



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ALESSANDRA BORGES DA SILVA
NEUSA DA CUNHA RODRIGUES
RAFAEL REGO FONTINELE

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REALIZADO PELA AMPLIAR
ASSESSORIA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO

ANÁPOLIS/GO
2018

ALESSANDRA BORGES DA SILVA
NEUSA DA CUNHA RODRIGUES
RAFAEL REGO FONTINELE

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REALIZADO PELA AMPLIAR
ASSESSORIA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO

Artigo apresentado ao curso de Recursos Humanos da Faculdade Católica de Anápolis como requisito essencial para obtenção do título de Tecnólogo em Recursos Humanos, sob a orientação do Prof. Me. Wilton Alves Ferreira Junior.

ANÁPOLIS/GO

2018

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REALIZADO PELA AMPLIAR ASSESSORIA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO

Alessandra Borges da Silva¹
Neusa Da Cunha Rodrigues²
Rafael Rego Fontinele³
Wilton Alves Ferreira Junior⁴

RESUMO

O presente artigo visou apresentar uma pesquisa sobre o processo de Recrutamento e Seleção e suas etapas, sendo realizado na empresa Ampliar Assessoria, apresentou o modelo de ficha de seleção de pessoal, utilizada como ferramenta básica para início do processo de ReS, explicando sobre a descrição de cargos e os meios utilizados no recrutamento, com as suas vantagens e as suas desvantagens, além de seus tipos, como: interno externo e misto. No processo de seleção dos candidatos discorreu-se sobre os objetivos utilizados para o levantamento e a análise do perfil desses frente às competências, sobre a terceirização para a área de Recrutamento e Seleção e os tipos e características de entrevista. Assim, este artigo foi de grande importância, pelo fato de se adquirir novos conhecimentos, absorvendo um aprendizado maior e descobrindo a importância de um bom preparo na hora de realizar as atividades com o recrutamento, fazendo cada etapa do processo de seleção com precaução, para uma contratação mais assertiva. E, após conhecer cada etapa dos processos analisados, pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado.

Palavras-chaves: Recrutamento. Seleção. Contratação. Perfil do candidato. Competências.

¹ Graduanda no Curso Superior de Tecnologia em Recursos Humanos, pela Faculdade Católica de Anápolis. *E-mail:* cunhaneusarodrigues@hotmail.com.

² Graduanda no Curso Superior de Tecnologia em Recursos Humanos, pela Faculdade Católica de Anápolis. *E-mail:* oliveiraalessandra2018@gmail.com.

³ Graduando no Curso Superior de Tecnologia em Recursos Humanos, pela Faculdade Católica de Anápolis. *E-mail:*rafael-fontinele@hotmail.com.

⁴ Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente pela UniEvangélica em 2014. *E-mail:* wilton@catolicadeanapolis.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas buscam no mercado de Recursos Humanos candidatos mais qualificados, que atendam ao perfil desejado e com conhecimentos que possam ser agregados. Dessa forma, é importante que se tenha um processo seletivo bem executado para captar profissionais competentes.

Neste sentido, o presente estudo buscou responder como são desenvolvidos os processos de Recrutamento e Seleção pela empresa Ampliar para o encaminhamento das pessoas ao mercado de trabalho.

Este artigo teve como objetivo geral levantar informações do processo de Recrutamento e Seleção realizado pela empresa Ampliar Assessoria em Desenvolvimento Humano, situada na cidade de Anápolis, em Goiás. Os objetivos específicos foram: realizar um levantamento bibliográfico sobre o tema em análise; identificar qual a forma mais eficiente na visão da empresa para captar e armazenar os currículos e; verificar como acontece a seleção de pessoas e seu encaminhamento para as empresas contratantes.

De acordo com o que foi citado nos capítulos, sobre o tema, a forma de se iniciar o processo em análise é feita através de uma ficha de solicitação, com os detalhes sobre a vaga, que são utilizados para facilitar a busca do candidato exigido pela empresa. Assim, é através da triagem nos bancos de dados que pode ser realizada a seleção dos candidatos para uma eventual entrevista, dinâmicas e exames psicológicos.

O processo de Recrutamento e Seleção tem como objetivo captar pessoas com as competências que atendem o perfil exigido para a vaga, satisfazendo a necessidade da organização que fez a solicitação para uma empresa terceirizada, que atenda sua exigência.

A metodologia utilizada para desenvolver esta pesquisa foi a de campo e a empresa onde os estudos foram baseados foi a Ampliar Assessoria em Desenvolvimento Humano. Para tanto, houve uma observação em campo de todo o processo da empresa: testes psicológicos, testes de conhecimento, captação, triagem, recrutamento, seleção, entrevista, dinâmica de grupo, escolha dos candidatos e encaminhamento para a empresa solicitante.

Dessa forma, conclui-se que a pesquisa foi satisfatória, pois a mesma trouxe informações baseada em conhecimentos específicos da área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo foram relatados os processos de recrutamento, apresentando suas formas e vantagens, bem como a análise de currículos, a importância e suas características, sendo apresentadas, também, as formas de seleção, levando em conta os autores Banov (2010) e Gil (2012), que justificam este tema.

2.1 RECRUTAMENTO – SEUS MEIOS E CARACTERÍSTICAS

De acordo com Banov (2010), o recrutamento refere-se aos meios utilizados pelas organizações para divulgação de suas vagas, com o objetivo de atrair candidatos desejados por elas. Seu planejamento é importante porque envolve custos para a empresa, que, em geral, disponibiliza um determinado valor para realizá-lo. Neste mesmo contexto, Gil (2012) diz que o recrutamento é um processo que busca atrair candidatos mais qualificados e com a capacidade de ocupar cargos dentro das organizações.

