



## 10º Congresso de Pesquisa

# ANÁLISE DA TEORIA E DA PRÁTICA DE UMA FUNÇÃO DE RH: UM ESTUDO SOBRE AS CONTRATAÇÕES DE PESSOAL

### Autor(es)

---

SANETE IRANI DE ANDRADE

### Co-Autor(es)

---

ANGELA TRIMER DE OLIVEIRA

## 1. Introdução

---

Independente do tamanho, as organizações têm de alguma forma, uma rotina que trabalha com recrutamento e seleção de funcionários.

Define-se por recrutamento de pessoal o método utilizado por uma organização para o preenchimento de um cargo, isto é, como são atraídos e organizados os possíveis candidatos de acordo com os requisitos da vaga. (PONTELO; CRUZ, 2010). O conceito da seleção de pessoal visa buscar, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização, assim solucionar dois problemas básicos: a) adequação do homem ao cargo; b) eficiência e eficácia do homem no cargo. (CHIAVENATO, 2004, p. 185). Amparando-se em Ribeiro (2006) pode-se afirmar que suprir a seleção de pessoal de candidatos ao emprego é função do recrutamento.

O assunto em tela é abordado nos cursos de Administração, especificamente nas disciplinas de Gestão de Pessoas/Administração de Recursos Humanos. A teoria estudada pelos futuros administradores visa subsidiar a prática nas empresas de forma a qualificar os processos que envolvem a seleção de pessoal.

Partindo desses pressupostos o presente estudo apresenta a seguinte questão: a prática adotada pelas empresas para selecionar pessoas é abordada na teoria e estudada pelos alunos de cursos de administração?

## 2. Objetivos

---

Analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoal, praticado por três empresas de médio e grande porte da região metropolitana de Campinas/SP e comparar se a prática adotada é abordada na teoria dos conteúdos curriculares de disciplinas do curso de administração.

## 3. Desenvolvimento

---

O recrutamento de pessoal é um processo que ocorre no mercado de trabalho e pode estar em situação de oferta ou de procura, dependendo da relação entre a oferta de vagas de emprego e o número de pessoas que estão em busca de emprego. As principais fontes de recrutamento são: recomendação de funcionários, agências de empregos, anúncios em mídias, feiras em instituições de ensino etc. Em geral, dependendo das necessidades da empresa e as vagas a serem preenchidas, são utilizadas mais de uma fonte de recrutamento. (VILAS BOAS, 2009).

Após a abertura de uma determinada vaga pela empresa seguida do recrutamento de candidatos, o selecionador de pessoal faz uma triagem nos currículos com vistas a encontrar dentre os possíveis candidatos àqueles que detêm as competências necessárias para o referido cargo. (O recrutamento antes de ser efetuado externamente à organização ocorre, dependendo da política da empresa, internamente). Em seguida são trabalhadas outras etapas do processo de seleção de pessoal. Algumas etapas apresentadas por Chiavenato (2004), Marras (2002), Zimpeck (1992) relacionadas ao processo de seleção são apresentadas de forma sucinta, abaixo:

a) Entrevistas: objetiva aprofundar a pesquisa dos dados do candidato por meio de perguntas semiestruturadas e efetuadas no decorrer do diálogo entre entrevistador e entrevistado; b) Dinâmica de grupo: tem como função analisar as habilidades do candidato no processo de seleção: o modo como ele interage com os outros concorrentes para a vaga, se tem liderança, se é uma pessoa que trabalha em equipe, se sabe desenvolver aptidões em situações de difíceis resoluções, como ele irá superar; c) Testes: tem como objetivo medir o grau de capacidade profissional ou técnico que são exigidos pelo cargo, ou seja, o teste ou prova será específica para cada cargo, ela terá questões e dados sobre o mesmo.

Para atingir os objetivos propostos no presente trabalho, foram escolhidas aleatoriamente 3 empresas, sendo duas de grande porte e uma de médio porte da região metropolitana de Campinas/SP, e entrevistados seus respectivos gestores de RH. A entrevista foi estruturada e composta por 9 perguntas. Por questões éticas, a identidade das empresas bem como os nomes dos gestores de RH das referidas empresas, participantes da pesquisa, tiveram seus nomes substituídos. Foram nomeadas de Indústria Alfa Ltda; Indústria Omega Ltda e Comercial Gama Portas e Janelas. Os gestores foram denominados de Gestor A, Gestor B e Gestor C, respectivamente. A Indústria Alfa Ltda. instalou-se no Brasil ainda na década de 1950 e, atualmente, com mais de 11 mil colaboradores no Brasil e na Argentina, vem buscando novas soluções e agregando tecnologia para atender seus clientes. A empresa é certificada pelas normas ISO/TS 16949, ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 e fabrica vários sistemas de trem de válvulas, filtros automotivos e industriais, além de componentes de motores.

Com sete fábricas instaladas no Brasil, atende todo o mercado de reposição nacional e do exterior, especialmente a América Latina, África e Oriente Médio e fornece produtos para várias montadoras automotivas e parte de sua produção é exportada para montadoras dos Estados Unidos e Europa.

