotam o enfoque sistêmico têm algumas características peculiares, definidas por Gil (2007), como: interdependência das partes, ênfase no processo, probabilismo, multidisciplinaridade, caráter multimotivacional, participação, abertura e ênfase no papel.

Por fim, a última fase é definida por Gil (2007) como Gestão de Pessoas. As organizações passaram por profundas transformações desde meados da década de 80, fatores como a globalização, tecnologia e competitividade transformaram a forma das organizações tratarem seus funcionários.

As mudanças começam na terminologia usada, o termo Administração de Recursos Humanos tornou-se defasado, pois “se tratadas como recursos as pessoas precisavam ser administradas para obter-se delas o melhor rendimento possível. Consequentemente passam a ser consideradas parte do patrimônio da organização”

(GIL, 2007, p. 23). Passa-se a olhar os funcionários, então, como parceiros, fornecedores de conhecimento, habilidades, capacidades e, sobretudo, inteligência.

As pessoas passaram a ser vistas, portanto, como capital intelectual da organização e sua importância fica mais evidente.

Além de Gil, outros autores fazem uma análise história da administração de recursos Humanos nas organizações. Como Chiavenato, que analisa a evolução história do setor de RH em 3 eras, conforme a figura abaixo:

Figura 2 – As três etapas das organizações no decorrer do século XX

Eras	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Informação
Períodos	1900 a 1950	1950 a 1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produto o serviço ou unidade estratégica de negócios	Fluida ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>Status quo</i> . Valor à tradição e à experiência	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação do ambiente. Valor à renovação e à revitalização	Teoria Y.. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e nos controles rígidos	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes, que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no

	para regular as pessoas	organizacionais para dirigir as pessoas	comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas

Fonte: Chiavenatto (2014, p. 38).

Além dos conceitos apresentados por Gil (2007) e Chiavenatto (2014), o termo gestão de pessoas evoluiu para gestão estratégica de pessoas. Conforme explica Maximiano (2014), a gestão de pessoas em nível estratégico deve ter relação direta com o negócio da organização, avaliando o futuro e o ambiente em que esta se insere, para, com isso, determinar as competências necessárias para enfrentar as ameaças e oportunidades ambientais, quantas pessoas a organização precisará para isso, de que forma conseguirá atraí-las, desenvolvê-las e mantê-las.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Maximiano (2014) classifica a gestão de pessoas em três níveis principais, sendo eles: estratégico, administrativo e operacional. Desde o seu surgimento, a gestão de pessoas sofreu diversas mudanças, sendo a principal delas a evolução do até então chamado departamento de pessoas, que possuía uma visão estritamente operacional, para o que se conhece hoje, sendo capaz de executar as suas atividades em três níveis distintos.

Para Maximiano (2014), no nível estratégico, a gestão de pessoas enxerga a organização como um todo, analisando o ambiente e o futuro, na busca de entender as tendências de mercado e buscando saber quais as competências que ela precisará ter para se sobressair frente às adversidades e oportunidades. Além do mais, torna-se importante entender o quantitativo de pessoas que a organização precisará ter e quais os meios que ela utilizará para alcançar essa meta, a fim de atrair, manter e desenvolver estas pessoas.

Dessa forma, uma estratégia adequada à realidade da empresa é fundamental para gerir pessoas, tornando-se um fator diferencial em termos de

competição no mercado. Por isso, é importante que a gestão de pessoas desenvolva novas formas de atração, seleção e desenvolvimento dos seus recursos humanos, a fim de que eles se tornem o grande diferencial da empresa frente ao mercado e não sejam copiados pela concorrência. A gestão estratégica de pessoas tem como meta alcançar objetivos a longo prazo, sem abrir mão das chances de mudanças a curto e médio prazo.

Além do nível estratégico, Maximiano (2014) aborda ainda que a gestão de pessoas possui também um caráter administrativo, onde neste nível estão basicamente as atividades gerenciais responsáveis por fazer todo o processo de gestão acontecer, além da realização de programas e projetos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas e gestão de carreiras. Além disso, tem-se também o nível operacional que são as atividades rotineiras e burocráticas da administração de pessoal na empresa, sendo estas as atividades voltadas para tratamento de arquivos, documentação, atualização de dados, processamento de pagamentos, dentre outros, exigindo assim de quem as desempenha mais da capacidade mecânica, precisão e eficiência de trabalho.

2.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Maximiano (2014), a gestão de pessoas tem como finalidade garantir que a empresa atraia, selecione, mantenha e aperfeiçoe as pessoas que ela precisa para alcançar os seus objetivos. Para isso, ela se divide em quatro funções básicas (figura 3) que se relacionam entre si, sendo que elas também se subdividem em outras funções ou processo que acompanham o empregado desde antes dele entrar na organização (processo de recrutamento) até o encerramento das suas atividades na empresa ou quando se aposentam. Esses processos são garantidos devido à colaboração dos gerentes e outras partes interessadas.

Logo abaixo, ver-se-á as suas subdivisões segundo Maximiano (2014):

Figura 03 – Processos principais da gestão de pessoas



Fonte: Maximiano (2014, I. 414).

2.3.1 Atração e retenção

É o processo de captação de candidatos, onde eles serão atraídos para dentro da empresa baseado nas competências que eles possuem para agregar valor e garantir o bom funcionamento das suas operações.

2.3.2 Desenvolvimento

É o processo de aumento das competências dos empregados, a fim de que eles cresçam e otimizem o seu potencial, a fim de desempenharem cargos e posições mais elevadas dentro da organização.

2.3.3 Administração do desempenho

São procedimentos usados para garantir que o desempenho das pessoas esteja alinhado às expectativas da empresa, com base em suas atividades e responsabilidades. O gerente é a peça chave neste processo.

2.3.4 Manutenção

São procedimentos usados para atender às necessidades básicas materiais e psicológicas das pessoas, além de gerar motivação e satisfação acerca do seu ambiente de trabalho.

2.3.5 Desenvolvimento organizacional

Na área da gestão de pessoas, além dos processos descritos acima, tem-se também os programas de desenvolvimento organizacional (DO), que têm como função aumentar o desempenho da empresa a longo prazo através do planejamento das mudanças. Esse método possui três bases principais, onde Maximiano (2014) descreve como:

- Participação das pessoas em todas as fases da mudança;
- Educação e aprendizagem como pré-requisito para envolver as pessoas: o engajamento das pessoas através do aumento do seu conhecimento é fundamental para que a mudança seja efetiva;
- Aumento da base de conhecimentos da organização.

Para Maximiano (2014), apesar desses procedimentos serem utilizados nas organizações, o maior desafio enfrentado pelo RH é conseguir implantá-lo através do redesenho de seus processos.

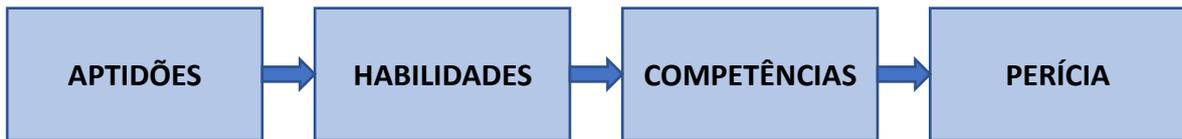
2.4 GESTÃO DE PESSOAS COM BASE EM COMPETÊNCIAS

A moderna gestão de pessoas possui suas bases na ideia de competências, já que todos os processos são orientados por competências que a organização valoriza (MAXIMIANO, 2014).

Segundo Le Boterf (2006 *apud* MAXIMIANO, 2014, l. 3742) “competência é a mobilização ou ativação de diversos saberes, em uma situação e contexto específicos”. Ou seja, a competência não está relacionada apenas ao conhecimento, mas também em saber colocá-lo em prática para gerar resultados. O indivíduo só se revela competente quando tem a oportunidade de aplicar seus conhecimentos em uma situação real, demonstrando resultados satisfatórios.

Maximiano (2014) afirma ainda que as competências são um estágio no desenvolvimento de aptidões. Elas estão em um fluxo de desenvolvimento que iniciam com a aptidão até chegar à perícia. Peritos são, portanto, pessoas que desenvolvem suas competências em nível mais elevado.

Figura 4 – Estágios do desenvolvimento de competências



Fonte: Elaborado pela autora com base em Maximiano (2014).

2.4.1 Tipos de competências

Maximiano (2014) cita três autores que tipificam as competências dentro de seus estudos, conforme abaixo:

2.4.1.1 Domínios da aprendizagem

Benjamim Bloom, em 1956, apresentou uma proposta avançada para a educação, identificando três domínios de aprendizagem, conforme a figura abaixo. Tais Domínios são o embrião para a competência para a gestão de pessoas, que se trabalhados em sequência e conjuntamente, levam aos resultados esperados para a aprendizagem e, analogicamente, para as organizações.

Figura 5 – Domínios de aprendizagem

Domínio Cognitivo	Domínio Afetivo	Domínio Psicomotor
Habilidades mentais	Sentimento ou áreas emocionais	Habilidades manuais ou físicas
Conhecimento	Atitudes	Habilidades

Fonte: Elaborado pela autora com base em Maximiano (2014).

2.4.1.2 Habilidades gerenciais

Robert Katz, em 1955, apresenta a teoria que cita que o sucesso dos administradores depende de suas habilidades técnicas, humanas e conceituais. Tais habilidades vão ser requeridas conforme o nível hierárquico que o administrador se encontra. Se ele está próximo ao nível operacional, por exemplo, dele serão requeridas mais competências operacionais que conceituais.

2.4.1.3 A escola francesa dos saberes

Os franceses classificam as competências em categorias de saberes, sendo eles:

- Saberes propriamente ditos: são conhecimentos gerais ou especializados sobre determinado assunto ou área;
- Saber fazer: relacionado ao domínio de uma técnica ou ferramenta para realizar determinada atividade;
- Saber ser: é a forma de agir e interagir no ambiente de trabalho;
- Saber fazer-fazer: é saber fazer com que outras pessoas desenvolvam suas atividades, envolve a explicação, ensinamento e controle da execução de determinada atividade.

Portanto, os tipos de competências são classificados por Maximiano (2014) de acordo com determinados teóricos e escolas, resumidos no quadro abaixo:

Quadro 1 – Classificação das competências

Teorias	Classificação das competências
Domínios de aprendizagem (Benjamin Bloom - 1956)	Conhecimentos
	Atitudes
	Habilidades
Habilidades Gerenciais (Robert Katz - 1955)	Habilidades Técnicas
	Habilidades Humanas
	Habilidades Conceituais
A escola francesa dos saberes	Saberes propriamente ditos
	Saber fazer
	Saber ser
	Saber fazer-fazer

Fonte: Elaborado pela autora com base em Maximiano (2014).

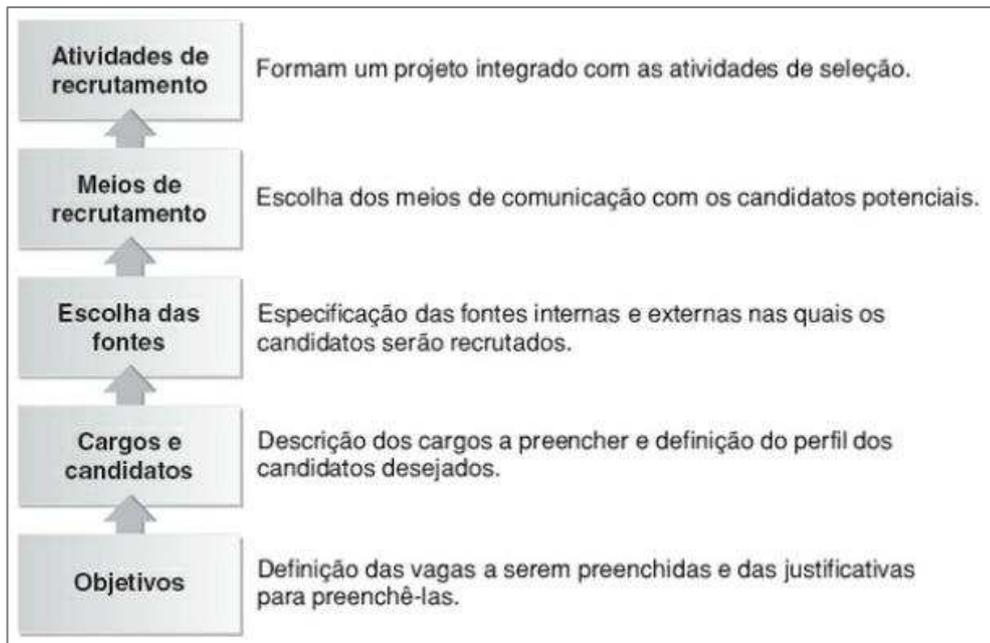
2.5 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

2.5.1 Processo de recrutamento de pessoas

Segundo Marras (2011), o processo de recrutamento tem como ponto inicial atender à demanda interna da empresa em relação à contratação de novos colaboradores.

Segundo Maximiano (2014), o processo de recrutamento possui cinco etapas, sendo elas: definição dos objetivos, definição o perfil do cargo e os requisitos dos candidatos, escolha as fontes de busca, escolha dos meios de comunicação e planejamento e execução dos procedimentos do recrutamento, onde o objetivo, ao final deste processo, é ter uma quantidade mínima de candidatos aptos a iniciarem a etapa de seleção.