Alguns meios de recrutamento, como relata Gil (2012), mais usados no recrutamento dentro da empresa, são por meio de cartazes, anúncios e agências. O recrutamento feito dentro da empresa é um processo muito econômico e dá oportunidade de crescimento para os funcionários, mostrando que essa os valorizam. Quando a empresa busca atrair um número alto de candidatos ela opta pelo recrutamento feito através de cartazes e anúncios, já o recrutamento através de agências diminui os gastos com tempo e dinheiro, pois elas são as responsáveis por encaminhar os candidatos mais qualificados.

Banov (2010), explica que para fazer o processo de recrutamento é necessário coletar os dados detalhando o perfil ideal para o cargo, tempo que levará o preenchimento das vagas e se tem recursos financeiros suficientes. Após essa etapa, é elaborado um planejamento e, em seguida, colocado em execução detalhando quando e como irá realizar a divulgação das vagas e, por fim, levantar uma avaliação da quantidade de candidatos que obtiveram com o recrutamento, se todas as vagas foram preenchidas e descobrir se os meios utilizados pelos recrutadores foram eficazes.

Para Banov (2010, p. 39) “Os meios utilizados para a divulgação das vagas são dependentes do *status* do cargo, da urgência do preenchimento da vaga

e das condições econômicas da empresa. O recrutamento pode ser interno, externo ou misto.”

Segundo França (2010), o recrutamento interno é quando a empresa procura candidatos de dentro da sua própria organização para fazer o preenchimento das vagas que vão surgindo com o passar do tempo, com isso ela dá oportunidade de crescimento para os colaboradores que estão dentro da empresa, deixando eles cada dia mais motivados e ajudando no crescimento e desenvolvimento da organização.

O recrutamento interno, conforme Castro (1995), deve ser utilizado especificamente para o preenchimento de vagas dentro das organizações, feito através de mudanças nos quadros existentes na empresa. O recrutamento interno deve sempre vir antes do recrutamento externo, apesar de algumas empresas sempre darem preferência para candidatos que venham de outras organizações.

Para Gil (2012, p.93-94), recrutar pessoas já de dentro da empresa é um meio adequado, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhe é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico, além de servir também para empresa demonstrar que está interessada em promover seus empregados, mas para Almeida (2004), deve-se tomar o cuidado ao selecionar o colaborador para o *tunover*, pois é algo que se faz com muita consciência por não haver possibilidade de fazer retração.

Já para Almeida (2004), é necessário que haja muita cautela no momento de criar a definição dos critérios para fazer a seleção dos candidatos, pois se o recrutamento interno não for feito corretamente pode resultar em conflito entre os funcionários dentro das organizações, por isso é fundamental que o recrutamento interno seja feito de forma correta, visto que o mesmo pode acarretar em um resultado negativo, já que nem todos poderão ser promovidos.

Para França (2010, p.33), as vantagens e desvantagens do recrutamento interno são:

Quadro 1-Aspecto de recrutamento interno

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Menor custo direto-mais econômicos em relação a tempo e investimento; Conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do “candidato”; Estimula a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional; Melhora o moral interno; Demonstra valorização do pessoal que já compõe a empresa.	Requer pessoas muito preparadas e que conheçam todas as áreas de empresa; Não-aproveitamento do elemento externo; Manutenção do <i>status quo</i> , reduzindo a possibilidade de inovação e novas ideias na empresa.

Fonte: Adaptado por França (2010).

É necessário escolher entre as vantagens e as desvantagens para se ter uma maior probabilidade de acerto possível no recrutamento interno, para diante dessa tomada de decisão evitar conflitos dos funcionários dentro das organizações.

Conforme afirma Cunha (2010), o recrutamento é considerado externo quando a empresa busca recrutar candidatos de fora das organizações, dando oportunidade para pessoas desempregadas, em busca do primeiro emprego e candidatos de outras empresas.

O recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas, de acordo com França (2010, p.33) e serve para o preenchimento do cargo. “A opção pelo recrutamento externo deve ser feita, preferencialmente, após avaliação sobre a alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa.”

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), existem vantagens e desvantagens no recrutamento externo. As vantagens para a empresa que optar pelo recrutamento externo são os conhecimentos que esses candidatos trazem de outras organizações, pois são mais desenvolvidos e preparados, sendo assim a empresa não importa em ter que pagar mais caro por um candidato que venha de fora, desde que traga resultados para essa. Já as desvantagens são o tempo que é gasto na triagem, dinheiro investido na busca desses candidatos que é feita através de anúncios em revista, jornais, *sites*, agências, e a frustração dos colaboradores por não terem como crescer profissionalmente.

Conforme Caxito (2012), no recrutamento, para o estímulo dentro da organização, faz-se a inclusão de pessoas e seus talentos renovando o ambiente da

empresa com seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Com isso, essa aumenta seu desenvolvimento, trazendo para a sua cultura uma dimensão inovadora.

Banov (2010) diz que o recrutamento misto ocorre quando a empresa faz uso do processo para divulgar suas vagas, tanto do recrutamento interno, quanto do externo. Já Chiavenato (2009) afirma que na prática o recrutamento interno e externo sempre completa um ao outro, pois o funcionário escolhido é conduzido a outra vaga, o que exige um candidato para ocupar a posição que ficou vaga.

Em geral, a empresa nunca faz apenas um tipo de recrutamento, pois quando o funcionário é promovido essa tem a opção de buscar candidatos que venham de fora, para substituírem no cargo que o outro ocupava, ou fazer a extinção desse mesmo cargo e neste momento a organização passa para a área específica no intuito de obter o resultado esperado.

