

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO

---

**RESUMO** O artigo enfoca o processo de recrutamento e seleção em uma organização do setor de transporte ferroviário de carga. O foco repousa no envolvimento dos gestores com os processos seletivos, investigando-se três aspectos: o quanto eles conhecem dos mecanismos adotados em tais processos, qual a satisfação que manifestam em relação à forma como são conduzidos e de que forma têm participado de sua execução. Desenvolveu-se uma pesquisa de campo, com aplicação de questionários estruturados, utilizando a Escala de Likert. Todos os gestores da matriz da empresa foram convidados a participar. Os resultados foram confrontados com a revisão de literatura, com foco nas transformações observadas no mercado de trabalho brasileiro nas últimas décadas e nos principais conceitos, desafios e técnicas de atração e seleção de pessoas. O que se verificou, basicamente, foi que os participantes da pesquisa estão satisfeitos com os processos seletivos, mas que pouco conhecem a respeito de como são conduzidos e que não se envolvem muito diretamente com sua execução. Foi possível elencar melhorias que poderiam ser promovidas na sistemática de seleção adotada, de modo a aprofundar a parceria da área de gestão de pessoas com os gestores e, com isso, melhor adequar os resultados às necessidades da empresa.

**Palavras-chave:** mercado de trabalho; recrutamento e seleção; clientes internos.

Recebido em 08/janeiro/2013

Aprovado em 22/abril/2013

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Murilo Sérgio Vieira Silva

Revista de Administração da UEG – ISSN 2236 1197

Raissa Gregório Ricardo, graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Juiz de Fora e possui MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal de Juiz de Fora, e-mail: raissagregorio@hotmail.com.

Débora Vargas F. Costa, graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Juiz de Fora e mestrado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, professora da Universidade Federal de Juiz de Fora, e-mail: debora1@powermail.com.br.

Victor Cláudio P. Ferreira, graduado em Administração de Empresas e doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, professor da Universidade Federal de Juiz de Fora, e-mail: victorclaudio@uol.com.br.

**ABSTRACT** This article focuses on the process of recruitment and selection in an organization of freight transportation. The focus is specifically the involvement of managers with the selection processes, investigating three fundamental aspects: how they know about the mechanisms adopted in these process, how satisfied they are with these process have been conducted, and how they have participated in its execution. It was develop a research with applying structured questionnaires using likert scale. All the managers of organization were invited to participate. The results were compared with the literature review that focus the changes observed in the brazilian labor market in recent decades and key concepts, challenges and techniques for attracting and selecting professionals. It was possible identify that the research participants are satisfied with the selection processes, but they know little about how these process have been conducted and have not participated directly in its execution. So it was possible to list improvements that could be promoted in the systematic selection adopted, and thus strengthen the partnership between the area of people management with managers, and better adapted the results to the needs of the company.

**Keywords:** labor market; recruitment and selection; internal customers.

## **1 INTRODUÇÃO**

As transformações do mercado de trabalho e a configuração de novas formas de trabalho reafirmam os desafios e obstáculos que os profissionais de gestão de pessoas, sobretudo os que atuam na atração e seleção de pessoas, deparam-se ao buscarem profissionais talentosos. Dessa forma, a ênfase no capital humano destaca-se dando importância às pessoas na viabilidade do negócio. Isso ocorre porque, no âmbito corporativo, o valor é materializado na contribuição que cada um traz quando coloca suas competências a serviço da empresa (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006).

Para Marras (2009), a falta de mão de obra qualificada e especializada, a formação de um mercado de trabalho com perfis profissionais diversificados, como minorias étnicas, diferentes gerações, e pessoas portadoras de deficiência, forçam as organizações a se preparem para a ampliação da oferta de trabalho e a estruturação de processos seletivos mais eficazes. Assim, o planejamento desses processos torna-se fundamental para sua eficácia, evitando desperdício de tempo, de recursos financeiros e erros de seleção.

A escolha das melhores técnicas de recrutamento e seleção é indispensável, porém não garante o sucesso do processo. A melhor escolha relaciona-se também à correta definição do perfil de profissional que se está procurando. Uma vez selecionado, a organização deverá ser capaz, ainda, de retê-lo, caso contrário, todo o esforço e trabalho realizado pelo recrutamento e seleção será anulado (LEME, 2009).

Partindo dessas constatações, o presente estudo aborda o processo de atração e seleção de pessoas em uma empresa do setor de transporte ferroviário de carga que atua na região

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO**

---

sudeste do país. Entende-se que os gestores - requisitantes das vagas - são “atores” fundamentais nos processos seletivos e, por isso, adotou-se como objetivo da investigação analisar qual é a percepção desses em relação ao processo de recrutamento e seleção da organização, no que tange a três dimensões: conhecimento, satisfação e percepção/participação. O estudo procura, então, responder a seguinte questão de pesquisa: Qual é a percepção dos clientes internos em relação ao processo de recrutamento e seleção de pessoas realizado na empresa?

Para tanto foi desenvolvida uma pesquisa de campo com os gestores da organização com aplicação de questionário composto por dez afirmativas que abordaram as dimensões a serem analisadas (conhecimento, satisfação e percepção/participação), e os resultados foram confrontados com a revisão de literatura explorada no artigo.

A seguir serão apresentados as principais teorias, os conceitos e as técnicas de recrutamento e seleção que darão suporte às análises dos dados da pesquisa.

## **2 O MERCADO DE TRABALHO: RELAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS E OS PROFISSIONAIS**

Na última década, o Brasil e o mundo estão passando por transformações sócio-políticas e econômicas que estão se refletindo no mercado de trabalho. A intensificação do uso da tecnologia, a crescente necessidade de mão de obra especializada, a terceirização de serviços, a formação de parcerias estratégicas e a inserção dos jovens e da mulher no mercado de trabalho são alguns dos fatores que estão contribuindo significativamente para este novo panorama e mudando o perfil de emprego (BOHLANDER e SNELL, 2010).

Spyer (2009) afirma que o avanço dos recursos tecnológicos, e principalmente, o acesso à internet estão impactando na formação de grupos informais e no aumento do *networking* entre os profissionais, fato que tem aumentado as chances dos mesmos ampliarem suas relações, aumentando, assim, a difusão de informações.