Figura 6 – Etapas do processo de recrutamento



Fonte: Maximiano (2014, l. 5617).

Abaixo serão descritas essas cinco etapas do processo, segundo Maximiano (2014):

2.5.1.1 Objetivos do processo de recrutamento

É a etapa inicial que busca analisar, dentro da empresa, quais os cargos que precisam ser preenchidos e quais os motivos para procurar candidatos no mercado para preenchê-los.

2.5.1.2 Definição do cargo e dos requisitos dos candidatos

Para Maximiano (2014), a descrição do cargo é a base de todo o processo, onde o candidato deve atender às qualificações e competências descritas no cargo, e elas são o pilar de todo o processo de seleção.

2.5.1.3 Escolha das fontes de recrutamento

Segundo Maximiano (2014), após a etapa de definição do cargo, dá-se início ao processo de escolha das fontes, ou seja, é a hora de definir onde procurar e atrair esses candidatos. Para o autor, as fontes podem ser internas ou externas.

O tipo de recrutamento a ser escolhido acaba sendo influenciado, na maioria das vezes, pelos requisitos e pelas competências que a empresa busca alcançar para o sucesso da mesma. Dessa forma, as organizações ponderam que determinados tipos de recrutamento são mais eficazes que outros para o preenchimento de certos cargos. Isso acontece devido à importância do cargo e o grau de especialização requisitado (PERETTI *et al.*, 2012).

A eficácia destes meios é diferente, podendo ser inadequados ou adequados para diversos tipos de funções ou situações de mercado. Contudo, o sucesso do recrutamento assenta num processo rigoroso e na busca metódicas por candidatos.

2.5.1.3.1 Fontes internas

Para Maximiano (2014), as fontes internas correspondem aos próprios funcionários da empresa e por pessoas das suas relações pessoais (normalmente familiares). Quando se trata de uma empresa global, pode-se verificar vários tipos de fontes internas, sendo elas: Inventários de gestão global de talentos (apresenta um

banco de dados sobre os funcionários); Programas internos de liderança global (programas educacionais voltados para aprimorar competências de liderança em funcionários de alto nível); Expatriados (funcionários que estão desempenhando suas atividades no exterior ou que retornaram); Indicações (candidatos que foram recomendados para participar de um processo); Divulgação interna/intranet (oportunidades divulgadas internamente na organização); e Programas internacionais de planejamento de sucessão (programas internos).

Segundo Marras (2011), o recrutamento interno ocorre quando a organização privilegia os recursos da própria empresa.

Nesse tipo de recrutamento, os candidatos são os trabalhadores da própria empresa e acontece através do reajustamento dos seus colaboradores, seja ele através da mudança de funções ou de horários. Além disso, tem como objetivo realocar ou promovê-los a outras funções mais exigentes, mas também mais motivadoras (FERNANDES, 2011).

Percebe-se que esse tipo de recrutamento acontece através da promoção de cargos mais elevados e, com isso, traz consigo algumas vantagens, mas também tem as suas desvantagens.

Recrutar empregados do próprio quadro organizacional traz diversos benefícios, pois além de aproveitar os recursos humanos que já são inerentes à própria organização, também traz velocidade ao processo seletivo, pois os candidatos já podem candidatar-se de imediato junto ao setor de recrutamento e seleção; o processo admissional é mais ágil, pois o empregado não precisa ser submetido a uma bateria de exames e testes, ele apenas será transferido de setor; o candidato não precisa passar pela etapa de ambientação para conhecer a empresa e os funcionários, ganhando assim mais tempo para as suas demais atividades; contenção de gastos, pois os custos finais do processo caem de forma brusca, a quase custo zero; além disso, aumenta a perspectiva de multiplicação de oportunidades e de crescimento na empresa, pois, dessa forma, as pessoas podem subir de nível à medida que surgem novas oportunidades e os caros de níveis mais baixos serão automaticamente demandados para o mercado externo (MARRAS, 2011).

O recrutamento interno traz consigo a vantagem de potencializar o desenvolvimento dos atuais colaboradores, além disso, incentiva a permanência do colaborador na organização, facilita na estabilidade organizacional e não demanda uma etapa de socialização dos novos colaboradores, uma vez que o empregado é

ambientado na organização em questão, e isso diminui a possibilidade de “erros de casting”, pois gestores de RH já conhecem o empregado (CHIAVENATO, 2005).

As desvantagens do recrutamento interno não são tão evidentes como as vantagens, mas existem e devem ser destacadas. Este tipo de recrutamento pode provocar uma barreira para novos conhecimentos e expectativas, porque não há mudança dentro da organização, pois a rotina permanece sem alteração, sem novas ideias, onde o patrimônio humano da organização praticamente não sofre mudanças, tornando a empresa demasiado burocrática e, por fim, é um sistema fechado onde há uma reciclagem contínua dos seus recursos humanos (CHIAVENATO, 2005).

2.5.1.3.2 Fontes externas

Segundo Maximiano (2014), as fontes externas são todas as pessoas que estão inseridas no mercado de trabalho, sejam elas pessoas que estão em busca de um novo emprego, empregados de outras empresas, estudantes, agências de emprego, associações profissionais, ou seja, a população de forma geral. Os meios de recrutamento interno e externo se completam à medida que as empresas procuram primeiro no mercado para depois procurar internamente alguém capaz de ocupar determinado cargo em aberto.

Nesse tipo de recrutamento, o foco são candidatos externos, onde estes são selecionados fora da empresa e sem nenhum vínculo laboral com a organização. Por meio de técnicas de recrutamento, esses candidatos que ainda não são colaboradores da organização, são atraídos para o preenchimento de uma vaga (CHIAVENATO, 2000).

Percebe-se de recrutamento busca captar recursos humanos no mercado de trabalho a fim de atender à demanda interna de mão de obra qualificada, aumentando assim o seu quadro de efetivos.

O recrutamento externo tem como base um vasto contingente de candidatos e tem como foco atrair essas pessoas que encontram-se espalhadas em todo o mercado de recursos humanos (MRH) e, por essa razão, o recrutamento externo utiliza diversas técnicas com o objetivo de chegar até esses candidatos, independentemente de onde eles estejam e atraí-los para a organização (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Marras (2011), a variável tempo e custo irão ditar qual o tipo de recrutamento que será utilizado na empresa, de acordo com a exigência feita pela área solicitante da vaga, onde fica como responsabilidade do administrador a tomada de decisão entre iniciar um recrutamento tradicional com menor custo ou contratar um *headhunter* com maiores custos, mas com resultados rápidos em um curto prazo.

Esse tipo de recrutamento apresenta as suas vantagens e desvantagens. Marras (2011) destaca como vantagens a inserção de pessoas novas com habilidades e competências esperadas para o cargo; o aumento do capital humano da empresa; o enriquecimento da cultura organizacional com novas aspirações; o aumento do incentivo com o MRH; além de ser o mais indicado para enriquecer de forma rápida o capital intelectual da organização.

Todavia, Marras (2011) afirma que o recrutamento externo também traz consigo algumas desvantagens, sendo elas a redução da fidelidade dos funcionários por priorizar novas oportunidades a estranhos; desmotivam os atuais funcionários por não serem atendidos no processo; aplicação de testes e entrevistas em candidatos externos; requer esquemas de socialização para os novos funcionários; e é mais oneroso e custoso que o processo interno, além de inseguro.

Atrair candidatos competentes é uma das tarefas mais difíceis para a empresa, devido ao aumento das necessidades por parte delas e a carência de mão de obra qualificada no mercado, fazendo com que seja necessário inovar nas estratégias de recrutamento para se alcançar esse objetivo.

2.5.1.4 Escolha dos meios de comunicação

Segundo Maximiano (2014), os meios de comunicação são responsáveis por propagar a informação sobre as vagas em aberto em determinada empresa, a fim de atrair uma quantidade suficiente de candidatos qualificados e motivar candidatos que se inscreveram no processo de recrutamento e motivar os candidatos potenciais que se inscreverem no processo de recrutamento. Existem vários meios de comunicação que servem para a finalidade de atrair candidatos, sendo eles: imprensa, internet e agências de recrutamento, cada um com as suas finalidades.

2.5.1.4.1 Imprensa

Segundo Maximiano (2014), mesmo com o crescimento do recrutamento *on-line*, os anúncios na imprensa ainda são muito bem vistos, pois têm como vantagem que o próprio recrutador da vaga pode preparar o seu material personalizado ou contratar uma agência para que o faça. A agência tem como vantagem a produção de um anúncio atraente e o sigilo e competência no processo, além disso, devem evitar todo e qualquer tipo de discriminação.

2.5.1.4.2 Recrutamento *on-line*

O avanço da tecnologia e maior interação das pessoas com a internet ao longo do tempo, fez com que as organizações se apropriassem deste meio para agregar o valor perante os seus utilizadores, tornando-se, assim, uma fonte de produtividade e competitividade entre as empresas (CASTELLS, 2007).

Capelli (2001 *apud* FERNANDES, 2014, p. 18) afirma que a internet tem como finalidade resolver algumas barreiras físicas, como por exemplo, os limites geográficos, que deixam de ser um problema. Dessa forma, o mercado de trabalho passa a ser amplo e sem limites, gerando até maiores dificuldades de controle das informações por parte das pessoas e/ou organizações.

Para Chiavenato (2014), o recrutamento virtual (*on-line*) é feito através de meios eletrônicos, como a internet, revolucionando assim o processo de recrutamento, tendo como maior benefício a interação digital imediata com os potenciais candidatos às vagas.

Segundo Hausdorf e Duncan (2004 *apud* FERNANDES, 2014, p. 18), o recrutamento *on-line* expõe as vagas que a organização precisa preencher, fornecendo informações sobre o processo de candidatura. Este tipo de recrutamento utiliza seja qual for o método de atração de candidatos a uma vaga, através da internet.

Para Allen *et al* (2008 *apud* FERNANDES, 2014, p. 19), o recrutamento *on-line* tem como objetivo atrair pessoas pela via da internet, através dos sites da empresa, de *e-mails*, de portais de emprego, onde os candidatos podem consentir com as informações sobre as vagas ofertadas e candidatar-se por meio da internet,

ou podem apenas enviar o seu currículo vitae para as empresas, com o intuito de que o seu perfil atenda aos requisitos procurados pela organização.

Essa facilidade na comunicação e interação entre as partes, principalmente através de *e-mails*, pode ser vista como um de seus benefícios, por dispensar qualquer tipo de intermediação.

Segundo Maria Fernandes (2014), o recrutamento *on-line* possui diversas vantagens, tais como custos baixos (em relação aos meios tradicionais); o tempo de duração do processo de recrutamento é reduzido; a mesma vaga pode ser divulgada em diferentes locais ao mesmo tempo; a facilidade no acesso às vagas em questão por quem as procuram; o recrutamento apresenta um maior alcance, ampliando também diversidade de candidatos; a facilidade na procura de ofertas de trabalho através de filtros de busca, o que facilita a vida dos candidatos; além da viabilidade de todo o processo de recrutamento poder ser feito de forma eletrônica.

Entretanto, este meio de recrutamento traz consigo também algumas desvantagens, pois os candidatos sem acesso à internet estão excluídos do processo; possibilidade de um número exorbitante de candidatos, onde muitas das vezes, alguns deles não atendem a nenhum dos pré-requisitos da vaga, como experiência e qualificação; a informação obtida por parte do candidato não é tão clara como quando o recrutamento é feito pessoalmente, tornando-se mais impessoal; falhas técnicas no acesso à informação podem comprometer a candidatura; os currículos podem estar desatualizados; a internet talvez não seja a opção inicial dos indivíduos na procura de uma oportunidade trabalho (FERNANDES, 2014).

Segundo Maximiano (2014), o e-recrutamento ou recrutamento *on-line* é possibilitado através da utilização da internet para que se possua uma comunicação entre os empregadores e os candidatos. Ele pode ser feito por três veículos principais, são eles: o site da empresa, *job boards* e as redes sociais.

- Site da empresa

Segundo Maximiano (2014), através dos sites institucionais, os recrutadores podem divulgar informações de vagas em aberto, onde as pessoas que tiverem interesse podem preencher um formulário on-line e realizar testes através da rede, além de enviar seus currículos. Além disso, os critérios de seleção servem para realizar uma triagem prévia dos candidatos inscritos, a fim de evitar que pessoas que não atendam aos requisitos do cargo iniciem o processo.

- Job boards

Segundo Maximiano (2014), são agências especializadas em divulgar vagas de emprego em aberto e, ao mesmo tempo, possuem um catálogo de pessoas cadastradas em potencial. A Catho Online e o Manager Online são exemplos de *job boards* do Brasil. Além de divulgar vagas, essas empresas prestam outros tipos de serviços *on-line*, como auxílio na preparação de currículos, testes e entrevistas. Elas funcionam por meio de assinaturas pagas, que servem tanto para empregadores quanto para candidatos terem acesso às vagas em aberto ou a currículos.