No organograma a seguir, Marras (2011) mostra a Administração de Recursos Humanos (ARH) no processo organizacional de R&S, em que uma empresa, que tenha um quadro grande de efetivo, necessita de um ou mais profissional na área de RH para executar o processo de Recrutamento e Seleção com o seguinte perfil orgânico.

Figura 1- Organograma de Recrutamento e Seleção



Fonte: Marras (2011, p.50).

Porém, a ideia deste organograma foi uma forma de demonstração para apresentar para as empresas os meios que podem trabalhar com serviços de Recrutamento e Seleção quando se tiverem uma rotatividade ou necessitarem de crescimento no quadro de colaboradores, como descreveu Marras (2011).

2.2 FICHA DE SOLICITAÇÃO DE PESSOAL E A DESCRIÇÃO DE CARGO

A ficha de solicitação de pessoal e a descrição de cargo, de acordo com o portal Gestão de Pessoas, é o ponto de partida para os processos de Recrutamento e Seleção, que normalmente ocorrem com a necessidade de aumentar o quadro de colaboradores ou para substituir alguém. Nesses casos, o mais comum é iniciar o processo preenchendo um formulário específico para essas demandas.

Na etapa de recrutamento de candidatos, as ferramentas de captação mais utilizadas são: captura de currículos, agentes de recrutamento eletrônico/software de avaliação de currículos, avaliação de qualificações, entrevistas estruturadas online, testes de conhecimentos e habilidades, inventários para avaliar o ajustamento à cultura da organização, testes de aptidão e de personalidade, testes de integridade, simulação e investigação social (ALMEIDA, 2009).

Após essa etapa da apresentação da ficha de solicitação, a próxima é a descrição de cargo que, segundo Kuabara (2014), é a base fundamental para definir o perfil de como o candidato irá ser inserido com a responsabilidade de executar a função dentro da organização. Nesse mesmo sentido, Paschoal (1998) também descreve as funções que tem como necessidade, na área ou na organização, seguir um padrão e executar outros trabalhos ligados a necessidades de competir ao cargo.

[...] A descrição de cargo é uma forma pela qual a organização pode padronizar o conteúdo dos cargos existentes, bem como estabelecer títulos para esses cargos e avaliar qual é o perfil mais adequado de ocupante para determinado cargo tendo em vista o desenvolvimento das funções, a fim de que seja possível alcançar os objetivos organizacionais (KUABARA, 2014, p.24).

Como relata Pontes (2004) e Oliveira (2008), em uma análise de cargo são estudadas as funções, obrigações e responsabilidade que esse exige. Através da análise se obtém a descrição e requisitos que as organizações necessitam para o preenchimento da vaga. O candidato precisa de escolaridade, ser responsável e ter conhecimento ou flexibilidade para aprender.

Existe uma metodologia de análise de cargo que se faz com dados para a determinada função, como explica Marras (2011), aos quais são feitos com: uma entrevista, observação in loco, por método combinado e também pode ser através

de um questionário a ser preenchido pelo ocupante, isso é feito por analista de cargos e salários, que utiliza dos instrumentos citados, com a finalidade de obter informações na formação do perfil ao cargo ou função, evitando certas exigências.

2.3 PROCESSOS DE SELEÇÃO

Uma determinada organização procura pelo candidato qualificado e Banov (2010) esclarece que, após esse ser recrutado e a empresa receber os currículos ou fichas de solicitação de emprego, apresentados pelas pessoas interessadas, os documentos serão analisados de acordo com o perfil e a competência desejada pela empresa contratante.

Pontes (2006) alega que o currículo é um instrumento essencial, com o objetivo de apresentar os dados pessoais, a experiência e algumas outras informações sobre a escolaridade e cursos de capacitação profissional.

Segundo França (2011), a seleção apropriada de candidatos deve ocorrer mediante avaliações qualitativas, as quais proporcionam uma melhor escolha. Ainda para Marras (2011), o sistema ARH tem o comprometimento de recrutar, analisar e contratar o candidato para a exigência interna da organização. Esse autor também informa que pode não haver necessidade de um grupo de ARH na organização, podendo obter em uma empresa especializada em Recrutamento e Seleção um candidato com o perfil específico à sua necessidade, diminuindo, assim, a despesa.

A terceirização para o Recrutamento e Seleção de algumas empresas de pequeno e médio porte ajuda a reduzir gastos, diminuir o tempo, e os valores acabam sendo pequenos em relação aos cargos, sejam de um faxineiro ou de uma gerência, como relata Faria(2015).

A seleção de pessoal, na visão de Marras (2011, p.65) “é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

Pontes (2004), Lotz e Burda (2015), explicam que o processo de seleção se inicia, geralmente, por uma triagem entre os candidatos recrutados, sendo normalmente realizada por meio de entrevista rápida e/ou análise do currículo, ou ficha de inscrição, que certifica a ligação entre a vaga e o candidato. Portanto, a triagem tem como finalidade verificar, em termos gerais, se o candidato possui os

requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa poderão satisfazê-lo. Posteriormente, em segunda fase, poderão ser aplicados testes de conhecimento exigidos pelo cargo e/ou psicológicos, entre outros.

Para Leme(2006) o conhecimento é o saber, a habilidade é o saber fazer no dia a dia e a atitude é o querer fazer, este raciocínio leva à compreensão da forma prática de se realizar um processo seletivo de candidatos, analisando-os através de técnicas utilizadas em estudos de Recursos Humanos.

Conforme França (2011), a aprovação de um candidato em uma empresa depende dos mais diversos fatores, entre eles o número desses que concorrem à vaga, os requisitos e a experiência desejáveis, rotinas da administração de pessoal, verba disponível, empatia entre o candidato e a futura chefia, ou comportamento do indivíduo durante a entrevista.