Empresa 2: Empresa Omega - Respondente: Gestor B

A Indústria Omega Ltda faz parte de um o Grupo Alemão fundado nos anos de 1940. O Grupo desenvolve, produz e comercializa componentes automotivos complexos tecnicamente, tais como sistemas de filtragem do ar, sistemas coletores de galeria, sistemas de filtragem de líquidos, filtros de cabine para a indústria automotiva e elementos filtrantes para serviços de manutenção e reparação de veículos.

O Grupo iniciou suas atividades nos idos de 1950 através de uma empresa licenciada, em São Paulo, que foi adquirida em meados de 1960. A subsidiária brasileira foi conhecida como Indústria Omega Ltda e está localizada no interior do estado de SP, aproximadamente a 100 km da capital Paulista em uma área de mais 120 mil m<sup>2</sup> e onde são produzidas anualmente 25.000.000 de peças. A Indústria Omega Ltda trabalha com fornecimento de equipamentos originais para várias montadoras e atende o mercado de reposição, cobrindo 95% do mercado nacional.

Empresa 3: Comercial Gama Portas e Janelas - Respondente: Gestor C

Com uma unidade de fabricação no interior do estado de SP e produzindo 6 mil peças por mês a Comercial Gama conta com profissionais altamente capacitados, equipamentos e tecnologia de ponta. São diferenciais que contribuem para sua manutenção no mercado com produtos que prometem qualidade, conforto termoacústico, praticidade e estilo. Além destas características, as diferentes tipologias e a possibilidade de personalização dos itens enfatizam um resultado exclusivo para cada obra, que prometem em suas campanhas de marketing transformar os ambientes em uma rica experiência de bem viver.

#### **4. Resultado e Discussão**

---

A seguir são apresentadas o conjunto de respostas obtidas em decorrência das entrevistas realizadas com os gestores de RH das empresas acima referenciadas.

A questão 1 efetuada aos gestores foi: “como é efetuado o planejamento de Recursos Humanos (mão de obra) na empresa”. O respondente da empresa 1 alegou que por tratar de dados confidenciais preferia não se manifestar sobre essa questão. A empresa 2: respondeu que o planejamento de mão de obra é efetuado de acordo com o planejamento estratégico da empresa, perspectiva de novos negócios, necessidades atuais, etc. Já a empresa 3 informou que há um projeto corporativo, e que administram o quadro existente de acordo com os custos.

Quanto a questão 2 objetivou entender como é efetuada o recrutamento de pessoal. A empresa 1 respondeu que possuem algumas opções para busca de talentos no próprio site da empresa (cadastro de currículos), agência de empregos e indicações. A empresa 2 informou que conta com o apoio de consultorias de Recrutamento e Seleção de Talentos. Já a empresa 3 trabalham primeiramente o recrutamento interno e posteriormente o externo momento em que é auxiliada por uma prestadora de serviços.

A questão 3 indagou sobre o que é levado em consideração no tocante as qualificações dos candidatos. Para a empresa 1 são as competências específicas da empresa e as qualificações contidas na descrição de cargo da vaga em questão. Para a empresa 2 é estruturado um perfil de competências de todos os cargos da empresa, para quando uma nova vaga é aberta o processo seguir de acordo com o perfil definido (competências comportamentais e técnicas, formação e experiência). A empresa 3 respondeu que sua mão de obra não é facilmente encontrada pronta no mercado de trabalho e levam em consideração a vontade de aprender dos candidatos e muitas vezes mais que a experiência que o mesmo possui (quando possui).

Em seguida (questão 4) foi questionada as etapas utilizada no processo seletivo? A resposta da empresa 1, foi: entrevista com o RH, Dinâmica de Grupo, Entrevista com o Gestor, Avaliação Psicológica, Exames-Médicos e em alguns casos, testes práticos e/ou testes de conhecimentos gerais. A empresa 2 respondeu que dependendo do perfil do cargo e número de candidatos é definido o processo seletivo. A empresa 3, disse que conforme já dito anteriormente, primeiro é efetuado o recrutamento interno, seguido do recrutamento externo, avaliação dos currículos e avaliação dos gestores e na última etapa é efetuada a entrevista pessoal.

Questionou-se (pergunta 5) sobre a função do solicitante da vaga no processo de seleção dos candidatos. A empresa 1 respondeu que é avaliar os candidatos tecnicamente, contribuindo na assertividade da seleção do candidato a ser aprovado. Para a empresa 2, o solicitante participa ativamente do processo, entrevistando os candidatos finalistas de acordo com a metodologia e fornecendo feedbacks sobre o perfil de cada um (pontos positivos ou a desenvolver de cada candidato) subsidiando o RH nas ações seguintes. A empresa 3 informou que o solicitante acompanha todo o processo seletivo, é esse seu papel no processo de seleção dos candidatos, ele é Gestor da área e conseqüentemente o gestor do seu pessoal: papel este conduzido por ele desde o início até a aprovação do candidato.