É possível observar no mercado de trabalho brasileiro a falta de mão de obra especializada em alguns setores, o que faz com que as empresas importem profissionais. Diante da crise vivida em outros países, com destaque para os europeus, as oportunidades de trabalho no Brasil estão sendo cobçadas por estrangeiros. O aumento da importação de máquinas, equipamentos e tecnologia também faz com que o país demande técnicos para

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO

---

operação e manutenção e que cresça o interesse de fabricantes desses equipamentos em instalarem-se no Brasil, enviando profissionais de seus países de origem (CASE, 2004).

Para Minarelli (2001), há décadas era comum o conceito de um bom emprego estar diretamente relacionado à estabilidade e a uma carreira consolidada, além de tranquilidade em relação ao risco de demissão. Havia entre empregador e empregado uma espécie de compromisso tácito, que envolvia a troca de segurança por fidelidade. Atualmente, essa situação não é mais observada, pois os ciclos de carreiras são cada vez mais curtos.

Em um cenário futuro, dominado pela tecnologia, outra característica a ser ressaltada é o crescimento do trabalho eventual, que destaca-se como um tipo de mão-de-obra comum em áreas de produção e atividades técnicas especializadas, além das posições administrativas já tradicionais. Pode ser caracterizado como qualquer atividade na qual o indivíduo não possua um contrato de emprego de longo prazo ou que o número de horas trabalhadas varie de maneira não sistemática (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Outra tendência mundial, observada no mercado de trabalho e que está quebrando os paradigmas na relação entre as empresas e os trabalhadores é o aumento de *home offices*. Na definição de Goulart (2009), o *home office* descreve práticas que estão além dos modelos tradicionais de trabalho, envolvendo o trabalho realizado no domicílio do trabalhador.

Destaca-se ainda a crescente contratação de funcionários como pessoas jurídicas (profissionais que abrem empresas para receber por meio de notas fiscais – sem vínculo trabalhista) e ainda a terceirização. Para Faissal *et al.* (2009), este fato diminui a oferta de empregos e subtrai direitos trabalhistas. Assim, como boa parte da população atua no mercado informal, há menos possibilidades de empregar-se do que inventar novas oportunidades.

Em relação aos modelos de trabalho tradicionais, Case (2004) afirma ser perceptível dentro das organizações o crescimento da contratação de pessoal com diferentes perfis, incluindo minorias étnicas, gerações variadas e pessoas portadoras de deficiência. O quadro 1 compara as principais mudanças do modelo tradicional de trabalho com as características das novas tendências do mercado.

Segundo Vizioli (2010), é neste mercado de trabalho que os profissionais de recrutamento e seleção precisam buscar profissionais talentosos para comporem as organizações. Fazem-se necessários, assim, processos seletivos que sejam capazes de identificar e atrair no mercado os profissionais adequados. Para tanto, porém, não basta que os especialistas em gestão de pessoas sejam competentes. É preciso também que os

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO**

---

gestores/requisitantes saibam definir claramente o que buscam em um profissional, subsidiando corretamente o direcionamento da seleção.

<b>Modelo tradicional</b>	<b>Novas tendências</b>
Permanência	Temporalidade
Crescimento da população	Diminuição da população
Força de trabalho monolítica	Força de trabalho flexível
Empregados em tempo integral	Empregados em tempo parcial
Paternalismo	Autoconfiança e responsabilidades
Compromisso com a empresa	Compromisso consigo mesmo
Segurança de emprego	Desenvolvimento e realização
Crescimento linear de carreira	Carreiras múltiplas
Um tempo de aprendizagem	Aprendizado permanente
Relação vitalícia	Empregabilidade

Quadro 1: Modelo tradicional e trabalho e novas tendências

Fonte: Schirigatti e Kasprzak (2007, p.29).

Como base para a superação desses desafios, é importante que estejam claras as principais definições e possibilidades dos processos seletivos, conforme a seguir destacado.

### **3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Apesar de serem conceitos diferentes e apresentarem resultados finais distintos, o recrutamento e seleção são atividades totalmente interligadas e complementares. O recrutamento é definido por Milkovich e Boudreau (2000, p. 162) como “o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. Já a seleção tem como finalidade, na visão de Carvalho e Nascimento (1993, p. 114), “escolher entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento”.

Em uma visão macro do recrutamento e seleção, o processo inicia-se com a necessidade de contratação de um profissional por aumento de quadro, substituição de funcionário ou criação de um novo cargo. Esta decisão está sempre ligada à área requisitante, e não à área de gestão de pessoas. Tradicionalmente, após a decisão de contratação é feito o levantamento do perfil da vaga e o planejamento. Muitas empresas falham em suas contratações por falta de planejamento. As etapas seguintes são o recrutamento, focado na atração dos talentos para a vaga aberta, e a seleção do candidato mais adequado com o apoio de testes e avaliações. Por fim, o candidato escolhido está apto a ser admitido (LEME, 2009).

Um processo de seleção mal conduzido pode acarretar em grandes prejuízos para a organização, gerando custos diretos e indiretos. Além das despesas do processo seletivo, há aquelas relacionadas à realização de exames médicos admissionais e demissionais e trâmites burocráticos associados, os quais precisam ser repetidos quando o contratado não atende ao perfil. Há, também, despesas relacionadas à integração de novos funcionários e, ainda, o possível custo da perda de produtividade (DESSLER, 2005).

### **3.1. Fontes e técnicas de Recrutamento e Seleção**

Detectada a necessidade de contratação, deve-se decidir onde buscar o profissional desejado. Como destacam Carvalho, Nascimento e Serafim (2002), as fontes de recrutamento dizem respeito à origem dos candidatos para o preenchimento das vagas a serem ocupadas. Essa origem pode ser interna ou externa à organização, devendo sua escolha considerar os objetivos estratégicos e os resultados esperados pela empresa.

Outra etapa fundamental é a escolha das técnicas de recrutamento a serem utilizadas. O sucesso do processo seletivo está em parte relacionado aos profissionais que são atraídos. Só é possível recrutar as pessoas certas com o conhecimento prévio do perfil desejado. Essa informação pode ser encontrada na descrição das funções, que tem por objetivo nortear e facilitar as informações para o recrutamento, seleção e reposicionamento das pessoas adequadas para as funções, mas precisa ser confirmada e melhor detalhada pelos gerentes das áreas solicitantes. Vale destacar que a cultura da empresa, seus valores e prioridades precisam ser considerados no levantamento de perfil da vaga (LACOMBE, 2011).