- Redes sociais

Segundo Maximiano (2014), as redes sociais, como LinkedIn.com, por exemplo, são meios práticos e eficientes de se contratar pessoas através do recrutamento *on-line*. As pessoas interessadas em encontrar um emprego associam-se sem nenhum custo nessas redes e para começar a ter acesso às ofertas feitas por empresas ou por outras pessoas. Esta é, sem dúvidas, uma vantagem para as empresas que conseguem fazer uma divulgação em escala global sem muitos custos e o alcance de pessoas através de amigos em comum aumenta bastante. Uma das vantagens do LinkedIn é que uma pessoa com muitos contatos pode oferecer a sua rede de pessoas influentes no mercado para outra, ou o candidato pode pedir para ser apresentado a outros. Além disso, há uma possibilidade em se divulgar oportunidades.

2.5.1.4.3 Consultorias de recrutamento e seleção

Segundo Maximiano (2014), as consultorias de recrutamento e seleção que trabalham de acordo com as demandas de vagas, sendo normalmente cargos de nível mais elevado. Normalmente, as empresas buscam as consultorias por estarem precisando de um candidato para um cargo mais específico, como um executivo ou para assumirem um grande processo de recrutamento e seleção, com milhares de candidatos. Os programas de *trainees*, por exemplo, normalmente são executados por empresas de consultorias.

2.6 SELEÇÃO DE PESSOAS

Como visto anteriormente, as empresas estão sempre em busca de novas pessoas para compor sua equipe de trabalho, sejam eles substituindo funcionários desligados ou aumentando o número de pessoal na organização e, para que isso aconteça, é necessário um processo de seleção para envolver pessoas e ele acontece logo após o processo de recrutamento.

Araújo (2006 *apud* FLORENTINO; RUSIGNELLI, 2008) afirma que a seleção é a fase de encontrar, dentre todos os candidatos a um cargo, os mais compatíveis à realidade e à cultura da organização.

Segundo Gil (2007), o bem mais importante para as organizações são as pessoas, com isso, elas devem ser atraídas e selecionadas por profissionais com a maior competência técnica possível, pois qualquer erro nesse processo pode comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas futuramente.

Para Limongi-França e Arellano (2002 *apud* FLORENTINO; RUSIGNELLI, 2008), a seleção de pessoas é definida como a escolha mais adequada para a empresa, levando-se em consideração a comparação entre as formas de análise do perfil dos candidatos e a avaliação deles. Além disso, é importante que a análise da personalidade do indivíduo seja levada em consideração no processo, defendem estes autores.

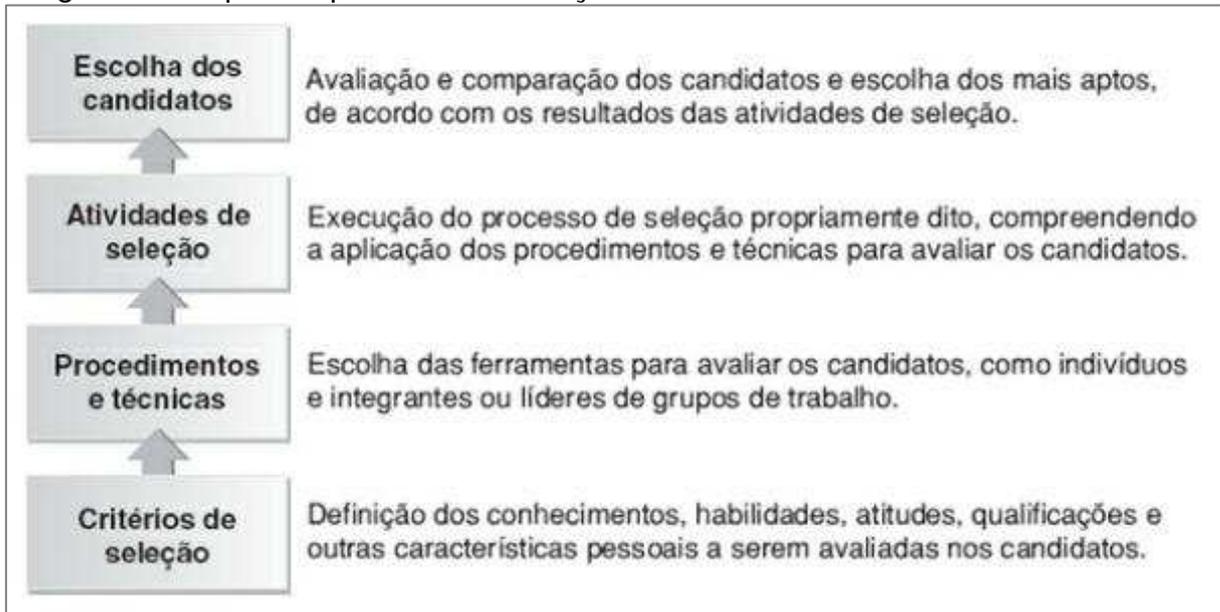
A seleção de pessoal é feita por partes, tendo como finalidade empregar os candidatos recrutados inicialmente. O processo tem início com a triagem, que é realizada por meio da entrevista e/ou da análise do curriculum vitae, logo após, caso o candidato tenha passado na fase inicial, são elaborados testes (de conhecimento, desempenho e/ou testes psicológicos), posteriormente é efetuada uma entrevista de seleção, seguida de uma entrevista técnica e de exames médicos e, por fim, as referências do candidato serão comprovadas para que ele seja admitido (PONTES, 2001).

2.6.1 Etapas do processo de seleção de pessoas

Para Maximiano (2014), o processo de seleção apresenta três fases importantes (figura 7), sendo elas: definição dos critérios de seleção, escolha dos procedimentos e técnicas de seleção e, por fim, a execução do processo de seleção,

que acontece de forma integrada ao processo de recrutamento. Ao final do processo de seleção, haverá um quantitativo de pessoas aptas que irão iniciar as suas atividades na empresa.

Figura 7 - Etapas do processo de seleção



Fonte: Maximiano (2014, l. 5730).

2.6.2 Definição dos critérios de seleção

Para Gil (2007), o processo de seleção, para que se tenha êxito, é necessário ter critérios definidos. Contudo, é fundamental que o selecionador possua conhecimento das políticas de seleção da empresa e sobre os cargos em que se deseja ocupar, pois só assim o processo se tornará mais simplificado. Além disso, GIL (2007) garante que, na maioria dos casos, o que mais importa no processo não é a qualidade atual do candidato e sim o seu potencial para o cargo a que concorre, associado à sua vontade de buscar conhecimento e de trabalhar é que irão garantir bons resultados ao final do processo.

Segundo Maximiano (2014), os critérios de seleção relacionam-se aos aspectos que serão utilizados para avaliar e selecionar os candidatos que serão convocados a iniciar as suas atividades na empresa. Logo abaixo serão elencados sete critérios de avaliação segundo este autor:

- **Pré-requisitos:** são os critérios fundamentais necessários ao candidato para ocupar o cargo;
- **Conhecimentos:** tudo o que o candidato precisa saber para ter condições de assumir o cargo;
- **Experiência:** atuações semelhantes ou não às do cargo a ser ocupado na empresa ou em outro setor dentro da mesma empresa, em caso de recrutamento interno;
- **Habilidades e competências:** são condutas necessárias que o candidato deve ter para se ocupar o cargo. A inteligência é algo que não pode ser observado diretamente e que, muitas vezes, se confunde com habilidades e competências, mas em alguns processos de seleção, ela precisa ser avaliada;
- **Disposição e disponibilidade para atender às exigências do cargo:** práticas não habituais de trabalho precisam ser cumpridas caso tenham sido exigidas previamente, tais como viagens e horas extras, por exemplo;
- **Aptidões ou potencial para as exigências do cargo:** habilidades não aparentes que existem, porém, de forma adormecida no candidato e que requerem treinamento e experiência para que sejam desenvolvidas;
- **Motivações e interesses:** intenções manifestadas pelo candidato como forma de interesse em assumir as exigências que o cargo requer.

2.6.3 Escolha das técnicas e procedimentos de seleção

Segundo Maximiano (2014), essas técnicas e procedimentos de seleção são escolhidos de acordo com os preceitos a serem avaliados de cada cargo em aberto. Nos processos de seleção, cada organização tem a sua forma pessoal de avaliar os candidatos de acordo com as suas competências individuais e as suas habilidades de trabalhar em grupo. Outro ponto importante é que para fazer essa avaliação, cada empresa usa uma combinação particular de procedimentos e técnicas, aplicados ao longo de um período para obter-se as informações desejadas.

Além disso, Maximiano (2014) complementa que o processo de seleção de pessoal tem seu início a partir de uma triagem preliminar (a fim de detectar se os

candidatos atendem aos pré-requisitos básicos para assumir o cargo) e finaliza-se com a etapa de exames médicos. As etapas que acontecem nesse intervalo irão depender da forma como cada empresa quer avaliar os seus candidatos e essas etapas podem ser divididas em seis, como será visto a seguir:

2.6.3.1 Triagem preliminar

Essa etapa é fundamental pois é o início do processo de seleção. Os selecionadores fazem a triagem com base nos requisitos básicos que os candidatos devem possuir para seguirem no processo, e isso é analisado com base em seu currículo vitae ou em suas fichas cadastrais. Itens como idade mínima, escolaridade, curso de pós-graduação são exemplos de informações pertinentes na hora da análise desses documentos e servem de base eliminatória de candidatos que não os atendem.

2.6.3.2 Verificação de credenciais e antecedentes

A verificação de documentos, diplomas e antecedentes são importantes para ter-se a certeza de que as informações relatadas pelos candidatos são verídicas ou não. Além disso alguns cargos no serviço público exigem essa verificação de antecedentes, pois não são aceitos candidatos com histórico de conduta ilícita. Empregadores anteriores também podem servir como verificação auxiliar de antecedentes para determinados cargos, lembrando sempre de que, por mais que a empresa precise conhecer quem ela está contratando, deve-se ponderar essas verificações a fim de preservar os direitos dos candidatos.

2.6.3.3 Entrevista

Essa etapa tem como finalidade o conhecimento mútuo entre candidato e selecionador, através de perguntas e de um contato real entre ambos, com a finalidade de:

- Solicitar informações do candidato;
- Avaliar suas reações em situação de relacionamento com outras pessoas;

- Avaliar conhecimentos;
- Projetar como o candidato se comportará caso seja admitido.

A entrevista de seleção pode ser estruturada, seguindo um roteiro (a fim de utilizar os mesmos indicadores para avaliar vários candidatos) ou não estruturada. Existem dois tipos de entrevistas estruturadas: com enfoque situacional (onde o candidato é colocado em situações hipotéticas, a fim de avaliar a criatividade, o pensamento complexo e as competências relacionais dele) e com enfoque na experiência que é mais objetiva, e costuma ter mais validade nos processos. Além disso, o formato das entrevistas varia de caso a caso, podendo ser individual ou coletiva dependendo do cargo a ser avaliado.

2.6.3.4 Dinâmica de grupo

A etapa de dinâmica de grupo são atividades capazes de avaliar competências e a capacidade de trabalho em grupo dos candidatos, onde estas características destacam-se em momentos de interação com outras pessoas. No geral, esse exercício coloca os candidatos em uma situação real ou fictícia para poder analisar as suas reações em grupo e como eles reagiriam em situações similares no ambiente de trabalho. Essa é a última etapa do processo de seleção, logo após a etapa de entrevista, onde cada candidato será observado e, dessa forma, os avaliadores irão tirar as suas conclusões.

Os avaliadores utilizam alguns critérios de avaliação nas dinâmicas de grupo e eles dependem de três variáveis importantes, são elas:

- I. Nível de carreira para o qual o candidato está sendo considerado: cada cargo requer um grau de dificuldade e de avaliação diferente.
- II. Cultura da empresa: os candidatos serão avaliados de acordo com os valores e tradições que a empresa preserva.
- III. Competências avaliadas: as avaliações devem refletir de forma mais objetiva possível as competências esperadas para o cargo que será ocupado.

2.6.3.5 Testes

A etapa de testes é composta por vários procedimentos e técnicas, com o intuito de avaliar o candidato sob cinco características principais (figura 8):

Figura 8 - Cinco categorias de testes de seleção

Teste	Definição	Aplicação em gestão de pessoas
Valores humanos e profissionais	Indicam os objetivos vitais que dinamizam os traços de personalidade – altruísmo, materialismo, necessidade de variedade, independência.	Avaliação dos valores dos candidatos e adaptação ao contexto.
Conhecimentos	Avaliam o nível de aquisição de determinados conhecimentos.	Avaliação do nível de conhecimentos em idiomas, por exemplo.
Aptidões	Avaliam as aptidões cognitivas (verbais, numéricas, espaciais), perceptivas (visão, audição), psicomotoras (tempo de reação, destreza manual), físicas (força, equilíbrio).	Permitem avaliar a predisposição para realizar tarefas específicas.
Interesses profissionais ou motivação	Avaliam as tendências estáveis que orientam as escolhas relacionadas com atividades concretas: científicas, sociais, comerciais, artísticas.	Auxiliam as decisões de movimentação, reclassificação e reorientação de carreiras.
Personalidade	Exploram as características individuais não intelectuais.	Proporcionam informações sobre o comportamento, a capacidade de integração em uma equipe ou uma empresa, as competências relacionais, o estilo gerencial.