[...] Antes de o processo seletivo ser iniciado, há necessidade de obter informações sobre as atividades a serem desenvolvidas e as habilidades necessárias para a sua execução. Mesmo assim, é indispensável à realização de uma entrevista com o requisitante da vaga, para conhecer as suas necessidades e expectativas e confirmar o perfil psicológico e a bagagem de conhecimentos necessários ao candidato (FRANÇA, 2011, p.35).

Após as abordagens sobre os processos seletivos, foram contextualizadas, no item a seguir, as características de entrevista para se obter os resultados.

2.4 AS CARACTERÍSTICAS DE ENTREVISTA

Existe a teoria com o intuito de facilitar a análise de currículos para a captação interna e externa, de acordo com Marras (2011), e, para tanto, faz-se necessária a coleta de dados referente às informações apresentadas, e o selecionador deve constatar e avaliar os candidatos através de entrevista.

Entrevista é a técnica mais usada para fazer seleção de pessoas, de acordo com Banov (2010), para obter informações e permite esclarecer os dados dos currículos. Existem também meios para entrevistar, que podem ser por telefone, *internet*, ou pessoalmente, em que se faz a avaliação do candidato.

Ainda segundo o autor supracitado, nos aspectos de uma entrevista, que tem o contato direto com o candidato, pode-se observar e descobrir suas reações e seu comportamento, seus pontos positivos e negativos. Para tanto, utiliza-se de uma

metodologia para fazer entrevista, podendo, no decorrer, formular perguntas livres mediante o diálogo com o entrevistado, ou até mesmo através de um roteiro bem elaborado com questões dirigidas sobre o cargo e as competências. Ele ainda cita vários tipos de entrevistas e a mais utilizada é a tradicional que verifica as informações mediante o candidato com o currículo.

Como sequência de uma explicação de Banov (2010), tem-se a entrevista comportamental que é o meio de avaliar as competências do candidato, se ele está preparado para exercer a função dentro da organização, já a entrevista de grupo, ou dinâmica de grupo, é o processo no qual o candidato é avaliado para garantir a assertividade na contratação.

Segundo Lotz e Burda (2015), nos novos tempos, com a tecnologia avançada, também estão usando a entrevista por videoconferências, que é a entrevista a distância realizada por telefone ou *online*. Complementando essa teoria, Malkovich e Boudreau (2013) apresenta outros tipos e características de entrevista que serão mostrados no Quadro abaixo.

Quadro 2- Tipos e características de entrevistas

Tipo	Características
Estruturada	Segue um roteiro previamente estabelecido.
Semiestruturadas	Segue um roteiro previamente estabelecido, mas o investigador tem a liberdade de investigar temas que lhe pareçam relevantes.
Aberta	Não segue um roteiro preestabelecido. O entrevistador conduz a entrevista de forma livre mediante as informações trazidas pelo candidato.

Fontes: Elaborado pelos autores com base em Malkovich e Boudreau, 2013. P.164

A entrevista, como relata Gil (2012), é uma forma clara de avaliar e conferir o currículo apresentado, o comportamento técnico e psicológico, porém com margem de erro. Ele explica, ainda, que a entrevista, geralmente, deve ser feita por um entrevistador até o fechamento da mesma, com questões preparadas e local adequado e que a mais utilizada é a entrevista semiestruturada, pois, além de seguir o roteiro, o entrevistador, no decorrer da entrevista, tem curiosidades com novas perguntas baseadas no diálogo como forma de concluir seus objetivos.

2.5 CONTRATAÇÕES PARA O MERCADO DE TRABALHO

Depois de finalizada a etapa anterior inicia-se o acordo de trabalho, firmado entre empregado e empregador, com o contrato de trabalho, que acontece quando uma pessoa, sendo ela jurídica ou física, se propõe a prestar serviço não eventual a outra mediante um salário. Dessa forma, as partes deverão prestar contas uma a outra, fornecendo, assim, todas as informações necessárias para que haja o processo de contratação.

Inicialmente, a empresa solicita toda a documentação necessária para admissão do funcionário (MOTA et al., 2017). Neste mesmo sentido, Lacombe (2005) diz que após as fases de Recrutamento e Seleção inicia-se o processo de admissão do funcionário, em que a empresa faz solicitação da documentação necessária e específica para a contratação.

A empresa regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), ao contratar um colaborador, deve registrá-lo de forma imediata no livro, na ficha ou no sistema eletrônico de trabalho. Oliveira (2012), também afirma que o livro ou a ficha serão autenticados pelo fiscal do trabalho, dessa forma, quando houver fiscalização não haverá penalidades para a empresa.

Conforme afirma Gonçalves (2012), o livro ou ficha de empregados contém as seguintes informações: identificação do empregado com número e série da Carteira de Trabalho, a data da admissão e demissão, o cargo ou função, a remuneração e forma de pagamento, o local e horário de trabalho, a concessão de férias, a identificação da conta vinculada do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e da conta do Programa de Integração Social (PIS)/Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP) e acidente de trabalho ou doença, caso venha a ocorrer.

Dessa forma, segundo Sena (2012), é fundamental que haja o registro do trabalhador conforme consta no Ministério do Trabalho e Empregados (MTE). Em geral, tudo que determina às atividades pode ser obrigatório para todos ao qual se referem ao empregador. Quando esse passa pelo processo no estabelecimento do empregador, não será necessária a autuação para as empresas que optarem pelo sistema informativo de registro de empregados. O funcionário entregará a documentação, mediante a um recibo e a empresa, por sua vez, ao devolvê-lo, apresentará um novo recibo que comprove a devolução.