A atração de profissionais competentes e alinhados à organização requer primeiramente o conhecimento do perfil do candidato, para que possa ser definido o melhor meio de divulgação. Canais de recrutamento ou meios de atração são todos os veículos de comunicação utilizados pelas empresas para divulgação das vagas, tais como anúncios em jornal, páginas na internet, cartazes e mala direta, dentre outros. A escolha do canal deve considerar fatores como as atribuições, a demanda e oferta de vagas no mercado de trabalho, os recursos disponíveis e o prazo para o preenchimento da vaga (FAISSAL *et al.*, 2009).

Após o recrutamento dos candidatos, a responsabilidade de escolha do mais adequado à vaga é dos profissionais de seleção. A seleção configura-se como uma nova etapa de tomada de decisão, na qual o candidato é comparado com o perfil da vaga e com os demais

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO**

---

participantes do processo seletivo. Para garantir a melhor escolha é necessária a realização de um conjunto integrado de atividades, as técnicas de seleção (VIZIOLI, 2010).

Para Bohlander e Snell (2010), o objetivo geral da seleção é maximizar os acertos e evitar os erros. Assim, além das despesas diretas e indiretas de se contratar um funcionário que fracasse, há ainda o custo de oportunidade, determinado pela contratação de alguém que poderia ter êxito e não teve a oportunidade.

Segundo Faissal *et al.* (2009), uma das técnicas de seleção muito utilizadas são os testes, que, durante muito tempo, foram um sinal de seriedade e cientificidade nos processos seletivos. A utilização de testes em processos de seleção se baseia no valor de predição destes instrumentos, ou seja, na suposição de que há uma correspondência entre o desempenho apresentado nos testes e o comportamento futuro do candidato no trabalho.

Além dos testes, há outras técnicas que são utilizadas para apoiar a seleção, como a entrevista, a análise curricular e as dinâmicas de grupos (VIZIOLI, 2010).

Faissal *et al.* (2009), conduziram uma pesquisa em diversas organizações brasileiras, levantando as técnicas de seleção mais utilizadas. A tabela 1 destaca os resultados obtidos.

Tabela 1 – Técnicas de seleção mais utilizadas

<b>TÉCNICAS DE SELEÇÃO</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Entrevista	100
Dinâmica de grupo	78
Teste de conhecimento	70
Teste situacional	70
Teste psicológico	64

Fonte: Faissal *et al.* (2009, p.127).

Conhecidas algumas definições sobre os processos seletivos, a próxima seção destaca os desafios que caracterizam a atividade dos responsáveis por essa atividade.

### **4 OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS PROFISSIONAIS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Observa-se atualmente uma tendência de posicionamento da função de recursos humanos em níveis mais estratégicos das organizações. Esta tendência foi construída a partir de um processo de adaptação e evolução histórica da área, em uma tentativa de acompanhar o crescimento acelerado dos negócios e a necessidade que as empresas apresentam de manterem-se competitivas. Nesse contexto, têm sido amplamente utilizado e discutido o

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO

---

conceito de gestão de pessoas e a aplicação de seus modelos. Essa atividade é percebida hoje como uma função gerencial que busca a cooperação das pessoas com a organização para o alcance de objetivos de ambas as partes. Os modelos visam cumprir esse objetivo, definindo a maneira pela qual a organização irá se organizar para orientar o trabalho (GIL, 1994).

É preciso entender as relações complexas entre pessoas que ofertam seu trabalho e organizações que oferecem oportunidades. Tais relações são influenciadas pelo contexto em que se inserem, marcado por mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e demográficas. A correta percepção dessa complexidade e a busca de processos seletivos que se adaptem a ela é um dos desafios que as organizações precisam superar. As empresas estão se tornando mais tecnológicas, as pessoas se capacitando mais, e as relações de trabalho estão assumindo diferentes formas. Assim, é preciso que os profissionais que atuam buscando talentos no mercado conheçam e utilizem as melhores técnicas em seus processos seletivos para minimizarem o erro em suas escolhas (DUTRA, 2006).

Para Faissal *et al.* (2009), todavia, apenas o uso das melhores técnicas de seleção não garante a escolha do melhor profissional. A responsabilidade deve ser também atribuída à correta definição do que se está procurando, à certeza do perfil de profissional que se busca. Outro aspecto importante seria que os profissionais que atuam no recrutamento e seleção buscam, muitas vezes, os candidatos mais competentes e conseguem ótimos resultados em seus processos seletivos. Pode ocorrer, porém, que a empresa não tenha estrutura, recursos ou dinâmica de funcionamento adequada, impedindo a aplicação e o desenvolvimento das competências dos novos contratados, anulando o esforço realizado.

Pode-se afirmar que os princípios e técnicas de seleção em si passaram por poucas mudanças significativas ao longo do tempo. A diferença atualmente diz respeito aos desafios relacionados às demandas dirigidas ao selecionador, relacionadas à organização, aos processos, aos candidatos e aos seus clientes internos: os requisitantes das vagas. Garantir a satisfação do cliente não é uma tarefa simples, num cenário em que muitas vezes há falta de mão de obra especializada e qualificada. O aperfeiçoamento contínuo nos processos de atração e seleção e o conhecimento das reais necessidades do requisitante são fundamentais. Deve haver uma parceria entre os especialistas em gestão de pessoas e os gestores clientes, devendo os primeiros auxiliar os segundos na definição do perfil da vaga aberta. A participação ativa do gestor nesse processo é fundamental para que sejam contempladas a visão sistêmica do órgão cliente e os problemas enfrentados. Além do atendimento ao seu cliente interno, o selecionador deve focar na organização como um todo, respeitando suas



políticas e práticas de gestão de pessoas e pensando não só no imediatismo, mas também nas consequências em longo prazo das escolhas efetuadas e dos procedimentos adotados (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006).

Após a explanação das principais teorias e conceitos sobre o mercado de trabalho e o recrutamento e seleção nas organizações, a seção seguinte destina-se a descrever o percurso metodológico utilizado para chegar ao resultado final do presente estudo.

## **5 METODOLOGIA**

Conforme já destacado, o objetivo deste estudo é analisar a percepção dos gestores, enquanto clientes internos dos processos de recrutamento e seleção. Foram consideradas três perspectivas de análise: conhecimento, satisfação e percepção/participação no processo. O estudo adotou uma abordagem predominantemente quantitativa, uma vez que o instrumento de coleta de dados foi constituído por questões fechadas, com uso de uma Escala de Likert e que, na análise dos dados obtidos um tratamento quantitativo, utilizando a distribuição de frequência para análise de uma dada realidade (MINAYO, 2003).