Fonte: Maximiano (2014, I. 5846)

2.6.3.6 Avaliação de conhecimentos

Esta é mais uma etapa do processo que tem como finalidade avaliar o nível de conhecimento do candidato de acordo com o cargo que ele pretende ocupar e a situações futuras, caso ele venha a ser promovido. Essa avaliação pode acontecer através de provas com questões de múltipla escolha, através da decisão de problemas reais ou fictícios, entre outros meios. Além disso, o conhecimento a ser avaliado pode ser técnico (ligado diretamente ao conteúdo do seu cargo) ou geral (conteúdos básicos aprendidos na escola e atualidades, tendo a capacidade de entender e interagir com o mundo em que vive).

2.6.4 Tomada de decisão

Segundo Gil (2007), o processo de tomada de decisão sobre quem contratar é uma atividade de alta responsabilidade e, por isso, existem algumas recomendações que auxiliam nesta tarefa, como citado abaixo:

- É mais importante considerar as realizações do que as credenciais do candidato;
- Preconceitos de raça, idade, religião devem ser excluídas, pois levam a ver nos candidatos defeitos inexistentes;
- Candidatos fortes ameaçam gerentes fracos;
- Candidatos super qualificados costumam sentir-se desmotivados no trabalho;
- Candidatos finalistas não devem ser dispensados até que o escolhido aceite definitivamente o cargo (GIL, 2007, p.111-112).

Essas informações devem ser levadas em consideração tanto quanto os resultados nos testes e demais etapas do processo. O avaliador saberá se teve um resultado positivo ao final do processo caso ele consiga ponderar se os objetivos traçados inicialmente foram atingidos, ou seja, se o candidato ideal para o cargo em aberto foi avaliado da melhor maneira possível, seguindo os requisitos do cargo e as competências e se ele será capaz de desenvolver as suas atividades na empresa, agregando, assim, mais conhecimento e valorização para a empresa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A escolha do tipo de pesquisa para fundamentar o estudo foi baseada no objetivo do mesmo que é avaliar as dificuldades enfrentadas pela Labore Consultoria no recrutamento e seleção para cargos operacionais e técnicos. Analisando os pontos de maiores dificuldades e propondo sugestões de acompanhamento.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa possui natureza aplicada que, segundo Perovano (2016, p. 39), é “comumente adotada para fins institucionais ou tecnológicos, apresenta o viés prático de investigação”, ou seja, busca através do emprego de pressupostos teóricos e conceituais gerar conhecimento para a aplicação prática dos mesmos.

3.2 PERSPECTIVA TEÓRICA

O método de pesquisa adotado é o empírico-analítico, que utiliza técnicas de coleta, tratamento e análise de dados quantitativos.

Nas pesquisas quantitativas, as coletas de dados procuram obedecer a uma lógica cartesiana. Tendem a seguir um modelo baseado em fundamentos estatísticos de seleção de população ou amostragem populacional. Utilizam instrumentos padronizados, como por exemplo, questionários e entrevistas estruturadas. As coletas de dados podem ter também um caráter empírico ou experimental (CASARIN, 2012, p.39).

3.3 ABORDAGEM DA PESQUISA

A forma de abordagem do problema de pesquisa será quantitativa, com o objetivo principal de quantificar ou mensurar as variáveis estudadas, explorando uma metodologia com uso intensivo de modelos matemáticos e dados estatísticos, usando amostragem quando possível, conforme explica Casarin (2012). No caso em estudo, a amostragem é formada pelos candidatos interessados em incluir seu currículo no banco de dados da Labore Consultoria e aqueles que estão participando ou participaram de algum processo na empresa nos anos de 2017 e 2018.

3.4 PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, buscando através do isolamento de um grupo ou população identificar seu perfil, crenças e atitudes. Que, segundo Gil (1996), consiste em usar instrumentos de coleta de dados padronizados como a utilização de documentos.

3.5 PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Quanto aos meios ou procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica e de estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é a forma mais habitual e frequente dos estudos monográficos.

A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos, etc. Busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre determinado tema (MARTINS; LINTZ, 2000, p. 29).

Já o estudo de caso “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 61). Ou seja, busca delimitar a população para, através dessa amostragem, definir características gerais da mesma.

3.6 LOCAL DA PESQUISA

O estudo ocorreu na Labore Consultoria em Psicologia do Trabalho Ltda., empresa do ramo de recrutamento e seleção localizada no município de São Luís - MA e com 12 anos de atuação no mercado.

3.7 UNIVERSO E AMOSTRA

A população é o conjunto de elementos que podem ser medidos de acordo com as variáveis que se pretende levantar, ao selecionar parte dessa população define-se a amostra que deve ser convenientemente selecionada (DIEHL; TATIM, 2004).

Na pesquisa em questão, a população é formada por interessados na formação de banco de dados que deixaram seus currículos na Labore Consultoria, de junho de 2018 a outubro de 2018, e por candidatos às vagas disponíveis na empresa entre os anos de 2017 a 2018. Dessa população, busca-se analisar uma amostra de cerca de 950 pessoas que deixaram seus currículos na consultoria com o intuito traçar o perfil profissional. Além desses, serão analisados os status de todos os candidatos abordados e participantes de processos em 2017 e 2018 para verificar o comportamento da amostra já inserida no processo seletivo.

3.8 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu através da análise de relatórios da empresa e dos currículos físicos apresentados à Labore. Para Gil (1995, p. 158), as fontes escritas, na maioria das vezes, são muito ricas e ajudam o pesquisador a não perder tanto tempo na hora da busca de material em campo, sabendo que, em algumas circunstâncias, só é possível a investigação social através de documentos.

3.9 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A análise e interpretação dos dados foram feitos de forma quantitativa, através do uso de gráficos e tabelas que representam estatisticamente os dados coletados na amostra da população.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO ANALISADO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Conforme dados levantados na empresa e no site da mesma, a Labore Consultoria em Psicologia do Trabalho Ltda. é uma consultoria em gestão de pessoas maranhense que atua no mercado regional desde 2006. Atua com vagas no mercado de trabalho, a partir de programas de estágio, jovem aprendiz, trainees, posições administrativas, operacionais, especialistas até cargos gerenciais.

Tem como sócios atualmente o casal Ronaldo Silva e Solange Silva, esta atuou por longo período na docência superior e como consultora independente, em 2008, recebeu o convite das então sócias da Labore (Valeska Rocha e Cecília Caminha) para assumir a diretoria da empresa, juntamente com Ronaldo Silva.

A empresa desenvolve um trabalho reconhecido e de excelência no mercado, em especial na área de recrutamento e seleção. O que levou ao recebimento de prêmios como o Prêmio Top of Business, Prêmio ABACH, Prêmio PPC-Labore e o Prêmio Fornecedores 2009.

4.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A Missão da empresa é oferecer soluções em Gestão de Pessoas e Psicologia do Trabalho, contribuindo para o Desenvolvimento Humano e Organizacional.

Como Visão, tem-se: ser reconhecida como uma referência no seu segmento de atuação, pela qualidade, ética profissional e agilidade dos serviços.

Os valores em que se pauta são:

- Foco no cliente;
- Foco em resultados;
- Melhoria contínua;
- Excelência operacional;
- Meritocracia;
- Ética.

4.3 SERVIÇOS PARA CANDIDATOS

Os candidatos que desejam participar de processos seletivos na empresa podem deixar seus currículos na Labore, sem custo para o candidato. Ao se apresentar na empresa, o candidato é informado que seu currículo possui validade de 6 meses, após esse período, ele deve apresentar outro atualizado, se assim quiser.

Além da entrega presencial do documento, o candidato possui ainda a opção de se cadastrar no site da empresa, que mantém além de um banco físico, um banco *on-line* de dados, o que amplia suas fontes de recrutamento, já que assim tem acesso a currículos de diferentes localidades do Brasil.

4.4 SERVIÇOS PARA EMPRESAS

A empresa tem como objetivo oferecer soluções em captação, desenvolvimento e valorização que contribuam para o desenvolvimento humano e organizacional de seus clientes.

As soluções oferecidas pela Labore estão classificadas nas seguintes áreas de atuação:

Figura 9 - Serviços oferecidos para empresas pela labore consultoria



Fonte: Labore (2018).

4.4.1 Captação

Área que compreende as ações para encontrar e selecionar pessoas capazes de atender às necessidades presentes e futuras da empresa.

A Labore utiliza ferramentas que visam atrair os melhores talentos para os cargos disponíveis na organização através de triagem em banco de currículos próprio e do cliente, avaliação psicológica (testes psicológicos: PMK, Atenção Concentrada, Palográfico e entrevistas individuais, etc.) e seleção por competências.

4.4.2 Desenvolvimento

Área que compreende as ações para estimular e apoiar o desenvolvimento contínuo das pessoas e das organizações.

As soluções educacionais que a Labore trabalha consistem em ações de educação e desenvolvimento de habilidades comportamentais e/ou técnicas customizadas de acordo com a necessidade dos clientes (atendimento ao cliente, trabalho em equipe, eventos de integração, eventos especiais, SIPAT, etc.), mapeamento e desenvolvimento de competências, estratégias de educação corporativa, programas de desenvolvimento de lideranças e de equipes, sistematização de processo de avaliação de desempenho, gestão de carreiras, assessment e coaching.

4.4.3 Valorização

Área que compreende as ações que visam estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas, tais como estruturação de Planos de Cargos e Salários, Programas de Qualidade de Vida, etc.

4.4.4 Estrutura, Cultura, Clima Organizacional e Sistemas

Área que compreende as ações que objetivam contribuir com a estruturação da área de gestão de pessoas, a identificação dos níveis de satisfação com o trabalho vivenciado na empresa, o desenho de sistemas integrados de gestão por competências (mapeamento, identificação de gaps, formulação de ações de desenvolvimento e itinerários formativos) etc.

4.5 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA LABORE CONSULTORIA

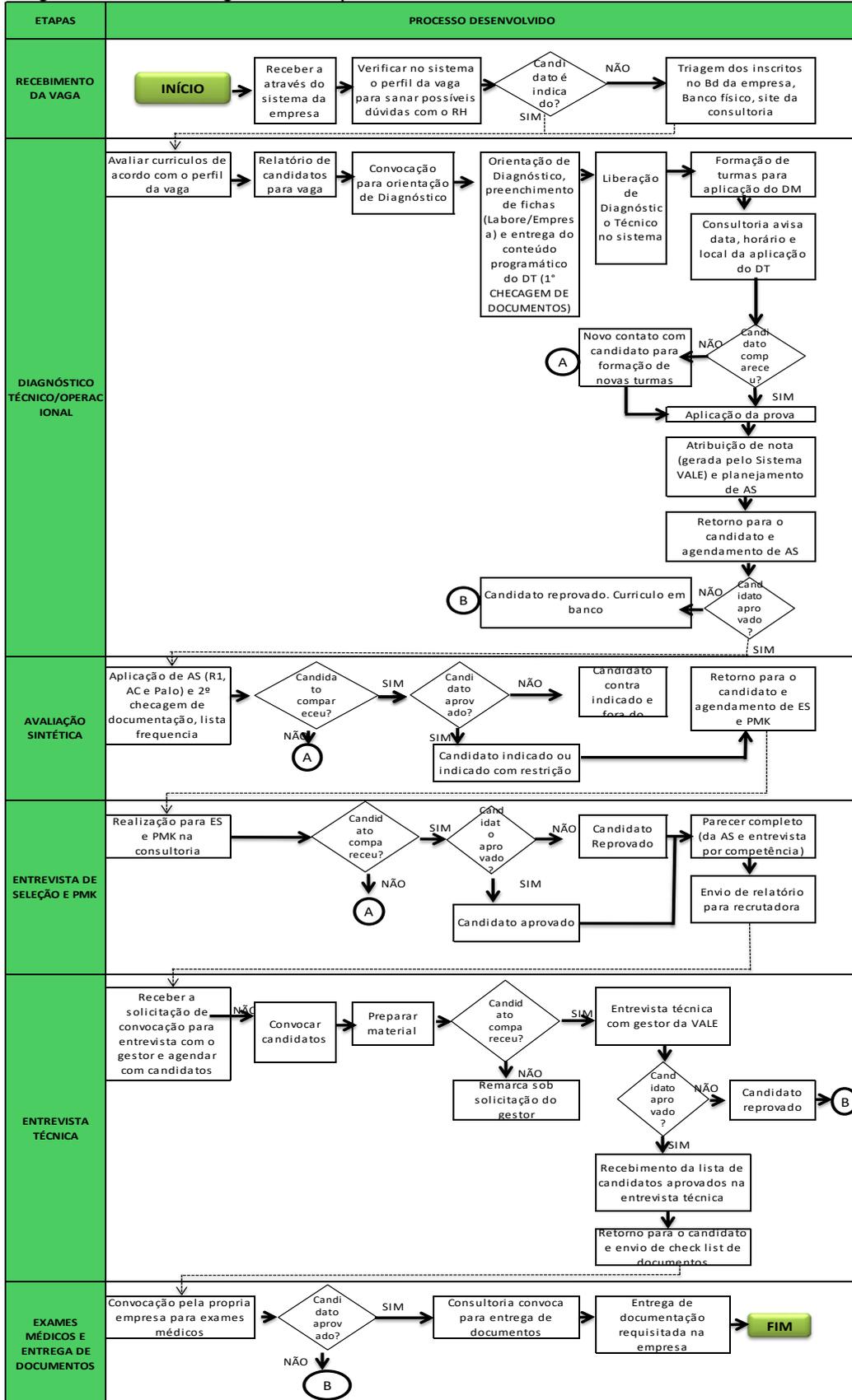
A Labore trabalha atualmente apenas com um cliente, trata-se de uma indústria multinacional do ramo ferroviário e de mineração. Tal cliente adota formas modernas de recrutamento, sempre se preocupando com a contratação de funcionários para longo período na empresa, investindo na capacitação destes. Busca

funcionários adequados com os valores da empresa e que possuam competências que estejam em sinergia com o que empresa busca.