Os documentos necessários para realizar a admissão podem ser flexíveis, variando entre as empresas, sendo alguns respectivamente: certidão de nascimento ou casamento, Cadastro de Pessoa Física (CPF), caso seja menor, do responsável, carteira de identidade, certidão dos filhos menores de 14 anos, certificado militar, conta de luz, gás ou telefone, atestado de escolaridade, título de eleitor, carteira profissional, PIS, atestado médico, abreugrafia, três fotos tamanho 3x4, e todos xerox, como destaca Lacombe (2005).

Após a contratação, relata Oliveira (2012), que a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) do empregado é registrada com as informações do contrato firmado com a empresa, e a qual tem o prazo total de 48 horas para devolvê-la ao colaborador, conforme previsto na consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

3 METODOLOGIA

A metodologia é uma fonte que cuida em fazer ciência e colocar vários caminhos, conforme explica Demo (2014), e também ela é uma disciplina auxiliar.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto ao caminho desta pesquisa, teve-se o tipo indutivo, pois utilizou-se das experiências e vivências no mercado de trabalho da empresa pesquisada, tendo como referência os processos implantados ao longo dos anos, em que os pesquisadores possuíram a chance de vivenciar de perto a realidade do dia a dia destes processos, obtendo informações para a pesquisa do artigo.

Sendo uma pesquisa de natureza básica, com o objetivo de absolver novos conhecimentos dentro do tema em estudo, não houve a necessidade de fazer transformação no local pesquisado, muito menos resolver algum problema específico, sendo especificamente, um estudo da ciência e suas implicações.

Em relação à abordagem, esta pesquisa foi do tipo qualitativa, pois foram analisados e tratados os dados coletados através de uma entrevista com perguntas abertas, onde os pesquisadores, através de um roteiro, puderam, de forma clara e objetiva, conhecer os processos adotados pela empresa no Recrutamento e Seleção. A entrevista foi considerada de suma importância para a busca e o

aprimoramento dos conhecimentos, em que não se desejava quantificar os processos.

A forma foi descritiva com aplicação de roteiro e perguntas abertas à psicóloga na empresa Ampliar Assessoria, onde foi descrito todo o processo de Recrutamento e Seleção com os candidatos para as organizações que procuram ajuda de modo a facilitar sua busca pelo candidato ideal.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A empresa Ampliar Assessoria desenvolve atividades relacionadas a RH e gestão da qualidade, e o R&S é um dos processos que também se faz presente no seu atendimento que vem de encontro com a necessidade das organizações, em que as mesmas contratam seus serviços com intuito de facilitar a procura do candidato ideal.

A Ampliar possui um universo de cinco colaboradores em seu ambiente para atendimento, sendo que o roteiro foi aplicado com a Psicóloga responsável pela área de Recrutamento e Seleção no local.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de pesquisas bibliográficas, em livros, artigos científicos, *sites* e documentos apresentados pela empresa Ampliar Assessoria, onde foi feita a pesquisa, com entrevista aplicada, a fim de levantar dados e informações sobre o tema e local estudado, obtendo embasamento científico para a conclusão deste trabalho.

3.4 TRATAMENTOS DE DADOS

Para a elaboração deste artigo foi utilizado o programa do *Word* na digitação.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Não houve limitações do método neste objeto de pesquisa, pois todas as propostas apresentadas no projeto foram concluídas e de fácil acesso e pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram abordados e analisados os dados coletados através de uma entrevista com a Psicóloga da empresa Ampliar Assessoria, explicando a metodologia utilizada no processo de captação de vagas, destacando a forma de Recrutamento e Seleção, tendo como resultado uma contratação mais eficiente, sendo assim, mais assertiva. Ressalta-se que todas as respostas aqui apresentadas foram da Psicóloga em questão e transcritas fielmente.

Na entrevista, o primeiro questionamento foi descobrir como funciona o trabalho dentro da organização, os critérios, as necessidades dos clientes e a estratégia da empresa. Como resposta obteve-se:

Nós da Ampliar Assessoria em Desenvolvimento Humano trabalhamos com a disponibilidade em atender as organizações e também aos candidatos, facilitando o processo de busca de ambas as partes. Temos alguns critérios básicos, formalizados no intuito de atendê-los com qualidade, ética e sigilo, executando o processo de Recrutamento e Seleção de forma eficaz para que a contratação possa ser realizada com sucesso. Uma das nossas estratégias é garantir fidelidade do cliente empresarial e não cobrar dos candidatos, sendo um diferencial, garantido ao cliente a qualidade de atendimento a ele e garantindo ao candidato a participação em um processo igualitário, justo e que leve em consideração a sua situação atual.

Nas empresas de suporte em assessorar o cliente, de acordo com o *site* supportempresarial, existe uma equipe qualificada para a busca de candidatos a preencher cargos e funções, como objetivo de manter o cliente fiel. Essas possuem um banco de dados com as informações necessárias para facilitar na busca do perfil com currículos atualizados, que são analisados e selecionados para a próxima etapa, para, em seguida, fazer o convite para as entrevistas, podendo escolher o candidato qualificado para a vaga requisitada. A empresa de assessoria faz também um *feedback* para todos os candidatos que participaram do processo seletivo.

Logo após, surge uma nova ideia sobre qual o ponto de partida para iniciar o processo de Recrutamento e Seleção para uma organização?

Aqui na Ampliar recebemos uma ficha de solicitação de pessoal da empresa, preenchida com os dados específicos da vaga, para melhor realização do processo de Recrutamento e Seleção. Posteriormente buscamos, de acordo com a necessidade da empresa solicitante, o colaborador para o cargo e a função desejado. Assim, nós começamos analisando a solicitação, para depois fazer divulgações da vaga, se necessário e a busca dos currículos nos bancos de dados, aqui armazenados. Dentro dessa ficha de solicitação, que contém itens

específicos, nós identificamos as competências necessárias (o conhecimento, as habilidades e as atitudes) para o cargo e tomamos isso como um “norte” para a avaliação dos candidatos e para que as escolhas sejam as mais adequadas, de acordo com as exigências do solicitante.