Quanto ao método de abordagem, optou-se por utilizar o indutivo, no qual parte-se de um conhecimento particular para o conhecimento geral, buscando-se conclusões em que as constatações particulares, ou ainda, as observações de casos da realidade concreta levam à elaboração de generalizações (LAKATOS e MARCONI, 2001).

Primeiramente buscou-se aprofundar os estudos referentes ao tema deflagrado, através da leitura de publicações existentes na área de concentração do tema, que auxiliaram na sustentação teórica para realização da pesquisa e posterior análise dos resultados obtidos. Assim, o trabalho assumiu também o caráter de uma pesquisa bibliográfica.

Para Gil (1994), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos seus objetivos e procedimentos técnicos. Assim, é possível classificar esta pesquisa como descritiva, por se tratar do levantamento de dados sobre o grupo de gestores da organização escolhida, com o objetivo de analisar percepção dos mesmos em relação a um determinado processo, através da utilização de um estudo de campo. Pode-se considerar ainda que o trabalho configura-se como uma pesquisa aplicada, uma vez que além da análise da percepção dos gestores como clientes internos, buscou-se também a geração de conhecimento para a aplicação prática, ou seja, o conhecimento gerado a partir do estudo poderá ser aplicado na melhoria dos processos seletivos da organização (SILVA e MENEZES, 2005).

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO

---

Quanto aos meios adotados, a pesquisa pode ser classificada, com base na tipologia proposta por Vergara (2005) como bibliográfica e de campo, por envolver tanto uma revisão de literatura quanto um levantamento de informações na empresa estudada. Trata-se ainda de um estudo de caso, uma vez que considera especificamente a realidade de uma empresa, não pretendendo generalizar o que foi levantado para as demais organizações.

O universo foi constituído por todos os gestores de equipes de trabalho da matriz da empresa, localizada em Juiz de Fora, totalizando 122 gerentes, dos quais 83 optaram por participar da pesquisa e responderam o questionário. Os demais gestores, parte se encontravam de férias, licença, ou preferiram não responder a pesquisa.

Como instrumento de levantamento de dados, utilizou-se um questionário fechado constituído por dez assertivas, sendo levantado o grau de concordância dos gestores em relação a cada uma. Foi utilizada a Escala de Likert em quatro graus, “Concordo inteiramente”, “Concordo em parte”, “Discordo em parte” e “Discordo inteiramente”. Foi disponibilizada ainda a opção “Não aplicável”. Segundo Malhotra (2004), uma das vantagens de se utilizar este tipo de escala é o fácil entendimento que a mesma proporciona aos entrevistados e a agilidade nas respostas.

Os questionários foram aplicados com o auxílio de uma plataforma *online* disponibilizada aos gestores através de um *link* encaminhado ao email corporativo de cada um, mantendo-se o sigilo e confiabilidade da pesquisa. Assim, os resultados alcançados representam a percepção dos respondentes, não havendo qualquer participação ou intervenção dos pesquisadores na fase de levantamento dos dados.

Como principais limitações do método podem ser apontadas o tipo de questionário utilizado e a possibilidade de distorção das respostas pelos participantes. Em relação ao questionário, o que se observa é que as perguntas fechadas e as opções de resposta não possibilitam uma análise mais aprofundada dos fatores analisados. Vale ressaltar, no entanto, que essa opção metodológica se coaduna com uma pesquisa descritiva, como é o caso. No que tange às possíveis distorções de respostas, trata-se, no caso, da possibilidade dos respondentes optarem por respostas politicamente mais corretas. Essa possibilidade, no entanto, foi minimizada pelo fato dos respondentes não terem se identificado.

A próxima seção apresenta os resultados obtidos e as análises dos mesmos.

## **6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Tendo sido destacados alguns dos principais conceitos que permeiam os processos de recrutamento e seleção nas organizações e entendido o percurso metodológico do presente estudo, esta seção fará a apresentação e a análise dos resultados obtidos no campo.

Inicialmente, na afirmativa 1, os gestores foram indagados acerca do número de dias úteis entre a escolha de um candidato e a apresentação do mesmo ao posto de trabalho para iniciar suas atividades. Vale ressaltar que esta afirmativa não foi considerada na tabulação geral da pontuação para análise dos resultados por perspectivas, pois não envolvia concordância, como ocorreu com as demais. Apurou-se apenas a frequência de cada uma das opções de resposta, chegando-se ao resultado demonstrado na figura 3 a seguir.

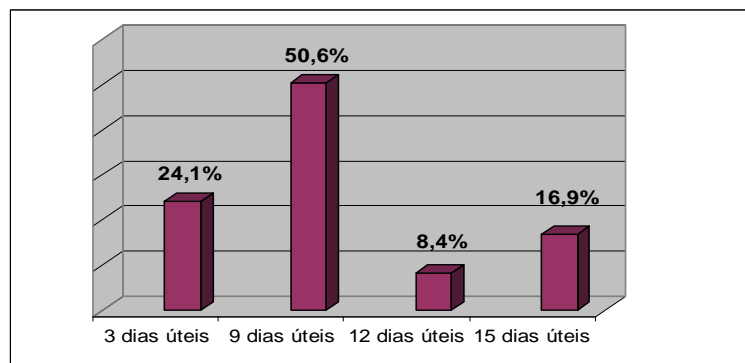


Figura 3 – Dias úteis para finalizar o processo

Fonte: Elaborada pelos autores

Percebe-se que pouco mais da metade dos gestores considera que o processo está atrasado quando ele demora mais de 9 dias úteis, ou seja, quando o tempo entre a escolha do candidato e a liberação do mesmo para iniciar suas atividades excede 9 dias úteis. Considerando que 9 dias úteis é o padrão utilizado pela área responsável para liberação do candidato, que percorre uma série de etapas inerentes ao fluxo admissional até assinatura do contrato de trabalho, nota-se que quase metade dos gestores consideram o processo atrasado tendo como referencial o número de dias incorreto do ponto de vista da área de pessoas.

As afirmativas seguintes foram avaliadas, em uma escala de concordância.

A segunda assertiva foi: “Entendo que sou parte fundamental dos processos de recrutamento e seleção em que sou o solicitante das vagas”. A figura 4 revela os resultados.