A Empresa possui vagas operacionais e técnicas em sua maioria, mas além dessas (numa proporção bastante menor), vagas administrativas e de gerenciamento.

O presente estudo é pautado nas vagas operacionais e técnicas e nas dificuldades enfrentadas pela empresa em preenchê-las. Para melhor exemplificar o processo de recrutamento e seleção para essas vagas, segue abaixo a figura 10, que retrata o fluxo de atividades feitas pela empresa, desde o recebimento da vaga até o preenchimento da mesma com o envio do candidato selecionado para contratação.

Figura 10 – Fluxograma de processos da labore



Fonte: Disponibilizado pela Labore Consultoria

Observa-se, portanto, que há um contato constante com o setor de Recursos Humanos da Multinacional, que é órgão staff e atua dentro da empresa para atender às demandas por profissionais nas diferentes áreas. O gestor de linha tem a função de identificar a necessidade de mão de obra além de fazer uma entrevista onde avalia tecnicamente os candidatos enviados pela Labore. Essas são características muito marcantes da moderna atuação da Gestão de Pessoas.

4.6 PERFIL PROFISSIOGRÁFICO DAS VAGAS OPERACIONAIS E TÉCNICAS

- Habilidades Cognitivas: Medidas através de testes psicológicos de raciocínio lógico, atenção concentrada e de personalidade, considerando-se dentro do perfil candidatos com resultados de nível médio a superior nos testes aplicados;
- Habilidades Técnicas: No nível operacional, os cargos condizem com aqueles relacionados à produção da indústria, 'chão de fábrica'. Já os cargos técnicos são aqueles que irão supervisionar as equipes operacionais inicialmente, devem, portanto, ter conhecimentos e habilidades técnicas maiores que os de nível operacional. Para alguns cargos, as habilidades técnicas não são obrigatórias e a Multinacional se responsabiliza pelo treinamento do funcionário após a contratação. Mas a grande maioria dos cargos exige habilidade técnica de pelo menos um ano comprovada através de documento profissional. Um gestor da Multinacional faz uma entrevista com o candidato ao final do processo para avaliar também tais habilidades;
- Habilidades comportamentais: São avaliadas pelas psicólogas através da união dos resultados de testes psicológicos e entrevista de seleção, verificando se o candidato se adequa às competências exigidas para o cargo.

4.7 DEFINIÇÃO DO PERFIL OPERACIONAL E TÉCNICO

De modo geral, os cargos de nível técnico e operacional exigem:

- Conhecimentos necessários: Conhecimentos na área condizentes com as funções que irá exercer, para alguns cargos, tal conhecimento não é exigido (normalmente para funções muito específicas e com notória falta de mão de obra capacitada no mercado), pois o candidato será treinado para a função ao entrar na Multinacional;
- Habilidades necessárias: O candidato deve comprovar ter as habilidades necessárias para o cargo. Ele comprova a habilidade relatando experiências prévias em entrevista com a psicóloga e gestor da Multinacional;
- Experiência: O tempo mínimo de experiência exigida e comprovada através de documento profissional é de um ano, mas dependendo das particularidades da função a ser exercida, esse tempo pode ser maior, ficando a critério do solicitante da vaga;
- Formação: Para o perfil operacional é exigido Ensino Médio Completo, para alguns cargos, é exigida também formação profissionalizante na área. Para o perfil Técnico, é obrigatória a formação Técnica com Registro Profissional na área de formação;
- Biótipo: Um cargo operacional em especial (Oficial de Via Permanente) exige aptidões corporais como peso, força física, altura, dentre outros, para as atividades serem desenvolvidos sem comprometer a segurança do trabalhador;
- Características psicológicas: Avaliadas através de testes psicológicos de raciocínio lógico, atenção concentrada e personalidade. Considerando-se como aceitáveis candidatos com resultados de nível médio a superior. Além de comportamento do candidato mediante entrevista de seleção com psicóloga;
- Competências: A Multinacional possui competências previamente definidas para os cargos e que devem ser avaliadas pela consultoria, são elas: Orientação para Resultados Sustentáveis, Disciplina Operacional, Competência Técnica, Adaptabilidade e Flexibilidade, e Relacionamento e Colaboração.

4.8 FRAGILIDADES DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO DA LABORE CONSULTORIA

Apesar de processos bem definidos, a existência da empresa ao longo dos anos tem apresentado algumas fragilidades. A Labore Consultoria passa atualmente por dificuldades na atração e seleção de candidatos com o perfil operacional e técnico para uma multinacional do setor industrial em São Luís. Essa dificuldade no processo teve início a partir da perda de um banco de dados utilizado como fonte principal na busca de candidatos para todas as suas vagas.

Nos últimos anos, a Labore Consultoria tem como cliente apenas uma multinacional do setor industrial em São Luís. Essa multinacional possui uma demanda de vagas elevada, onde estas variam entre os perfis operacional, técnico, administrativo e gerencial.

O processo de recrutamento e seleção na Labore Consultoria funciona baseado principalmente no banco de dados desse cliente, onde as pessoas interessadas em trabalhar nessa empresa preenchem um formulário por meio eletrônico no próprio site desta organização com todos os seus dados pessoais e profissionais e aguardam serem chamadas para oportunidades futuras de trabalho, caso haja uma vaga de acordo com o seu perfil profissional. Essa multinacional terceirizava o seu sistema de banco de dados, que era mantido através de um contrato por tempo determinado com uma empresa de TI, porém por motivos internos essa multinacional não teve mais interesse na renovação contratual com essa empresa, perdendo, assim, o acesso a este banco de dados (acesso este que também era disponibilizado para a empresa responsável pelos processos de recrutamento e seleção, no caso, a Labore Consultoria).

A Labore Consultoria também possui autonomia para recrutar candidatos do seu banco de dados. A empresa recebe diariamente currículos em sua sede, que possuem uma validade de 6 meses. Além disso, possui um banco de dados próprio com acesso livre em seu site institucional, com mais de 90 mil pessoas cadastradas entre os anos de 2006 até hoje. Este banco de dados foi criado para tratar uma demanda específica para esse cliente multinacional que aconteceu há mais de 10 anos atrás - o processo de recrutamento e seleção desta empresa, inclusive, já sofreu alterações - e dessa forma, o banco de dados se tornou obsoleto por ser pouco utilizado para recrutar pessoas em novos processos. Ao longo dos anos, ele continuou

recebendo novos cadastros no site, que foram diminuindo gradativamente por falta de grandes incentivos ou divulgações no mercado, tornando-se defasado para as demandas atuais por possuir cadastros muito antigos e que nunca receberam novas atualizações.

No início de maio de 2018, esse cliente informou, sem nenhum aviso prévio, que o contrato com a empresa de TI, que era responsável pelo sistema do banco de dados, havia acabado e não seria renovado. A partir disso, a Labore Consultoria passou a enfrentar grandes dificuldades para realizar a busca de novos candidatos para participarem dos processos e assim fechar as vagas em aberto. Foi um momento crítico, pois apesar da empresa possuir uma grande quantidade de currículos físicos, quase toda a sua totalidade é de São Luís - Ma, mas as vagas são para diferentes localidades ao longo do Brasil, tornando quase impossível a utilização deles, exceto quando há permissão prévia do cliente.

A partir dessa problemática enfrentada pela Labore Consultoria, a empresa buscou meios de sanar de forma rápida essa falta de um banco de dados sem atrapalhar tanto o processo. Inicialmente foi feita uma busca em todos os candidatos cadastrados no banco de dados da empresa e constatou-se o quanto ele estava desatualizado. Logo em seguida, cogitou-se enviar um e-mail corporativo para os candidatos cadastrados no banco de dados da empresa nos últimos 03 anos, solicitando que os mesmos voltassem a acessar os seus cadastros para que as informações fossem atualizadas, porém antes de ser tomada essa iniciativa, a empresa constatou que pelo fato desse sistema do banco de dados estar defasado, a busca de candidatos através desse meio não seria eficaz, já que não seria possível realizar as triagens de acordo com as necessidades dos cargos atuais.

Outra iniciativa tomada pela Labore Consultoria foi contratar uma empresa para ter acesso ao seu banco de dados de nível nacional e também poder divulgar vagas em aberto nesse site, porém essa medida foi pouco efetiva. Para que as pessoas possam cadastrar o seu currículo neste site é necessário fazer uma assinatura paga, e como a grande maioria das vagas da Labore Consultoria são de nível operacional e técnico, o perfil de candidatos para esses cargos não utilizam a internet como meio principal para procurar vagas, geralmente pelo baixo poder aquisitivo e pelo pouco conhecimento na área da informática, informações percebidas ao longo do tempo, baseada nas experiências com esses cargos e perfis de pessoas.

Outro problema encontrado neste banco de dados pago é que, apesar das vagas que são divulgadas não aparecerem o nome da empresa multinacional, é descrito apenas o seu ramo de atuação e localidade e por ser uma empresa bastante conhecida e atuante no mercado nacional, as pessoas acabam se inscrevendo em oportunidades encontradas no site, mesmo sem ser a sua área de conhecimento ou de atuação profissional. Além disso, muitas pessoas acabam se inscrevendo em vagas abaixo do seu nível de conhecimento por estarem desempregadas e por acreditarem ser uma forma de ingressar nesta empresa para formar uma carreira. Além disso, outro problema detectado a partir dessas divulgações de vaga, é que as pessoas se inscrevem mesmo sem ser da localidade exigida, tornando esse meio de divulgação ineficiente para estes tipos de vagas específicas tratadas na Labore Consultoria.

Após esse problema da falta de um banco de dados para recrutar candidatos, a Labore Consultoria passou a buscar em suas planilhas de candidatos pessoas em fase de banco de dados, ou seja, que já participaram de algum processo nos últimos 6 meses e passaram em todas as etapas, exceto a de entrevista com o gestor da área. Como as competências para cada cargo é descrita previamente pela empresa cliente, é possível reaproveitar candidatos já participantes de outros processos para os mesmos cargos, levando apenas em consideração que é importante fazer uma breve triagem destes candidatos para confirmar se os pré-requisitos que eles possuem condizem com os pré-requisitos que estão sendo exigidos para este outro cargo.

Apesar do controle de candidatos ser feito todo em uma planilha de Excel aos moldes do cliente, ele não é completamente eficaz pois devido à grande demanda de pessoas no processo, as planilhas acabam travando com certa frequência e dificultando o dia-a-dia de trabalho. Além disso, a Labore não possui um armazenamento em nuvem, pois apesar de fazer um backup constante do seu banco de dados e arquivos, ele fica salvo em seu próprio servidor, sendo que caso aconteça algum erro na máquina, a Labore Consultoria perderá todos os seus dados de candidatos e de processos anteriores.

Por fim, a Labore não possui um sistema próprio para o controle de vagas e emissão de relatórios, coisas que acabam dificultando o dia-a-dia e demandando mais tempo que poderia ser gasto executando outras atividades.

4.9 FORTALEZAS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO DA LABORE CONSULTORIA

A Labore Consultoria, apesar não dar muita atenção para o seu banco de dados próprio e não possuir um planejamento específico para essa questão, é uma empresa reconhecida no mercado por atuar há muitos anos na área de recrutamento e seleção e principalmente por ter tido como principal cliente ao longo dos anos uma indústria multinacional do ramo ferroviário e de mineração.

Um dos seus pontos fortes para trabalhar com esse cliente por tantos anos é a sua agilidade no processo seleção e o seu comprometimento quanto aos prazos. A Labore Consultoria trabalha com vagas a nível nacional, mesmo sem possuir filiais e se disponibiliza a realizar os processos de seleção em qualquer que seja a região, coisa que os seus concorrentes de São Luís não tem interesse em sua grande maioria.

A Labore possui uma equipe de trabalho jovem, motivada e comprometida em alcançar bons resultados. A equipe técnica responsável diretamente pelo processo de seleção possui um treinamento prévio para conseguir desempenhar as suas atividades do processo aos moldes do cliente. A outra parte da equipe trabalha na gestão do processo, onde fica responsável pela captação de candidatos e por todo o seu planejamento em onde buscar pessoas capacitadas para as vagas em aberto e encaminhando elas para o processo, tudo isso de forma bem dinâmica e agilizada.

Para que cada equipe fique focada nas suas atividades e os prazos sejam seguidos com excelência, os gestores também fazem internamente a gestão de seu pessoal de forma moderna, baseada em competências e especializações.

