

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSIANE SOARES MARQUES PEDROSO

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA CARGOS
GERENCIAIS EM EMPRESAS DE DOURADOS/MS**

DOURADOS/MS

2011

JOSIANE SOARES MARQUES PEDROSO

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA CARGOS
GERENCIAIS EM EMPRESAS DE DOURADOS**

Trabalho de graduação apresentado à
Universidade Federal da Grande Dourados-
UFGD, como requisito parcial para a obtenção
do título de bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof.^a Dr.^a. Erlaine Binotto

DOURADOS/MS

2011

Dourados/MS, 27 de junho de 2011.

Considerando que o Trabalho de Graduação do (a) aluno (a) Josiane Soares Marques Pedroso encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de Administração.

Erlaine Binotto
Professora Orientadora

Vera Luci de Almeida
Professor Examinador

Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira
Professora Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me amparar nos momentos difíceis, e por me dar força e sabedoria para não desistir e lutar sempre por meus objetivos.

A minha mãe, por ser sempre tão presente e acreditar no meu potencial.

A meu pai, que tanto me incentivou ao longo dos anos, que eu me mantivesse firme até o término do curso e acreditando sempre em mim.

Ao meu esposo Thiago, por seu carinho, amor, compreensão e amparo nos meus momentos difíceis que tenho tido, por seu constante apoio e ajuda que tem tido para comigo.

A minhas irmãs, que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e me dando forças.

As minhas amigas Magali, Mary, Viviane e ao meu amigo Edrieno, que tiveram muita paciência, carinho e atenção comigo e me ajudaram no do correr desses cinco anos de curso.

À minha orientadora Prof^a Erlaine Binotto, por sua dedicação e atenção comigo.

RESUMO

O processo de recrutamento e seleção representa dois dos principais procedimentos que o gestor de recursos humanos deve realizar sempre com o maior cuidado possível, pois uma contratação inadequada poderá gerar para a empresa custos financeiros e prejuízos organizacionais. O presente trabalho tem como principal objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção para cargos gerenciais, ou seja, identificar quais os critérios e as fontes que os gestores utilizam nesses processos. A metodologia aplicada foi classificada como exploratória e descritiva, os dados foram coletados através de um questionário. Conclui-se com a pesquisa que a maioria das dificuldades encontradas pelo gestor, ao realizar os processos de recrutamento e seleção continua sendo a falta de profissionais capacitados para cargos específicos e o fato da empresa estar localizada na cidade de Dourados. Porém as empresas estão tomando a iniciativa de fornecer treinamentos e capacitações para os seus colaboradores, no sentido de prepará-los para ocuparem futuramente cargos de nível gerencial. Entretanto, treinar e capacitar não é uma tarefa fácil, pois exige do colaborador tempo e disposição para aprender e altos investimentos por parte das organizações, mas tudo depende da estrutura e da cultura da empresa.

Palavras chave: Gestores. Recrutamento. Seleção.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
1.2 OBJETIVOS	09
1.2.1 Objetivo Geral	09
1.2.2 Objetivos Específicos	09
1.3 JUSTIFICATIVA	09
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	10
2.2 RECRUTAMENTO DE PESSOAL	12
2.3 SELEÇÃO DE PESSOAS	15
2.4 MERCADO DE TRABALHO	18
3. METODOLOGIA	20
3.1 TIPO DE PESQUISA	20
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	20
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	21
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	21
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA	22
4.2 PERFIL DOS GESTORES	23
4.2.1 Percepção do gestor em relação ao processo de recrutamento de pessoal	23
4.2.2 Percepção do gestor em relação ao processo de seleção de pessoal	25
4.2.3 Percepção do gestor em relação ao processo às políticas de cargos e salários	27
4.2.4 Percepção do gestor em relação aos treinamentos e a avaliação de desempenho	28
4.2.5 Percepção do gestor em relação ao perfil e as expectativas dos recém formados em Administração	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 : Características das empresas	22
Quadro 2 : Fontes de recrutamento	25
Quadro 3 : Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	25

1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, a área de recursos humanos vem sofrendo algumas transformações na sua estrutura e cada empresa vem se modelando conforme as suas necessidades, seu perfil, cultura e políticas organizacionais adotadas.