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO

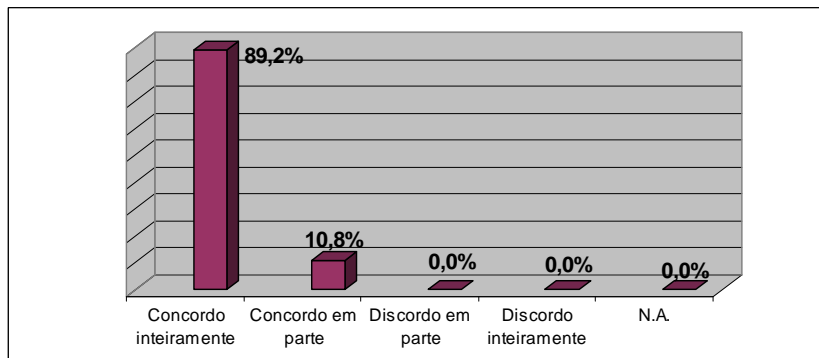


Figura 4 – Importância da participação nos processos

Fonte: Elaborada pelos autores

Ao refletirem sobre a importância da participação nos processos seletivos em que são solicitantes, como parte fundamental dos processos, percebe-se 100% de concordância dos gestores, sendo que 89,2% deles concordaram inteiramente com a afirmativa, e 10,8% concordaram em parte. Essa percepção vai ao encontro da visão de Bohlander e Snell (2011) que afirmam que os gerentes devem envolver-se nos processos seletivos desde o início, uma vez que é deles a responsabilidade de escolha dos candidatos que desejam contratar.

Em seguida, foi solicitado que os respondentes se manifestassem em relação à seguinte afirmativa: “Após selecionar um candidato sei quais são as etapas que seguirão até que o mesmo esteja apto a se apresentar ao trabalho”, sendo obtidos os resultados apresentados na figura 5.

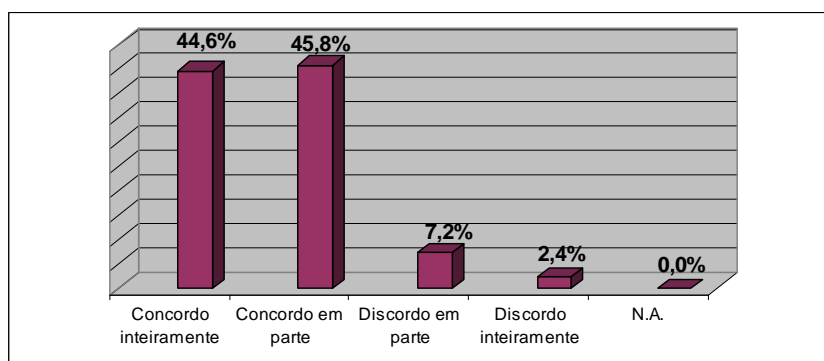


Figura 5 – Conhecimento das etapas do processo seleção/admissão

Fonte: Elaborada pelos autores

O percentual de gestores que consideram conhecer o processo, concordando inteiramente com a afirmativa (44,6%), aproxima-se do percentual levantado na afirmativa 1 de gestores que consideram o processo atrasado quando o mesmo excede 9 dias úteis para finalizar (50,6%). Já a soma dos percentuais de respostas que concordam em parte ou

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO

discordam desta afirmativa (55,4%) aproximam-se da soma dos percentuais de respostas que consideram o processo atrasado de maneira equivocada (49,4%). Esta comparação pode apontar que existe uma relação entre o conhecimento das etapas do processo até a finalização do mesmo, e o número de dias que os clientes internos – gestores consideram como atraso. Isto é, o número de gestores que consideram conhecer o processo se aproxima do número de gestores que entendem como atraso no processo exceder o número de dias padrão, assim como o número de gestores que consideram conhecer em parte ou não conhecer as etapas do processo se aproxima do número de gestores que consideram o processo atrasado tomando como base o número de dias errado.

A quarta assertiva foi: “Os perfis que eu levanto nas vagas requeridas são compatíveis com os candidatos selecionados ao final dos processos seletivos”. As respostas obtidas estão demonstradas na figura 6.

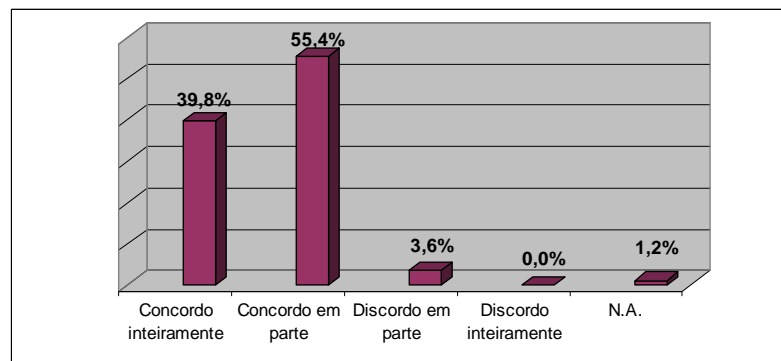


Figura 6 – Levantamento de perfil de vaga x seleção

Fonte: Elaborada pelos autores

No que tange à compatibilidade entre o levantamento de perfil das vagas abertas para seleção e os candidatos escolhidos ao final do processo, abordado na afirmativa 4, percebe-se um elevado grau de concordância. Esta afirmativa buscou levantar e analisar dois importantes aspectos no processo de atração e seleção de uma empresa, segundo Dessler (2005): a necessidade de planejamento dos processos seletivos e o levantamento de perfil de vaga. O resultado obtido pode revelar que os perfis traçados para as vagas não estão sendo bem definidos, ou ainda, pode estar havendo desvio entre o planejado para a vaga e o realizado.

A quinta afirmativa foi: “O prazo em que sou atendido após solicitar o preenchimento de uma vaga é compatível com as necessidades da minha área”. Os resultados obtidos estão retratados na figura 7.

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO

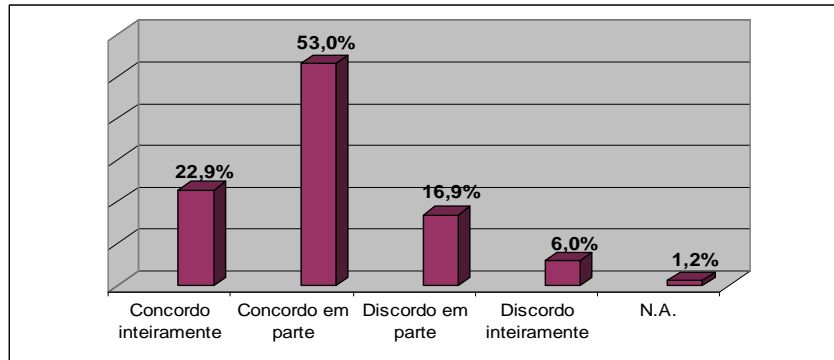


Figura 7 – Compatibilidade entre prazo de atendimento x necessidades dos clientes interno

Fonte: Elaborada pelos autores

Percebe-se aqui um aumento no grau de discordância observado até então, comparando-se com as afirmações anteriores. Considerando, que os processos seletivos abrangem todas as áreas da empresa, e algumas dessas estão diretamente ligadas à atividade fim da companhia, esta é uma questão que merece destaque. Deve-se considerar os possíveis impactos dos atrasos na condução do processo e a possibilidade do prazo de atendimento aos clientes interno não estar compatível com as necessidade de sua área.