A equipe responsável pelo gerenciamento do processo possui formação em Administração, é especialista em gerenciamento, planejamento e cumprimento de prazos. São responsáveis pelo contato direto com o Rh da multinacional e gestores das vagas. Enquanto a equipe responsável pela seleção (aplicação de testes e entrevistas por competências) possui formação em Psicologia e são especializados apenas na análise de perfil dos candidatos. Tal especialização não é vista com frequência nas empresas do ramo de consultoria, onde muitas vezes, o próprio psicólogo gerencia as vagas abertas.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A presente pesquisa foi feita, como citado anteriormente, na análise de relatórios internos da empresa, avaliando os pontos críticos e levantando dados para identificar as maiores dificuldades enfrentadas no preenchimento de vagas operacionais e técnicas.

Delimitou-se para o presente trabalho a análise de relatórios de 2017 e 2018. Os relatórios analisados foram:

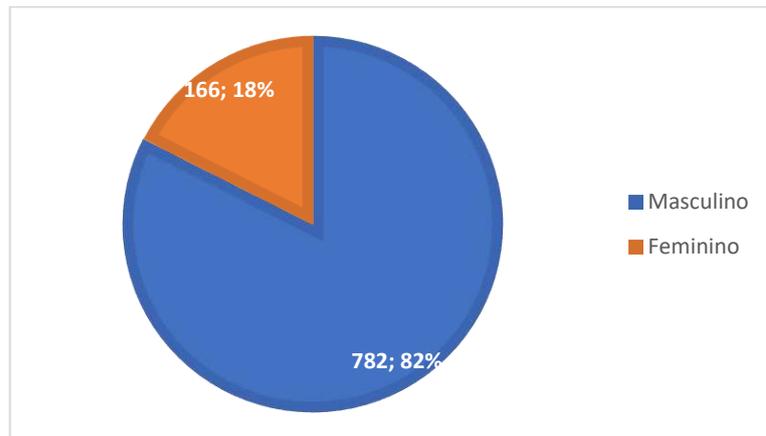
- Planilha de controle de vagas: Consiste em uma planilha onde constam todas as vagas recebidas pela consultoria e seu status atual, neste relatório, é possível identificar as seguintes informações: data de abertura da vaga, o cargo da mesma, o nome do responsável da Labore e do responsável no RH da Multinacional, a localidade, o nome do gestor de linha responsável pela contratação, o nome do candidato selecionado, dentre outras informações;
- Planilha comparativa: É uma planilha onde constam informações sobre todos os candidatos abordados para participarem de processos seletivos para as vagas trabalhadas, é uma planilha bastante grande e complexa, já que deve conter todas as informações do candidato, além de seus resultados de testes, para que quando o gestor analise as informações, consiga tomar sua decisão com clareza. Neste relatório, é possível identificar: o status atual de cada candidato abordado, o cargo que lhe foi ofertado, dados pessoais do mesmo (idade, sexo, cidade em que mora, CPF, escolaridade atual), caso chegue a participar do seletivo, a planilha é preenchida com resultados de testes, de entrevista por competências, dentre outras informações.

Além da análise de relatórios, foi feita também a análise de currículos físicos, deixados por candidatos na consultoria, de junho a outubro de 2018, a partir desta análise, criou-se uma planilha para identificar o perfil do candidato que busca a empresa para novas colocações no mercado.

5.1 PERFIL DOS CANDIDATOS

Para identificar o perfil dos candidatos que buscam a empresa para colocação ou recolocação no mercado de trabalho, foi feita a análise de 948 currículos. Dos quais foi possível identificar as informações seguintes.

Gráfico 1 – Sexo da amostra

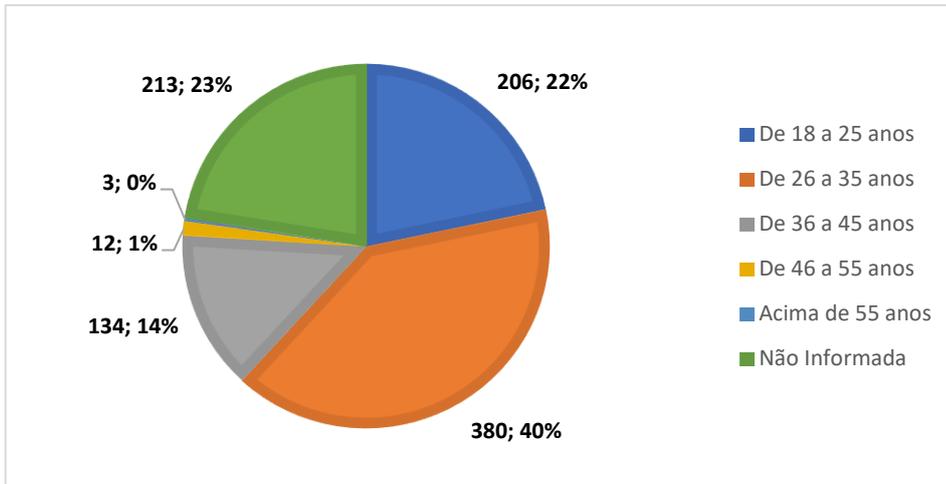


Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de currículos

A grande maioria dos candidatos que buscam a empresa são do sexo masculino, cerca de 82%. A informação de que a Labore trabalha com essa multinacional é bastante disseminada na cidade, apesar da Labore não ser autorizada a fazer a divulgação de vagas usando o nome da multinacional. Mas entre os candidatos, é possível verificar que essa é uma informação comum.

Durante o período de observação, foi possível verificar que muitos já chegam a Labore buscando vagas para a multinacional. Por ser uma empresa do setor industrial, apesar de não fazer distinção de sexos para suas posições, os candidatos do sexo masculino possuem o perfil mais adequado (principalmente pelas experiências prévias) para a maioria dos cargos.

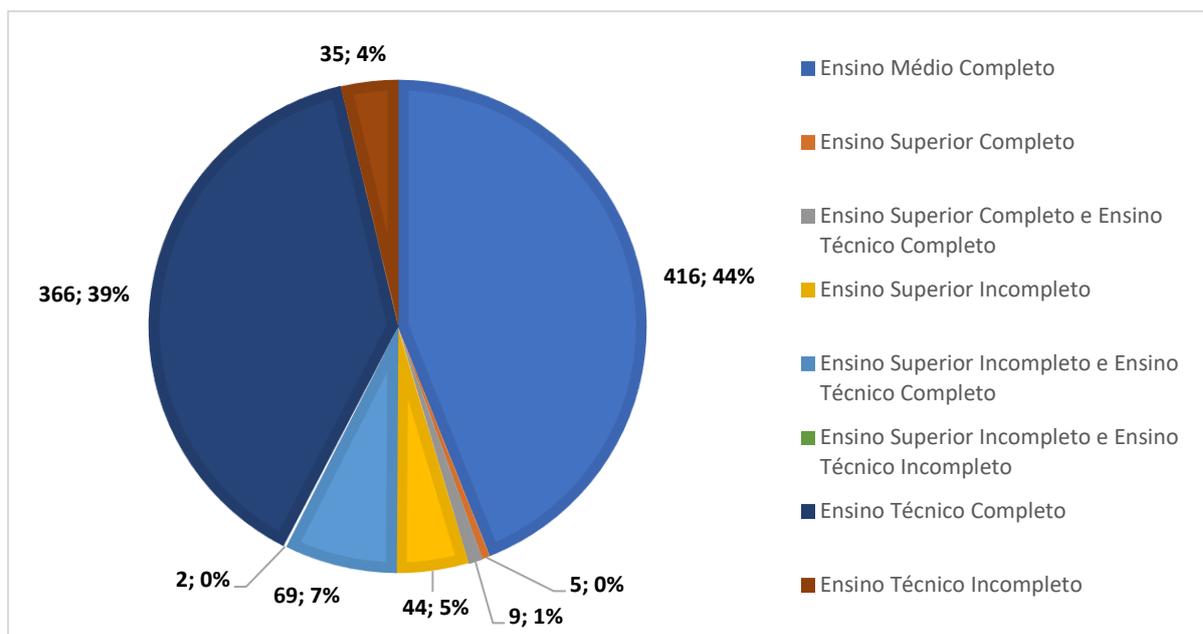
Gráfico 2 - Idade da amostra



Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de currículos

Um dos problemas identificados nos currículos avaliados é que a informação da idade não é priorizada pelos candidatos, cerca de 23% não apresentaram tal informação no documento. Informação que é importante ao avaliar o perfil do candidato para as vagas. Dentre os que possuíam essa informação, percebe-se que a maior quantidade de candidatos está na faixa etária de 26 a 35 anos, e normalmente possuem experiências prévias que ajudam a traçar seu perfil profissional e direcioná-lo com mais certeza para vagas em tratamento.

Gráfico 3 - Escolaridade

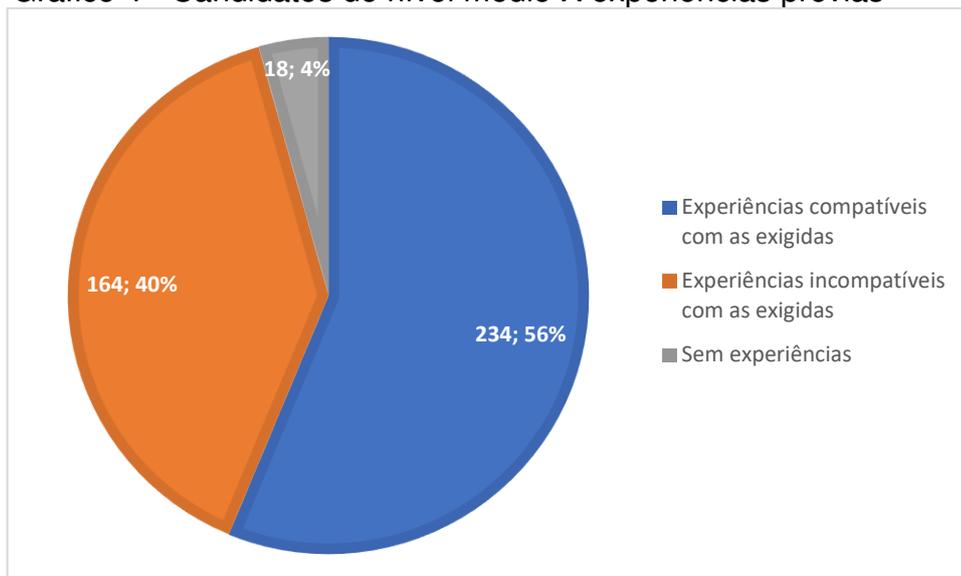


Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de currículos

Ao analisar a escolaridade declarada nos currículos, percebe-se que a maioria dos candidatos possuem perfil operacional e técnico. Para as vagas operacionais (que exigem apenas ensino médio completo), foram verificados que 44% da amostra possuíam tal escolaridade. Já para as vagas técnicas, 47% dos candidatos possuíam a formação.

A multinacional possui um perfil de gestão de pessoas bastante moderno e busca sempre que as expectativas dos candidatos estejam alinhadas com o que ela tem a oferecer em cada cargo trabalhado. Por esse motivo, a escolaridade compatível com o cargo é algo que a empresa exige bastante atenção por parte da consultoria. Para que um candidato que possui nível superior completo, por exemplo, não se frustrasse ao ser selecionado para um cargo operacional incompatível com sua escolaridade.

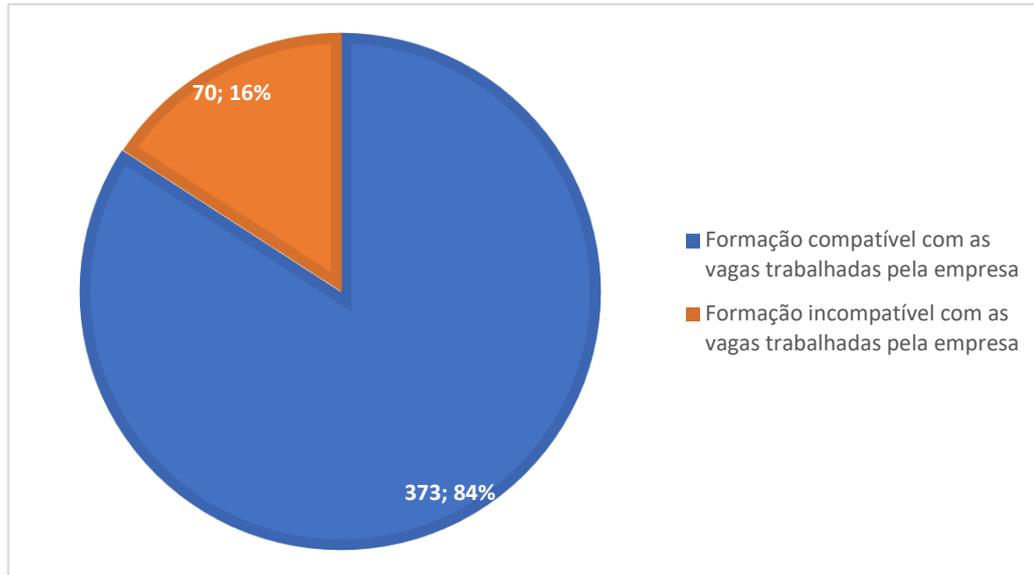
Gráfico 4 - Candidatos de nível médio X experiências prévias



Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de currículos

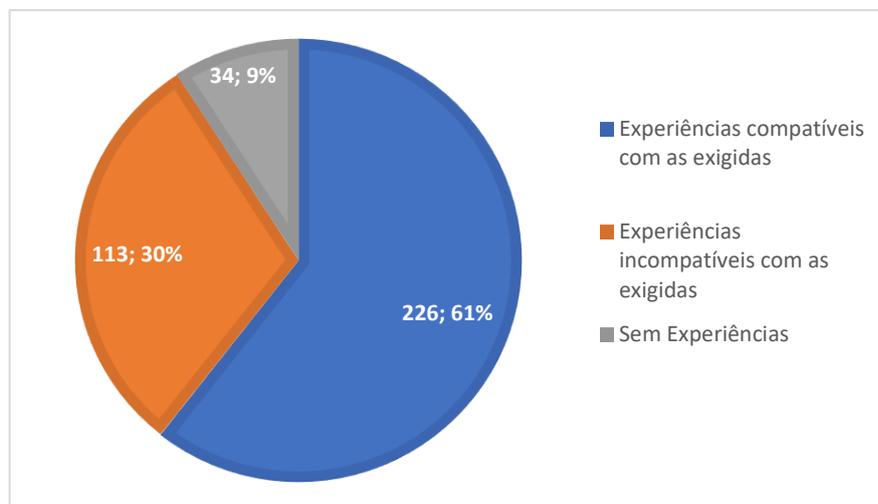
Dos 416 candidatos colhidos da mostra que possuem apenas Ensino Médio Completo, 56% possuem experiências compatíveis com as exigidas para cargos de nível operacional na multinacional.