Foi questionado também (Questão 6) O que é avaliado numa entrevista de seleção? Para a empresa 1, avalia-se o perfil técnico e comportamental do candidato. A empresa 2 foi categórica: “nossas entrevistas são baseadas na metodologia de Gestão por Competências”. Para a empresa 3, avalia-se, além da empatia, nem sempre a experiência profissional fala mais alto: muitas vezes a competência e vontade de aprender, escolaridade e cursos extras também são levados em consideração.

A questão seguinte (nº 7) foi: como saber se o candidato está falando a verdade? Como mensurar seu comportamento. A empresa 1 respondeu que Mensuram o perfil do candidato através da avaliação psicológica. Para a empresa 2 a metodologia permite buscar na experiência passada do candidato situações onde ele pode demonstrar os comportamentos que expressam as competências que necessitam naquele profissional. Esta, parte do pressuposto de que se o indivíduo foi capaz de apresentar este comportamento numa situação passada a probabilidade de fazê-lo novamente é bastante alta. A empresa 3, respondeu que contratam um prestador de serviços para o recrutamento e seleção de pessoal. O respondente acredita que é bem difícil “descobrir uma mentira”, mas pode-se perceber e “cercar” o candidato com algumas perguntas bem objetivas. Cada caso é um caso. Na questão 8 foi perguntado: na sua opinião, quais são os maiores erros ou equívocos cometidos ou praticados pelo candidato? Resposta: em alguns casos, a falta de ética perante empregadores anteriores e passar informações incoerentes e/ou sem validade. A empresa 2 respondeu que tentar “parecer o que não é”. O perfil de cada cargo é desenhado com base nas atividades que o ocupante deverá desenvolver bem como nos valores que a empresa possui. Num processo seletivo procura-se identificar o quanto há similaridade entre a forma de agir do candidato versus o que se espera dele. Quando o entrevistador percebe a tentativa de “simulação” por parte do candidato já se estabelece um clima de desconfiança. Essa atitude, segundo a própria metodologia já sinaliza que se este comportamento foi demonstrado nesse momento (processo seletivo) é muito provável aparecerá em outras circunstâncias. Ou seja, pode ser um padrão de comportamento do candidato com o objetivo de ganhar algo, comportamento muito perigoso dentro de uma organização. Caso essa situação não seja percebida durante o processo e o candidato seja aprovado é muito provável que ele não se adapte e por decisão própria ou da empresa não permaneça por muito tempo. Há sempre um lugar certo para a pessoa certa, e esta escolha deve ser transparente e mútua. Para a empresa 3 é a mentira, que segundo o respondente é o maior erro, porque com o tempo, é possível descobrir o caráter de um profissional, e também sua bagagem e experiências. Além disso, demonstrar insegurança é muito ruim, assim como “gabar-se” em excesso também não é um comportamento aceitável.

E por fim, na última questão (9) foi indagado sobre quais os métodos utilizados para selecionar os candidatos? A questão não foi respondida pela empresa 1, que alegou tratar-se também de dados confidenciais. A resposta da empresa 2 foi: metodologia por Competências (Dinâmicas, Entrevistas, Testes Situacionais, Testes de Conhecimentos, Testes Técnicos, Avaliação de Idiomas, entre outros). De acordo com as necessidades do perfil. A empresa 3 afirma, a prestadora de serviços auxilia diversas ferramentas entre elas os testes técnico e psicológico, mas avalia-se também competência, experiência, postura, etc.

## 5. Considerações Finais

---

De acordo com a teoria apresentada pelos autores especialistas na área, selecionar pessoas não é uma tarefa simples, tampouco fácil.

---

Existem, porém, ferramentas que podem subsidiar uma política de recrutamento e seleção. A sequência de fases propostas pelos autores demanda um empenho por parte dos selecionadores além de tempo para efetuarem-se todas as análises pertinentes ao processo.

Ao comparar a teoria estudada com a prática adotada pelas empresas participantes do estudo, verificou-se que todas utilizam, em grande medida, a teoria abordada no curso de administração, isto é, todas as fases de um processo de recrutamento e seleção discutido pelos autores especialistas na área de gestão de pessoas, e estudados ao longo do curso de Administração são trabalhadas pelas empresas.

Porém, sabe-se que nem sempre essa forma de trabalhar predomina na grande maioria das empresas que não são de médio e grande porte, haja vista que a necessidade de pessoal com conhecimento especializado para conduzir o todo processo.

Pode-se afirmar que a problemática e os objetivos deste estudo foram atendidos e que novos estudos poderiam ser suscitados objetivando investigar o processo de seleção de pessoal em empresas fora desses parâmetros (médio e grande porte) e a atuação do pessoal contratado sem o aparato que cerca as grandes e médias empresas.

## **Referências Bibliográficas**

---

CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8ª. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, J. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 2002.

PONTELO, J.; CRUZ, L.. *Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas*. Brasília: Senac, 2010.

RIBEIRO, A. L. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

VILAS BOAS, A. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ZIMPECK, B. G. *Administração de salários*. São Paulo: Atlas, 1992.