Na sexta afirmativa, o questionário trouxe o seguinte texto: “Como cliente, considero-me satisfeito nos processos seletivos em que fui atendido”. As respostas estão na figura 8.

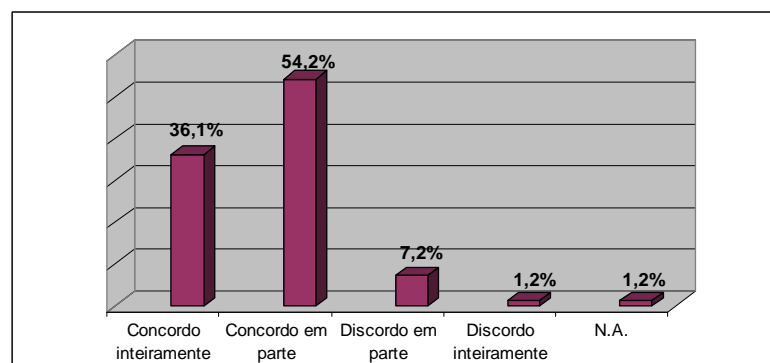


Figura 8 – Satisfação nos processos seletivos

Fonte: Elaborada pelos autores

Na afirmação em foco, tem-se novamente a concentração de percentual nas opções de concordância, embora a maior incidência seja na concordância parcial. A princípio, esse resultado não parece negativo, mas, por outro lado, pode-se fazer a seguinte leitura: mais da metade dos gestores não se sente totalmente atendido em suas necessidades, sendo que um percentual não desprezível está mesmo insatisfeito. Enquanto diversas assertivas abordaram

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO

fatores relacionados à eficiência dos processos seletivos, esta tratou de uma medida de eficácia. Preocupa, portanto, o resultado obtido.

Na afirmação 7, os gestores foram questionados em relação a participação nas etapas dos processos seletivos das vagas em que são o solicitante, manifestando-se em relação à seguinte afirmativa: “Participo das etapas de levantamento de perfil, análise curricular e entrevistas de todos os processos seletivos em que sou o solicitante da vaga”. Os resultados obtidos estão destacados na figura 9.

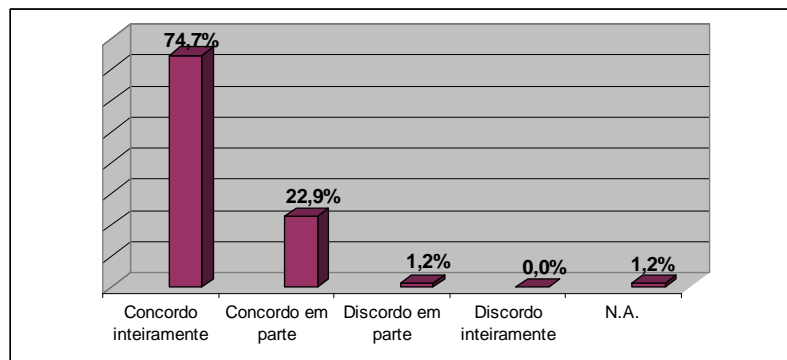


Figura 9 – Participação nas etapas dos processos seletivos

Fonte: Elaborada pelos autores

Percebe-se que gestores da empresa estudada acreditam estar ativamente envolvidos nos processos seletivos, embora não seja pouco significativo o percentual dos que concordam em parte ou discordam em parte. Esse resultado é positivo, tendo em vista que, como destacado por Vizioli (2010), a escolha final de um candidato para preenchimento de determinada vaga é responsabilidade da área/pessoa requisitante da vaga aberta, e não área de recursos humanos, devendo esta apenas apoiar e orientar durante o todo o processo solicitam.

A oitava assertiva foi: “Ao solicitar o preenchimento de uma vaga, considero importante para o sucesso do processo, entender a origem de abertura da vaga (substituição, aumento de quadro, nova função na estrutura organizacional etc)”. As respostas obtidas estão retratadas na figura 10.

Essa foi uma das afirmativas nas quais a opção de resposta “concordo inteiramente” teve maior marcação, o que é bastante significativo. Vale ressaltar, que para a área responsável por conduzir as seleções, esta é uma informação fundamental que auxilia no planejamento e condução dos processos, e nos fatores que serão considerados na escolha dos candidatos desde a etapa de recrutamento. Para Leme (2009), uma vaga que tem sua origem em um aumento de quadro, ou uma substituição, por exemplo, não devem ser tratadas da

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO

mesma forma em um processo de recrutamento e seleção, por isso, cada vaga aberta deve ter sua origem levantada e analisada antes de iniciar a seleção.

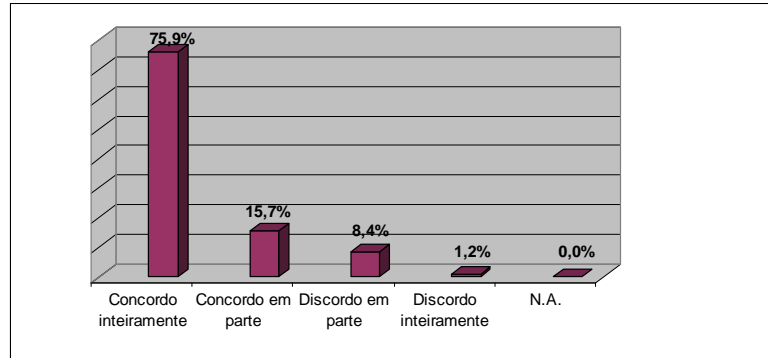


Figura 10 – Importância da origem da vaga

Fonte: Elaborada pelos autores

A nona afirmativa foi: “Ao levantar o perfil de uma vaga aberta, recorro à descrição das funções para me auxiliar no processo”, sendo as respostas apresentadas na figura 11.