Gráfico 5 - Candidatos com formação técnica completa X adequação as vagas



Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de currículos

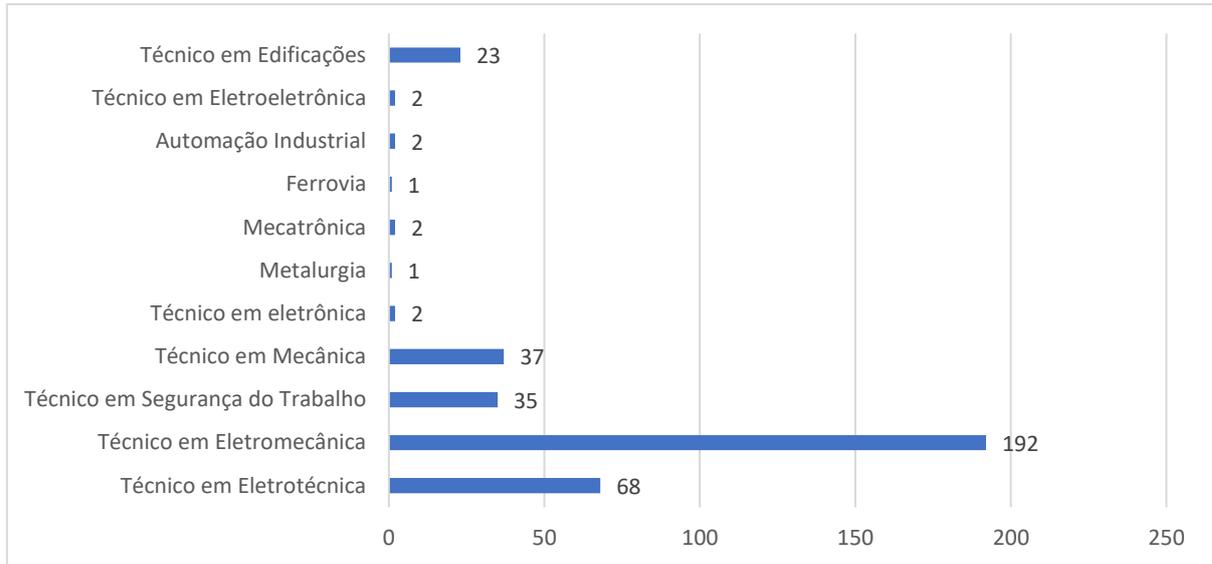
Gráfico 6 - Candidatos de nível técnico X experiências prévias



Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de currículos

Observa-se nos gráficos acima, que dentre os candidatos com formação técnica completa colhidos da amostra (443 candidatos), 84% possuem formação técnica compatível com o exigido pela multinacional. Porém, ao verificar nesse universo os candidatos que possuem as experiências desejadas, somente 226 atendem a essa exigência.

Gráfico 7 - Incidência de cursos técnicos compatíveis com os cargos da multinacional



Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de currículos

Em relação aos cursos que os candidatos acima possuem formação, percebe-se que os de maior incidência são eletromecânica, eletrotécnica e mecânica. Compatíveis com os cargos de Mecânico e Eletricista, cargos de grande incidência no período observado.

Diante do exposto, pode-se concluir que o perfil dos candidatos que buscam a Labore Consultoria é formado por: Homens, de 26 a 35 anos, que possuem Ensino Médio ou Técnico Completo, a maioria possui formação técnica e experiências compatíveis com as exigidas pela multinacional, o mesmo ocorre com candidatos de nível médio, a maioria possui experiências compatíveis com as exigidas. Tais informações podem ser deduzidas da análise dos gráficos acima.

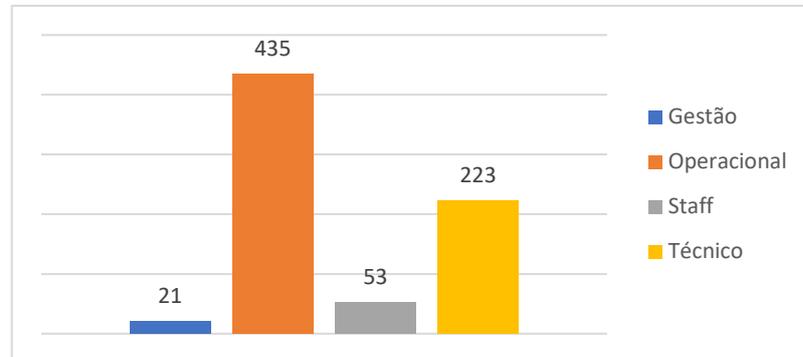
5.2 PERFIL DAS VAGAS TRABALHADAS PELA LABORE

Após análise dos relatórios, foi possível identificar que a Labore Consultoria trabalhou entre 2017 e 2018: 732 vagas. Vale lembrar que a empresa trabalhou somente com um cliente nos anos citados, uma multinacional do setor ferroviário e de mineração.

As carreias na multinacional dividem-se em 4 tipos: Gestão, Staff, Operacional e Técnica. No gráfico abaixo, pode-se verificar que a grande maioria das vagas são operacionais e técnicas, carreiras de base e entrada na multinacional. Que,

por muitas vezes, têm aspectos bastante específicos e relacionados ao negócio da empresa.

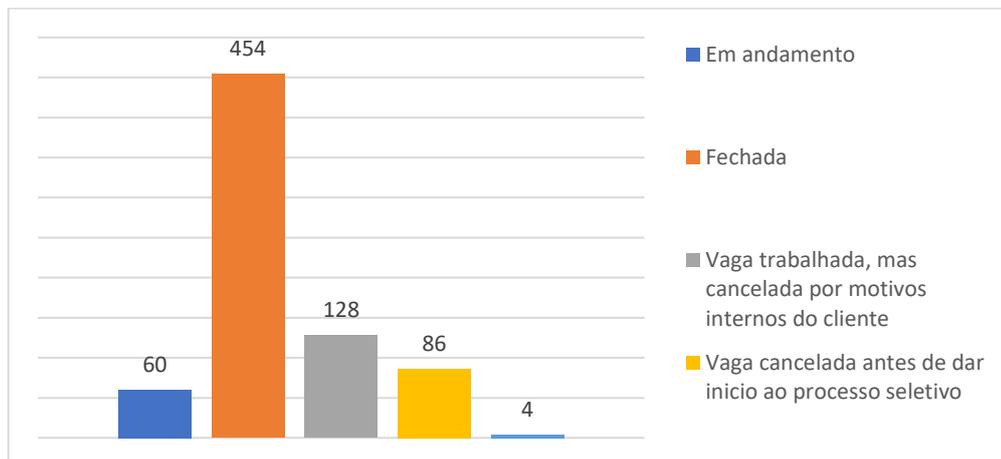
Gráfico 8 - Quantidade de vagas x carreira



Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de relatórios da empresa

No gráfico abaixo, é possível identificar detalhadamente o status das 732 vagas. Percebe-se, portanto, que a grande maioria das vagas foi fechada ou tratada com a apresentação de candidatos ao gestor.

Gráfico 9 - Status de vagas - 2017/2018



Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de relatórios da empresa

O índice de vagas canceladas dá-se normalmente pela dificuldade no preenchimento das mesmas, com isso, o gestor pode flexibilizar e abrir uma nova oportunidade mais condizente com os perfis encontrados no mercado. Pode ocorrer também por a consultoria extrapolar o prazo para que a vaga seja preenchida e, com

isso, a mesma ser direcionada para outra consultoria. Ou por motivos internos não informados à Labore.

5.3 ANÁLISE DE CANDIDATOS QUE PARTICIPAM OU PARTICIPARAM DE PROCESSOS SELETIVOS

Após a análise dos tópicos anteriores, pode-se perceber que os candidatos que buscam a Labore possuem, em sua maioria, perfil para as vagas trabalhadas pela empresa para a multinacional. Mas ainda assim, a empresa possui dificuldades na captação desses candidatos, percebe-se pelo alto índice de vagas canceladas, ainda que o número de vagas fechadas exceda tal percentual.

Tal fato pode ser percebido após a análise de perfil do candidato, quando esse inicia de fato o processo seletivo.

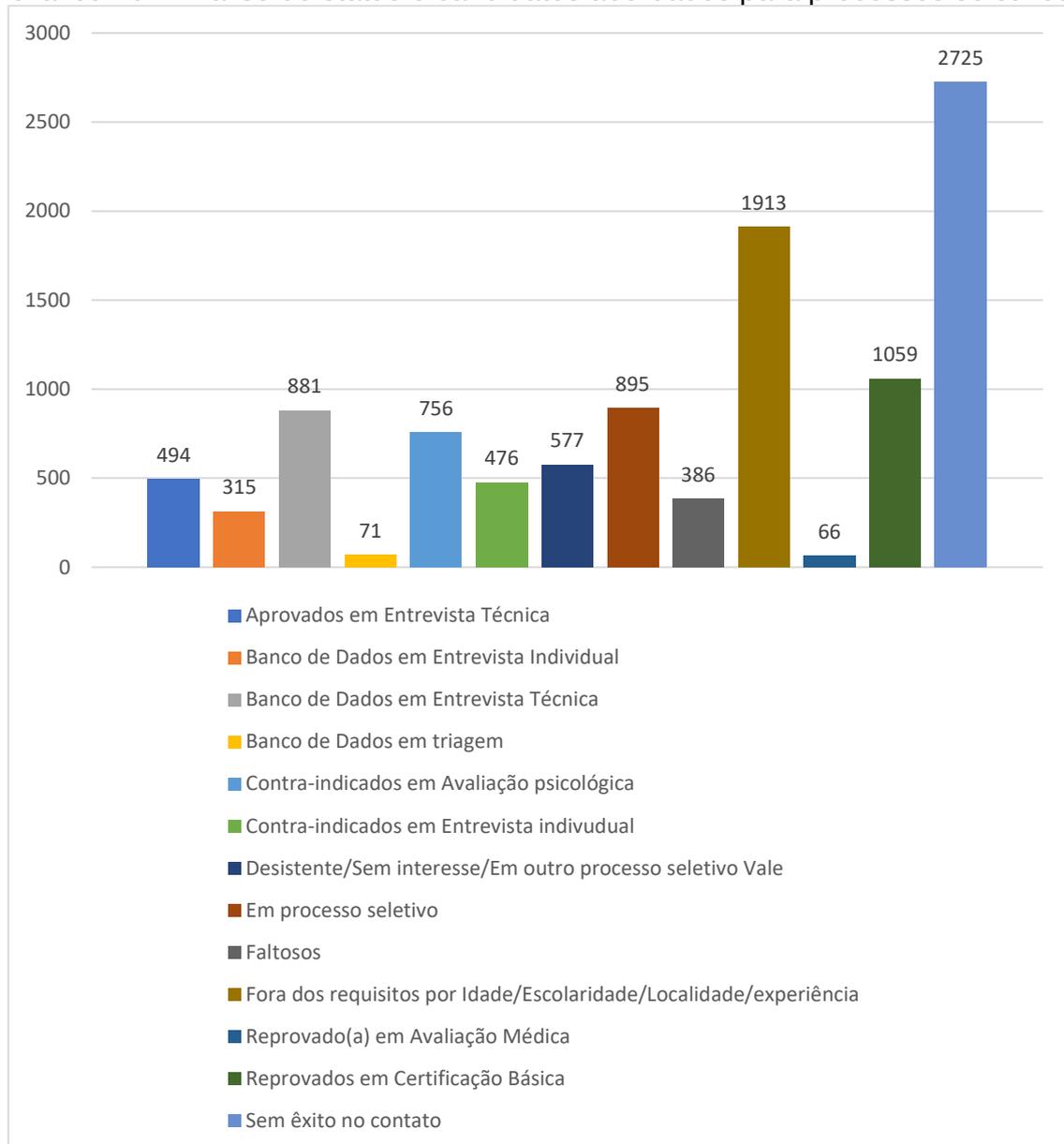
Entre 2017 e outubro de 2018, foram abordados 10.614 candidatos. Da análise individual do status de cada candidato nos processos seletivos, foi elaborado o gráfico a seguir, onde é possível identificar os maiores problemas enfrentados pela empresa e as deficiências dos candidatos que se apresentam para concorrer a vagas.