Nos dias atuais, os especialistas em recursos humanos já trabalham com o termo gestão de talentos, que vem a ser um papel que o antigo sistema vem adquirindo após suas transformações e agregam valor na capacitação, desenvolvimento e treinamento de seus colaboradores.

Houve nos últimos anos um aumento na oferta de emprego por parte das empresas e o mercado abriu um leque de oportunidades para as diversas profissões. Conforme reportagem exibida pelo jornal MS TV, no mês de agosto de 2010, ainda existem vagas que não conseguem ser preenchidas. Um dos motivos, segundo as agências de empregos, é falta de mão-de-obra qualificada.

O recrutamento e a seleção têm um papel fundamental na escolha de um novo colaborador. Para isso está disponível uma variedade de recursos para realizar esses processos, sejam eles através da mídia, anúncios em jornais, agências de empregos ou até mesmo acolher currículos na própria organização.

No que se refere à cidade de Dourados, muitas empresas estão se instalando, sejam elas do setor sucroalcooleiro de varejo e até a expansão das universidades, têm disponibilizado espaços para mão-de-obra nos diferentes níveis.

Em uma análise sucinta, percebe-se que muitos dos profissionais que ocupam o nível gerencial nas empresas da cidade e nessas empresas instaladas e em instalação, são originários de outras cidades e estados.

Percebe-se também que, muitas pessoas chegam à cidade, atraídas pelas mudanças ou acompanhando cônjuges que se deslocam, especificamente para atuar nessas organizações.

Outro aspecto percebido é a dificuldade que os recém-formados têm de ocupar vagas no nível gerencial.

Dessa forma, a questão de pesquisa que se coloca é: Como é realizado o processo de recrutamento e seleção para ocupar cargos em nível gerencial nas empresas de Dourados/MS?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de recrutamento e seleção para ocupar cargos em nível gerencial nas empresas em Dourados/MS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- identificar as fontes de recrutamento utilizadas pelas empresas;
- identificar critérios adotados no processo seletivo;
- analisar a percepção do gestor principal sobre a disponibilidade de profissionais qualificados na cidade;
- verificar as estruturas de cargos e salários e as possibilidades de ascensão;
- analisar as políticas de atração e retenção de pessoal adotadas pelas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

O recrutamento e a seleção fazem parte do cotidiano das organizações e, por isso, fazer um estudo detalhado referente a esses processos, ajudará as empresas a avaliarem as práticas que vêm utilizando ao longo dos anos na contratação para o nível gerencial.

Este estudo é de fundamental importância para a sociedade, pois busca as razões pelas quais os empresários buscam profissionais para o cargo de gerência fora da cidade ou do Estado bem como saber se os mesmos abrem oportunidades para candidatos da própria empresa e região. Busca também analisar se existe comunicação entre as empresas e a universidade, no sentido de promover um maior interesse em outras pessoas para desenvolverem pesquisas nessa linha do trabalho.

Segundo Gil (2001, p. 92),

Empregar pessoas sem qualificação custa muito dinheiro à organização. Pode acarretar problemas na produção e no atendimento, gerar hostilidade por parte de clientes e fornecedores, favorecer conflitos interpessoais e intergrupais, o que acaba por aumentar a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações.

No campo acadêmico, identificou-se poucos estudos que dão atenção especial ao processo de recrutamento e seleção.

2. REVISÃO TEÓRICA

Neste tópico serão abordados aspectos relacionados à gestão de pessoas que é base do presente trabalho. Para isso, foi feita uma breve revisão da literatura no que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção e ao mercado de trabalho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O processo evolutivo indica que o perfil da área de recursos humanos vem se modificando e passou por cinco fases, que são elas: a contábil, legal, tecnicista, administrativa e a estratégica. A fase contábil, a da criação da ‘gestão de pessoal’ se caracterizava pela preocupação com os custos da organização, comprava-se mão-de-obra e era preciso lançar as entradas e saídas provenientes dessas contas contabilmente. A segunda fase, a legal, tem como característica o surgimento da função de chefe de pessoal em que esse profissional deveria estar centrado no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista. Na terceira fase, a tecnicista foi implantado o modelo americano de gestão de pessoas, na qual a área de RH passou a operar serviços de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho. A quarta fase, administrativa, foi marcada pelas relações entre capital e trabalho, implementação do sindicalismo. A última fase, a estratégica, destacou-se pela operacionalização dos primeiros programas de planejamento estratégico nas organizações. Ocorreram diversas transformações no perfil do profissional de RH que trouxeram mudanças importantes para os mesmos. Destaca-se, na fase tecnicista, um dos mais significativos papéis: o surgimento do administrador de pessoal, algo que jamais havia sido implantando em nenhuma das fases anteriores (MARRAS apud TOSE, 2000).