Ou seja, o início do processo de Recrutamento e Seleção, conforme o *site* sênior, geralmente tem como ponto de partida a necessidade de uma determinada empresa substituir ou melhorar o quadro de seus colaboradores, assim se inicia o processo com dados colocados em uma ficha de solicitação em anexo, especificando as exigências necessárias.

O terceiro questionamento foi como fazer a definição do processo para a captação de currículos.

O recrutamento, ou seja, a captação de candidatos pode ser realizada de várias formas e deve se adequar ao perfil/cargo que é buscado. Fazemos a divulgação das vagas em redes sociais, em *site* próprio e em alguns outros *sites*, no *linkedin*, anúncios em rádio, divulgação em instituições de ensino, entre outros. Atualmente, e dependendo da vaga, nas redes sociais se tem um retorno rápido e com bom volume de currículos, por possuir uma abrangência muito grande, porém a Ampliar Assessoria não depende exclusivamente destes meios de recrutamento, pois temos um banco de dados extenso e organizado, a fim de otimizar os processos.

Segundo Almeida (2009) e Banov (2010), para a captura de currículos os estudos indicam que os candidatos podem ser consultados eletronicamente, através de sistema de busca ou de forma tradicional. De um modo geral, a empresa pode fazer a solicitação de currículos ou pedir que os candidatos compareçam à empresa para preencher uma ficha de solicitação de emprego.

No decorrer da entrevista houve a curiosidade de descobrir, na empresa Ampliar, qual o cargo e função eram mais procurados? Obteve-se que:

Depende, varia de acordo com o período e demanda. A Ampliar Assessoria, por ser uma consultoria, atende a várias empresas, de diferentes portes e ramos de atuação da cidade de Anápolis e entorno, então não há um padrão de solicitações. A Ampliar busca o perfil desejado, com o menor tempo e maior facilidade para a empresa, levando em conta as solicitações e exigências das organizações, baseado nas descrições de cargos e funções, e no mercado de trabalho.

Para Kuabara(2014), a descrição de cargo e função é a base para a procura do candidato de acordo com a necessidade da organização, sendo que esta busca precisa ter uma qualificação com o perfil desejado. Nesse mesmo sentido, Paschoal (1998), explica a importância de ter a descrição das funções com as

necessidades previstas pelo gestor. Pontes (2004) e Oliveira (2008), afirmam que é através da análise de cargo que se pesquisa e se define as funções, obrigações e responsabilidade que este cargo exige.

Após a resposta da pergunta anterior, questionou-se a existência de algum outro processo mais eficaz que possa substituir o processo de recrutamento? Para tanto, obteve-se:

Não, o recrutamento não pode ser substituído, mas o que tem mudado são os meios que estão sendo desenvolvidos e utilizados para facilitar e garantir a eficiência do recrutamento, e também da seleção. As empresas precisam estar atentas e se adaptando a isso, um exemplo são às novas tecnologias, o avanço da *internet* e das redes sociais, meios que têm se mostrado cada vez mais comuns de serem utilizados para recrutar candidatos.

De acordo com Banov (2010), o recrutamento se refere aos meios que as organizações utilizam para divulgar suas vagas. Esse processo tem como objetivo atrair os candidatos desejados por elas.

Nesse mesmo sentido, Gil (2012) fala que o recrutamento é a busca de candidatos com mais qualificações e com a capacidade de ocupar uma vaga dentro das organizações. Para conseguir alcançar seus objetivos, as empresas fazem o uso de alguns meios de recrutamento, entre eles estão: recrutamento feito dentro da empresa, através de anúncios, e cartazes. Cada um desses meios tem um propósito.

O recrutamento dentro da empresa, além de ser bastante econômico, oferece a oportunidade de crescimento para seus colaboradores, assim eles se sentem valorizados. Os meios deste recrutamento são por meio de cartazes e anúncios feitos quando a empresa tem a necessidade de recrutar um número maior de candidatos, já quando ela não quer desperdiçar o tempo, faz a escolha das agências, pois essas têm meios bem elevados para encaminhar o candidato mais qualificado à organização.

Ainda, para melhor compreensão sobre a seleção interna e externa solicitou-se a explicação de como se dá o processo na Ampliar, de acordo com as oportunidades.

A seleção interna não é um processo que a Ampliar costuma fazer totalmente para as empresas, ele costuma ser feito pelas próprias organizações que possuem um RH próprio e/ou que fazem isso de forma independente. No Recrutamento e Seleção interno, os critérios para participação e outras questões anteriores ficam a cargo da organização e o que geralmente fazemos é atender a empresa quando ela busca avaliar

melhor o colaborador para saber se ele está apto a um novo cargo. Assim, o colaborador é encaminhado até a Ampliar e é feita as etapas de seleção, como entrevista, avaliação psicológica e demais etapas necessárias. Quando se conclui este processo, a Ampliar faz encaminhamento dessas avaliações para a empresa contratante, para que ela possa avaliar se o perfil condiz com a vaga pretendida, pois a decisão final sempre será da empresa contratante e não da Ampliar. Já o processo de seleção externo consiste na busca de profissionais fora da empresa contratante, e este é o processo que fazemos com maior frequência. Assim, recebemos a solicitação da empresa, sempre buscando o maior número e clareza das informações sobre a vaga e buscamos, no mercado de trabalho, candidatos que atendam ao solicitado. É possível que a empresa que busca a parceria com a Ampliar, faça a divulgação da vaga em seus meios de comunicação internos e seus colaboradores podem auxiliar na divulgação e indicação de candidatos que serão encaminhados e passarão pelo processo de seleção na Ampliar, seguindo todos os procedimentos padrões, contudo, isso é de responsabilidade da empresa.