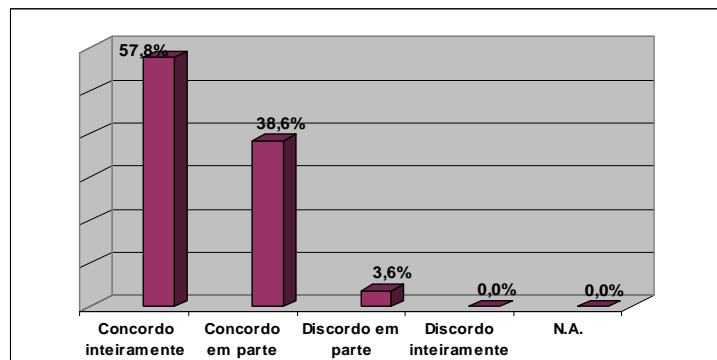


Figura 11 – Levantamento de perfil x descrição de cargos

Fonte: Elaborada pelos autores

Uma das formas de auxiliar no levantamento de perfil de uma vaga é recorrer à descrição de cargos da empresa como forma de orientar o que se deseja obter dos candidatos no que diz respeito aos pré-requisitos, conhecimentos e competências exigidas para ocupação de determinado cargo, desde a etapa de atração dos mesmos (FAISSAL *et al.*, 2009). O elevado percentual de concordância verificado reflete a adesão a esse pensamento. Nota-se, no entanto, que mais de um terço dos respondentes concordou apenas em parte, o que pode indicar que nem sempre eles tomam o cuidado de examinar a descrição de cargos ou que, por vezes, o fazem de maneira não adequada.



## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO

A décima e última afirmativa foi: “Considero que as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pela empresa (dinâmicas de grupo, entrevistas, testes de conhecimento, mapeamentos psicológico e etc.) me ajudam a identificar os profissionais que procuro”. A figura 12 apresenta a tabulação das respostas obtidas.

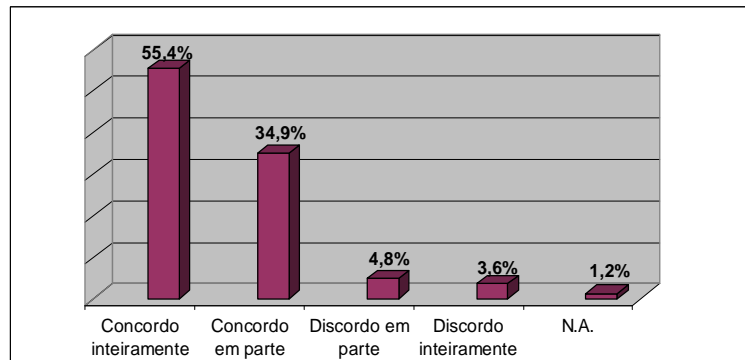


Figura 12– Técnicas de recrutamento e seleção

Fonte: Elaborada pelos autores

Segundo Faissal *et al.* (2009) a utilização de técnicas tanto de recrutamento, quanto de seleção devem ser vistas como um meio de apoiar a decisão final e não como um fim em si mesma. As técnicas devem ser utilizadas associadas a outras análises como experiência profissional do candidato e as necessidades de contratação da área requerente. Nesse sentido, é possível notar que parte expressiva dos gestores concorda que as técnicas de recrutamento e seleção auxiliam a identificar os profissionais desejados. O percentual dos que concordaram inteiramente com a assertiva foi, todavia, menor do que o verificado em outras questões. Ao analisar os resultados agrupados por perspectiva cada uma das afirmativas foi associada a uma perspectiva. Para fins de tabulação, os dados receberam um tratamento estatístico, primeiramente apurando-se a frequência das respostas em cada uma das perspectivas analisadas como mostra a tabela 2.

Tabela 2 – Frequência das respostas por perspectiva

DIMENSÃO ANALISADA	Concordo inteiramente	Concordo em parte	Discordo inteiramente	Discordo em parte	Não aplicável
Conhecimento sobre o processo (afirmativas 8 e 9)	91	45	10	1	0
Percepção/participação no processo (afirmativas 4, 5 e 6)	219	95	11	5	2
Satisfação em relação ao processo (afirmativas 2, 3, 7 e 10)	82	135	23	6	3

Fonte: Elaborada pelos autores

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO

Vale observar que a primeira afirmativa não teve seus resultados incluídos nessa tabulação porque, como já explicado, foi distinta das demais, não sendo passível de ser marcada sob forma de concordância ou discordância.

Posteriormente atribuiu-se pesos às afirmativas. O maior peso foi 2, sendo atribuído à resposta “concordo inteiramente”. As respostas “concordo em parte”, “discordo em parte”, “discordo inteiramente” e “não aplicável” foram atribuídos, respectivamente pesos 1, -1, -2 e 0, respectivamente. Chegou-se, então, ao resultado apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: pontuação ponderada por dimensão

DIMENSÃO ANALISADA	Concordo inteiramente	Concordo em parte	Discordo inteiramente	Discordo em parte	Não aplicável
Conhecimento sobre o processo (afirmativas 8 e 9)	182	45	-10	-2	0
Percepção/participação no processo (afirmativas 4, 5 e 6)	438	95	-11	-10	0
Satisfação em relação ao processo (afirmativas 2, 3, 7 e 10)	164	135	-23	-12	0

Fonte: Elaborada pelos autores

Analisando-se esse resultado, percebe-se a maior pontuação na dimensão que diz respeito à percepção/participação dos gestores no processo de recrutamento e relação, com praticamente o dobro de pontos em relação às demais. Sendo a perspectiva de conhecimento sobre o processo a avaliada com os menores percentuais de concordância, conforme pode ser observado na Figura 13.

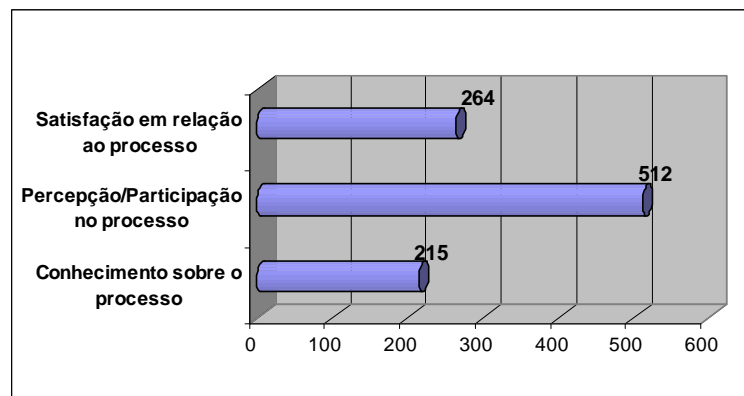


Figura 13 - Pontuação por perspectiva

Fonte: Elaborada pelos autores

Nota-se, em uma análise geral, que foi elevada a concordância com as assertivas apresentadas, indicando que os gestores mantêm uma percepção positiva da forma como os processos seletivos têm sido desenvolvidos na empresa em foco.