Para facilitar a compreensão, segue detalhamento da legenda do gráfico 10:

- I. Aprovados em Entrevista Técnica – Candidatos que foram enviados para admissão na multinacional;
- II. Banco de Dados em Entrevista Individual – fizeram todas as etapas do seletivo, mas não chegaram a ser enviados para a entrevista final com o gestor, normalmente pois a vaga foi cancelada, suspensa ou porque candidatos que já estavam em processo foram admitidos;
- III. Banco de Dados em Entrevista Técnica – Candidatos que realizaram entrevista com o gestor, mas não foram aprovados, apesar de terem perfil para a multinacional, ficam em banco de dados e caso surjam vagas no mesmo perfil, segue direto para entrevista com o gestor da nova vaga;
- IV. Banco de Dados em triagem – Têm perfil para as vagas da empresa, mas não chegaram a ser contatados para dar início ao processo, pois a vaga foi cancelada ou suspensa;

- V. Contraindicados em Avaliação psicológica – Não foram aprovados nos testes psicológicos;
- VI. Contraindicados em Entrevista individual – Não foram aprovados na entrevista por competências realizada por uma psicóloga da Labore;
- VII. Desistente/Sem interesse/Em outro processo seletivo na empresa – Candidatos que foram contatados, mas apresentaram interesse na oportunidade, normalmente por questões salariais, por já trabalharem na multinacional ou não se identificarem com o cargo proposto;
- VIII. Em processo seletivo – estão participando de processo para vagas em aberto;
- IX. Faltosos – Faltaram alguma etapa do seletivo;
- X. Fora dos requisitos por Idade/Escolaridade/Localidade/experiência – Não atendem aos critérios exigidos para o cargo;
- XI. Reprovado (a) em Avaliação Médica - Não foram aprovados na etapa de exames médicos, que ocorre após a aprovação pelo gestor, e também é eliminatória;
- XII. Reprovados em Certificação Básica – Não foram aprovados em teste teórico e *on-line* que avalia os conhecimentos técnicos para o cargo que concorre;
- XIII. Sem êxito no contato – Não foi possível contato inicial para que fosse feita triagem de perfil.

Gráfico 10 - Análise do status e candidatos abordados para processos seletivos



Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de relatórios da empresa

Observa-se inicialmente um número alarmante de candidatos em que não foi possível o contato, via telefone ou e-mail, 2.725 candidatos. Isso dá-se principalmente por cadastros desatualizados no site da empresa e multinacional. E números errados ou inexistentes em currículos. A empresa tenta contato com os candidatos por pelo menos 3 vezes antes de atribuir ao mesmo tal status.

Outro fator preponderante é o número de candidatos que não atendem aos critérios exigidos para os cargos. Após a triagem inicial, é feito contato com o candidato e, nesse contato, é avaliado se ele atende ao que é buscado para o cargo em questão, já nesse momento inicial, 1.913 candidatos foram eliminados por não

atenderem aos requisitos de idade, escolaridade, localidade de residência e experiências prévias. Aqui vale ressaltar que nem sempre as informações que o candidato registra em seu currículo condizem com a realidade e é necessário, nesse momento inicial, ser assertivo nas perguntas feitas a ele para que deem início ao processo somente aqueles que de fato atendem ao exigido.

Após essa análise, o processo seletivo tem início em fases presenciais na consultoria, sendo que a fase inicial se chama certificação básica, consiste em uma prova de cunho teórico elaborada pela multinacional que avalia o candidato quanto aos conhecimentos prévios que o mesmo deve apresentar para exercer o cargo que concorre. Já nessa etapa, verifica-se a deficiência de muitos candidatos, com índices de reprovação muito altos que chegaram a eliminar 1.059 candidatos nessa etapa.

A etapa seguinte é a avaliação psicológica, que consiste na aplicação de pelo menos 3 testes que avaliam o potencial intelectual, atenção concentrada e personalidade dos candidatos. Também é uma etapa com alto índice de reprovação. Que chegou a eliminar 756 candidatos.

6 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIA E ACOMPANHAMENTO

Diante do exposto, pode-se concluir que as dificuldades obtidas pela Labore Consultoria no recrutamento e seleção de candidatos de nível médio e operacional na multinacional em questão dão-se pelos motivos elencados abaixo:

- **Dificuldade em manter um banco de dados online atualizado que consiga suprir as necessidades de pessoal do cliente**

A Labore possui um banco de dados online, mas o mesmo encontra-se desatualizado, pois os candidatos não são incentivados a cadastrar-se no site da empresa. A Labore tinha acesso ao Banco de dados da empresa, que foi inativado e com isso o recrutamento de candidatos tornou-se mais difícil. Apesar da Labore possuir um Banco, não pode recorrer a ele, já que as informações ali contidas não estão atualizadas há um bom tempo.

Como sugestão de melhoria, propõe-se que a Labore incentive o candidato que vai à empresa a cadastrar-se prioritariamente no site. Hoje, o candidato é informado para retornar em 6 meses com um currículo atualizado, acredita-se que tal prática deve ser extinta e o cadastro ocorrer prioritariamente de forma *on-line*, o que facilita o recrutamento e o torna menos moroso.

Além do incentivo presencial, acredita-se que a Labore deva recorrer a meios de comunicação mais modernos, como as redes sociais, para conseguir atrair candidatos incentivando-os a cadastrar-se no seu site

- **Índice considerável de vagas canceladas (29%)**

A Labore possui hoje um índice considerável de vagas canceladas, durante o período de observação, constatou-se que tal índice se dava principalmente por dificuldade no preenchimento das mesmas, com isso, o gestor pode flexibilizar e abrir uma nova oportunidade mais condizente com os perfis encontrados no mercado. Pode ocorrer também pelo fato de a consultoria extrapolar o prazo para que a vaga seja preenchida e, com isso, a mesma ser direcionada para outra consultoria. Ou por motivos internos não informados à Labore. Como sugestão de melhoria, sugere-se levantar junto ao cliente tais informações com mais precisão sempre que uma vaga for cancelada, para que se possa entender melhor tal índice e sanar o problema com

mais precisão. O cliente deve ser informado com precisão sobre todas as medidas tomadas para o preenchimento e vaga, principalmente as críticas, pois apesar do índice elevado, a Labore sempre toma atitudes no sentido de tentar preenchê-las.

- **Alto índice de reprovação nas etapas do processo**

O índice de reprovação nas etapas do processo mostra-se bastante elevado. Nesse estudo, não foi possível identificar se tal reprovação ocorre por falhas no processo ou dificuldades dos candidatos. Como sugestão, propõe-se que a Labore investigue mais a fundo, em cada etapa, o motivo dos candidatos não estarem sendo aprovados, reveja seus processos e faça treinamento constantes com a equipe. Para que, com isso, identifique se o índice de reprovação diminui ou é uma deficiência realmente por parte dos candidatos.

- **Dificuldade em captar candidatos para cargos que exigem habilidades específicas e compatíveis com o negócio da multinacional**

A multinacional possui alguns cargos e atividades bastante específicos, que dificultam o recrutamento, já que na região ela é a única atuante nesse perfil. Em alguns casos, é preciso recrutar candidatos de outras localidades, o que torna o processo mais difícil e lento, já que a Labore não possui filiais em outros estados e precisa trabalhar em parcerias com outras consultorias para conseguir preencher as vagas. Como sugestão de melhoria, para evitar reprovações e falhas no processo, propõe-se verificar com o cliente a possibilidade de levar uma consultora da labore para as cidades dos candidatos, já que isso acarreta alto custos e o cliente precisaria aprovar. Ou manter um parceiro em cada cidade mais solicitada e incluí-lo nos treinamentos constantes da equipe, para que este consiga entender o processo como um todo e tratar o candidato da mesma forma que a equipe da Labore.

- **Dificuldade em contatar os candidatos para a triagem inicial e verificação de adequação ao perfil das vagas trabalhadas**

Propõe-se para tal a orientação ao candidato, ao entregar o currículo presencialmente, que o mesmo faça obrigatoriamente seu cadastro no site da empresa, sem solicitação de novo documento após 6 meses, buscando a eliminação ou diminuição significativa dessa modalidade de recebimento, para que assim seja

possível o contato com o candidato via e-mail ou SMS após 6 meses, solicitando que o mesmo atualize seus dados e, assim, evite o alto índice de candidatos em que não se consegue contato.

- **Índice elevado de desistência e faltas no processo seletivo**

Muitos candidatos acabam desistindo do processo ou faltam em alguma etapa, o que os elimina do processo seletivo. A Labore não faz o levantamento do motivo da desistência ou falta. Propõe-se fazer tal levantamento para levar tais dificuldades ao cliente. No período de observação, percebeu-se que muitos candidatos desistem do processo por já estarem trabalhando e ganharem salários acima do ofertado pela multinacional, informação importante a ser levada ao cliente, o que não ocorre até o momento.

- **Alto índice de reprovação em prova online teórica que avalia conhecimentos técnicos para o cargo concorrido.**

Percebe-se, nessa etapa, que os candidatos apesar de terem a formação e experiência exigidas, possuem dificuldade em responder questões teóricas que abrangem o cargo que concorrem. Como sugestão, propõe-se informar o candidato com antecedência de pelo menos uma semana sobre a prova que irá fazer, entregando-lhe o conteúdo da mesma e frisando a importância de ele estudar e se preparar para a mesma, já que esta é uma etapa eliminatória.

7 CONCLUSÃO

O setor de administração de recursos humanos passou por profundas transformações nas organizações no decorrer dos anos. Evoluindo de recursos humanos para gestão de pessoas até o termo usado pelas empresas modernas, gestão estratégica de pessoas, onde tem-se em conformidade os objetivos estratégicos da empresa e os objetivos do setor, que devem ser definidos para cumprimento em longo prazo e atendimento das estratégias da organização.

O objetivo principal deste estudo foi identificar as dificuldades que uma consultoria em gestão de pessoas, a Labore Consultoria em Psicologia do trabalho, em São Luís – MA, tem ao recrutar e selecionar candidatos de nível operacional e técnico para uma multinacional do setor ferroviário e de mineração.

Para que tal objetivo fosse alcançado, foram seguidas algumas etapas, que compuseram os objetivos intermediários do estudo: conhecer a Labore Consultoria, sua área de atuação no mercado e história; compreender a Gestão com pessoas na Labore Consultoria com ênfase nos processos de recrutamento e seleção, bem como mapear as dificuldades enfrentadas na realização desses processos; traçar perfil dos candidatos atraídos pela Labore Consultoria para cargos operacionais e técnicos; e propor estratégias para aperfeiçoamento dos processos de atração e seleção na Labore Consultoria.

O que se tentou demonstrar, nesse estudo, é que o antigo recursos humanos com uma visão mais burocrática foi substituído pela gestão de pessoas até chegar ao nível atual de gestão estratégica, onde ela tem por finalidade facilitar o processo de tomada de decisão, principalmente no âmbito dos processos de recrutamento e seleção.

Na Labore Consultoria, percebeu-se a importância da análise dos cargos baseada em competências para se dar início aos processos de recrutamento e seleção, pois eles norteiam todo o processo a fim de se reduzir as chances de erro na tomada de decisão ao final do processo.

No decorrer do estudo, observa-se que apesar da Labore Consultoria apresentar algumas fraquezas, elas conseguem ser supridas dadas à sua agilidade em buscar soluções. Mas apesar disso, a empresa ainda precisa se estruturar melhor a fim de sanar os problemas que enfrenta atualmente e evitar perder o seu cliente atual, responsável por manter a empresa aberta no mercado.

REFERÊNCIAS

CASARIN, Helen de Castro Silva. **Pesquisa Científica**: da teoria à prática [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CASTELLS, M. **A Galáxia da Internet**. Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2000.

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

FERNANDES, D. M. **Recrutamento e seleção de pessoas**: Processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional. 2011. Monografia. Faculdade Tecsona, Paracatu, 2011.

FERNANDES, M. C. **O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas**. 2014. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Porto. 2014.

FLORENTINO, M. M.; RUSIGNELLI, J. B. **Gestão de Pessoas**: Recrutamento e Seleção. Revista Administração, 1-13, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. Ed. 7 reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LABORE. **Nossos serviços**. Disponível em: <http://www.labore-ma.com.br/index.php?mnlD=servicos> Acesso em 14 nov. 2018.

MARRAS, Joan Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global** [livro eletrônico]. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. ISBN: 978.85.216.2592-6. Paginação irregular.

MENDES, C. S. **Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos: Análise comparativa entre as práticas de uma instituição pública e de uma instituição privada.** Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Coimbra, 2015.

PERETTI, J. *et. al.* **Gestão de recursos humanos: uma abordagem internacional.** Lisboa: Editor Instituto Piaget. 2012.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de Metodologia da pesquisa científica** [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PONTES, B. R. **Planejamento Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 3 ed. São Paulo: LTr. 2001.