Segundo França (2011), uma seleção de candidatos apropriada deve ser realizada com avaliações qualitativas e que proporcione uma melhor escolha. Ainda nesse mesmo pensamento, Marras (2011) relata que o sistema de ARH na seleção de pessoas tem o comprometimento de realizar o recrutamento, analisando e contratando os candidatos, atendendo as exigências de cada organização, relatando também que não se tem necessidade de um grupo de ARH nas empresas, podendo buscar uma empresa que seja especialista em Recrutamento e Seleção.

Durante a entrevista tentou-se esclarecer quais as vantagens e as desvantagens dentro do recrutamento interno e externo.

A Ampliar Assessoria realiza, como já citado, processos seletivos externos com maior frequência e o contato e avaliação do colaborador após a contratação é mais restrito a nós, por sermos uma consultoria. Contudo, percebe-se que ambos processos seletivos, seja interno ou externo, possuem suas vantagens e desvantagens. A seleção externa deve ser bastante assertiva minimizando a possibilidade de erros. O que também deve ocorrer com a seleção interna, pois voltar atrás é muito complicado, devido aos desgastes e também há restrições trabalhistas em relação a isso. A seleção interna tem a vantagem de o colaborador já ter conhecimento da empresa, o seu funcionamento, sua cultura, o clima organizacional, saber quais são as normas, e isto otimiza tempo de adaptação. Quando a seleção interna é bem-feita, tende-se a contribuir com a empresa, pois os funcionários se sentem mais valorizados e veem que podem crescer naquela organização. Porém se deve tomar cuidado, pois ao mesmo tempo em que motiva alguns colaboradores, poderá desmotivar quem participou e não foi aprovado ou até quem não participou. Por isso, o responsável pelo processo seletivo interno deve ser muito bem preparado e a empresa deve ser muito clara quanto aos critérios de participação e de aprovação no processo. Uma das vantagens de se fazer recrutamento externo é atrair pessoas que podem trazer inovação para a empresa, com experiências diferentes e ideias novas, e dentre as desvantagens pode-se despertar nos colaboradores a sensação de não valorização, ou a pessoa contratada pode não conseguir se adaptar a empresa, entre outras.

Assim, cabe ressaltar que as vantagens no recrutamento interno são: economia de tempo e menor custo financeiro, conhecimento sobre o candidato e demonstrar a valorização do funcionário. De acordo com França (2010), as desvantagens existem, pela falta de não se ter o aproveitamento das ideias dos candidatos que vêm de outras organizações e até mesmo com novas experiências.

Já para Carvalho, Passos e Saraiva (2008), o recrutamento externo tem como vantagens o conhecimento que esses candidatos trazem de outras organizações e, na maioria das vezes, estão bem mais preparados e desenvolvidos para preencher a vaga em aberto. Como desvantagens têm-se: o tempo e o dinheiro que a empresa gasta, pois na busca por esses candidatos são feitos anúncios em jornais, *sites* e agências, sem contar a frustração dos empregados que não veem oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa.

Seguindo a entrevista, quais os critérios mais utilizados pela Ampliar no processo de seleção e escolha do candidato, foi outro quesito. Dessa forma, a resposta foi:

Do ponto de vista da Ampliar Assessoria, cada etapa do processo seletivo é essencial e há um critério de avaliação que se utiliza de acordo com a vaga e empresa na qual o candidato irá trabalhar, então isso é variável. Por isso é sempre importante que o processo de seleção seja feito com cautela e se tenha um claro conhecimento de que profissional está sendo buscado, para não correr o risco de encaminhar candidatos que não atendam ao perfil desejado. Deve-se estar atendo ao que é essencial que o profissional tenha para ocupar aquela vaga e em cada etapa vai se avaliando estes quesitos, como experiências, comunicação, atenção, produtividade, adaptação, habilidade de liderança, etc.

O processo de seleção é iniciado por uma triagem de candidatos recrutados. Na opinião de Pontes (2004), que geralmente é realizada através de análise de currículo ou ficha de inscrição, depois por uma entrevista. Acrescenta-se que a finalidade da triagem é fazer a verificação se o candidato tem os requisitos que o cargo exige e se o que a empresa oferece poderá lhe agradar. Para a segunda fase, poderão ser aplicados alguns testes psicológicos e de conhecimentos que o cargo exige. Desta mesma forma, França (2011) afirma que para o candidato ser aprovado em uma empresa depende de vários fatores, entre eles estão: a verba disponível, o número de candidatos que estão concorrendo à vaga, a experiência profissional e como esse candidato se comporta durante a entrevista.

Para conclusão da entrevista foi indagado como a Ampliar analisa e avalia o processo de seleção do perfil e a competência desejada para a empresa contratante do candidato. A Psicóloga respondeu que:

Na ficha de solicitação temos campos específicos que são preenchidos pela empresa com os conhecimentos, habilidade e atitudes que ele deseja no colaborador que ocupa a vaga, então ao fazer a triagem e demais avaliações com os candidatos já avaliamos estas questões, através de verificações, perguntas, testes, entre outros. E, atualmente, percebe-se uma ênfase das empresas em buscar candidatos com determinadas características relacionadas a atitude, visto que isso é imprescindível e valorizado para a realização de um trabalho de qualidade.