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO**

---

Vale lembrar, todavia, a limitação apontada anteriormente: a possibilidade dos respondentes optarem pela resposta mais adequada às expectativas da pesquisa que, embora minimizada pelo anonimato oferecido aos participantes, não pode ser descartada.

### **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O ambiente de negócios contemporâneo manifesta algumas características que tornam muito importante a eficácia dos processos seletivos. A crescente competitividade, as restrições orçamentárias, as imposições da legislação e a exigência de maior qualidade por parte dos clientes são alguns dos fatores que contribuem para tornar mais complexos os desafios da gestão de pessoas. Nesse contexto, as atividades de recrutamento e seleção precisam ser conduzidas com a máxima eficiência e eficácia. O alcance desse objetivo, porém, só é possível com o estabelecimento de uma sólida parceria entre os especialistas em gestão de pessoas e os gestores das chamadas “áreas cliente”, ou seja, dos demais órgãos da empresa.

De forma geral, percebe-se que a participação e a percepção dos gestores em relação aos processos seletivos da empresa são positivas, sendo esta dimensão a que obteve maior grau de concordância, com destaque para a importância de participação e a participação efetiva dos gestores nas etapas de seleção. Nessa dimensão foi identificado que cerca de metade dos gestores consideram conhecer em parte ou não conhecer as etapas dos processos seletivos em que participam, podendo afetar diretamente na percepção de processo desses, fato observado na aproximação de percentual de gestores que consideram atraso no processo tendo como referência o número de dias padrão errado para finalização de um processo.

Ao analisar a satisfação, percebe-se uma concentração de respostas nas opções de concordância, podendo-se dizer que em geral os gestores consideram-se satisfeitos como clientes nos processos em que foram atendidos. Porém, foi identificado neste fator que mais da metade dos entrevistados não concordam inteiramente com a escolha final do candidato em relação ao perfil da vaga levantada, revelando que pode haver um desvio no processo entre o perfil de vaga definida e o realizado, ou na própria definição do perfil da vaga. Outra constatação que merece destaque é a satisfação com o prazo de atendimento das vagas demandas, sendo esta a abordagem que obteve maior grau de discordância da pesquisa.

No que tange ao conhecimento do processo de recrutamento e seleção da empresa, observa-se a menor concordância. Foi possível perceber uma concentração de respostas como concordo em parte, revelando um ponto de melhoria nos aspectos relacionados à importância

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO**

---

de se conhecer a origem de abertura de uma vaga e a necessidade de auxílio da descrição de cargos no levantamento de perfil de vagas, apesar de serem assuntos conhecidos e difundidos nas publicações acadêmicas existentes sobre o recrutamento e seleção de profissionais.

Após a análise dos resultados obtidos, concluiu-se que a percepção dos gestores como clientes internos do processo de recrutamento e seleção da organização em estudo é positiva. Mesmo havendo alguns pontos de melhoria e fatores que necessitam de atenção, a satisfação e participação dos gestores foram avaliadas positivamente. Deve ser aprimorado o repasse e o nivelamento de conhecimento sobre o fluxo do processo seletivo, de maneira a sanar dúvidas e/ou evitar percepções equivocadas. Vale ressaltar que, embora o processo de recrutamento e seleção nas organizações seja conduzido pela área de gestão de pessoas, os gestores são responsáveis pela decisão final de contratação em suas unidades. Portanto, é indispensável que estes entendam os objetivos, as políticas, e as práticas utilizadas nas seleções, devendo envolver-se no processo desde o início, como defendido por autores aqui destacados.

Entende-se que estes e os demais pontos passíveis de melhoria que foram abordados no presente artigo merecem a devida atenção da empresa, para que as partes envolvidas estejam bem alinhadas desde o início da necessidade de contratação, que se dá através da abertura da vaga pelo gestor requisitante – o cliente interno.

Uma característica peculiar dessa empresa torna ainda mais importante o aprimoramento dos processos seletivos. É o fato de que vários cargos importantes como maquinista, conservador de linha e mecânico de trens, dentre outros, não são encontrados já formados. É preciso contratar pessoas com potencial para exercer tais funções e deixá-las em treinamento por um longo período antes de serem colocadas efetivamente em serviço. Os prejuízos decorridos de uma seleção inadequada, com a demissão precoce dos novos funcionários por inadaptação aos cargos, tornam-se, assim, mais significativos.

Como sugestão para estudos posteriores, pode-se apontar uma pesquisa qualitativa que esclareça os motivos das marcações diferentes de “concordo totalmente”, verificadas em cada assertiva apresentada no questionário. Poderia ser melhor compreendido, dessa forma, o que precisa ser melhorado nos processos seletivos, do ponto de vista dos gerentes da empresa.

### **REFERÊNCIAS**

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO

---

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos volume I**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Oziléa Clen. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

CASE, Thomas A.. **Como conseguir emprego no Brasil do século XXI**. São Paulo: Catho, 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antonio Eugênio Valverde Mariani; MENDONÇA, Márcia de C. Furtado; ALMEIDA, Walnice Maria da Costa. **Atração e seleção de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOULART, Joselma Oliveira. **Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível**. Brasília: SENAC, 2009.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva. M. e MARCONI, Marina A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEME, Rogério. **Seleção e entrevista por competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed, São Paulo: Artmed, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DO GESTOR COMO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO

---

MINARELLI, José Augusto. **Networking**: como utilizar a rede de relacionamento na sua vida e na sua carreira. 6 ed. São Paulo: Gente, 2001.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com Base em Competências**. Porto Alegre: Age, 2006.

SCHIRIGATTI Elisangela Lobo; KASPRZAK; Luis Fernando Fonseca. *Home office*: origem, conceito e interferências sobre o significado social do novo modelo de trabalho flexível. **Revista Gestão** São Paulo: Faculdade Expoente, 2007. --- Revista Científica de Administração, v. 8, n. 8, jan./jun. 2007 pg. 27 a 42.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 4 ed. rev. Atual, Florianópolis: UFSC, 2005.

SPYER, Juliano. **Para entender a internet**. São Paulo: O'Reilly Media, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIZIOLI, Miguel. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Education, 2010.