Para Leme (2006), as competências: Conhecimento, Habilidade e Atitudes (CHA) estão relacionadas, nas oportunidades do saber e querer fazer. Dessa forma, acredita-se que o candidato possa ter, na sua perspectiva de intelectualidade, o diferencial competitivo, utilizando destes veículos de competência, construindo uma carreira dentro das organizações, alcançando os objetivos e melhorando com treinamento e desenvolvimento.

CONCLUSÃO

Este trabalho proporcionou compreender que os processos de recrutamento e seleção pela empresa Ampliar para o encaminhamento das pessoas ao mercado de trabalho, são desenvolvidos em detalhes no processo de captação de currículos, seleção dos candidatos, avaliação através de entrevistas, testes psicológicos, dinâmicas em grupo e são feitos mediante a seleção por candidatos qualificados para atender as normas do contratante E quando há necessidade, a empresa contratante faz o teste em laboratório.

Ao ser realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema em análise, na empresa pesquisada com as responsáveis, os resultados foram abrangentes as expectativas, de como fazem todo o processo em recrutar e avaliar para escolha do candidato relacionado a vaga em aberto.

A importância de se ter empresas para este tipo de trabalho é a facilidade do contratado ser mais qualificado a vaga em aberto.

A forma mais eficiente na visão da empresa de captar currículos, se faz em lugares onde são de fáceis acesso para o público, e já para armazenar os

currículos a empresa desenvolveu seu próprio espaço para facilitar o acesso ao arquivo.

Sendo assim de grande importância a seleção dos candidatos para o encaminhamento às empresas contratantes, economiza tempo e consegue os candidatos qualificados para determinado cargo disponível.

A empresa Ampliar assessoria e desenvolvimento humano ocupa-se do processo de recrutamento e seleção, assim também são feitos outros trabalhos como; Assessoria em Gestão de qualidade, Assessoria em Recursos Humanos, Assessoria Psicológica e orientação Vocacional, Cursos, Treinamentos e Palestras, Pesquisas e Planejamento Estratégico.

Mediante todo o conhecimento adquirido no processo desta pesquisa realizada, obtivemos informações e conhecimentos em relações as análises realizadas na empresa Ampliar, e maior esclarecimento devido a importância que se tem todos os processos de recrutamento e seleção.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos: com foco nas competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Captação e Seleção de Talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSESSORIA Empresarial: **Recrutamento & Seleção**. Disponível em: <<https://www.supportempresarial.com.br/conteudo/recrutamento-selecao.html>>. Acesso em: 14 out. 2018.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V.M; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e Seleção: por Competências**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CASTRO, J. L. **Atribuições do sistema de administração de pessoal: instrumentos e procedimentos**. Projeto Gerus Brasília. Editora da UFRN, Fundação Nacional de Saúde, 1995.

CAXITO, F. de A. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: Iesde Brasil S.A., 2012.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Ver. e atual. Barueri. SP: Manoela, 2009.

CUNHA, M. P. et al. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 2. ed. Edições Sílabo, 2010.

DEMO, P. **Introdução à metodologia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FARIA, M. H. A de. **Recrutamento, seleção e socialização**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos, conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1ª.ed. 4 reimp. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Práticas de Recursos Humanos, conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1ª.ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. 12 reimp. São Paulo: Atlas, 2013.

GONÇALVES, G. **Rotinas trabalhistas de A Z**. 2. Ed. Curitiba: Juruá, 2012.

KUABARA, P. S. S. **Estruturas e Processos de Recursos Humanos**. 1ª. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos Da Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEME, R. **Técnica Comportamento Resultados Complexidade Responsabilidade Social e Ambiental**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Edel, 2006.

LOTZ, E. G.; BURDA, J. A. **Recrutamento e Seleção de talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

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

MALKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MORENO, A. I. **Administração de cargo e salário**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MOTA, A. F. da et al. **Recrutamento, Seleção, Admissão e Treinamento de Pessoal: Um estudo de caso na formação de jovens aprendizes na empresa CIEE Lins-SP**. 2017. 72 pg. Monografia apresentada ao Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium – UniSALESIANO, Lins-SP, para graduação em Administração, 2017. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/60997.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

OLIVEIRA, A. de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Manual de prática trabalhista**. 47. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 11ª.ed. São Paulo: LTr, 2006.

_____. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 4.ed. São Paulo: LTr, 2004.

PORTAL de Documento: **Gestão de pessoas**. Disponível em: <<https://documentacao.senior.com.br/gestaodepessoas/7.0.0/paineldegestao/gestao-recrutamento/manual-processos/requisicao-pessoal.htm>>. Acesso em: 14 out. 2018.

SENA, R. **Práticas trabalhistas e previdenciárias: férias, folha de pagamento, décimo terceiro salário, rescisão do contrato de trabalho**. 8. ed. Fortaleza: Revisada e Ampliada, 2012.

ANEXO

ANEXO A – Ficha para solicitação pessoal

AMPLIAR

ASSESSORIA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO

SOLICITAÇÃO DE PESSOAL	
EMPRESA:	
CARGO:	FUNÇÃO:
SETOR:	SALARIO:
HORÁRIO DE TRABALHO: _____ : _____ às _____ : _____ e _____ : _____ às _____ : _____	
TRABALHA SÁBADO: <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	Nº DE VAGAS:
BENEFÍCIOS:	
SEXO: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Indiferente	IDADE:
E substituição? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não	Previsão de Contratação: <input type="checkbox"/> Imediata <input type="checkbox"/> Futura / _____ / _____
RESUMO DAS ATIVIDADES:	
COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS	
FORMAÇÃO BÁSICA:	
EXPERIÊNCIA:	
CONHECIMENTO ESPECÍFICO:	
HABILIDADES/ATITUDES:	
DATA: _____ / _____ / _____	
REQUISITANTE	AMPLIAR