Mesmo com as mudanças ocorridas na organização da produção, os conceitos a respeito da gestão de pessoas e suas transformações em práticas gerenciais ainda permanecem fundamentados no controle de pessoas (DUTRA, 2002).

No decorrer dos anos, surgiram algumas expressões, tais como: gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão do capital humano, na qual todas vistas pela organização como funções gerenciais que buscam a cooperação das pessoas que atuam nas mesmas, buscando atingir assim os objetivos individuais e organizacionais (GIL, 2001).

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e questões fundamentais como: expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato

psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de responsabilidade, grupos, equipes, liderança, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas (FRANÇA, 2007, p. 4).

A gestão de pessoas possui uma série de subsistemas que interagem entre si formando um sistema de recursos humanos, destacando-se por seus papéis e funções. Dentre eles pode-se citar o recrutamento e a seleção que são responsáveis diretos pela captação e triagem de colaboradores capacitados e qualificados para integrar o quadro funcional da organização (MARRAS, 2000).

A remuneração ou setor de cargos e salários também faz parte do subsistema da gestão e sua finalidade é muito importante, pois descreve as atividades que cada colaborador deverá cumprir de acordo com a sua função (MARRAS, 2000). Em relação à remuneração, Gil (2001) identificou oito maneiras de se aplicar a remuneração que pode ser por conhecimentos e habilidades, por competências, *broadbanding*¹, variável baseada em desempenho e em equipes, pela participação dos empregados na formulação da política salarial, pela criação de carreiras técnicas e a troca de salários por benefícios, cabendo a cada organização escolher a mais adequada e que se identifica com a sua estrutura.

Tem-se em seguida o subsistema de treinamento e desenvolvimento que executa a função de suprir as necessidades da organização, no sentido de melhorar e aperfeiçoar as tarefas durante o trabalho (MARRAS, 2000). Segundo Gil (2001, p. 118) “o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem”. Conforme a idéia apresentada pelo autor, proporcionar treinamentos para os colaboradores traz resultados positivos para as empresas e beneficia os funcionários em relação a sua capacitação e aprendizado profissional.

O subsistema de avaliação de desempenho é de fato necessário para medir os resultados de um determinado grupo ou colaborador, ou seja, mensurar o desempenho de seus conhecimentos, habilidades e metas na realização de determinada função (MARRAS, 2000). Gil (2001, p. 119) contribui e chama a atenção para “a importância de se manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado, pois é uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral”. A avaliação de desempenho deve abranger todos os níveis da estrutura organizacional, ou seja, é preciso avaliar a conduta de cada colaborador em relação à execução das atividades que são atribuídas ao cargo.

¹ Broadbanding: Remuneração baseada em amplas faixas salariais.

No subsistema do departamento de pessoal tem-se a parte burocrática e contábil da organização, dentre elas podemos citar: a admissão e a demissão de colaboradores, folhas de pagamento, banco de horas, normas disciplinares entre outras (MARRAS, 2000).

O subsistema de higiene e segurança do trabalho é baseado em dois pressupostos: a prevenção e a correção tanto de acidentes como na saúde do trabalhador e é de fundamental importância que cada organização possua essas bases para melhorar a qualidade de vida das pessoas que fazem parte da empresa (MARRAS, 2000).

O subsistema de serviços gerais é uma parte que precisa ser entendida e administrada pelos profissionais de RH, pois na maioria das empresas os setores administrativos enxergam esses serviços apenas como geradores de despesas e não vêem os benefícios que eles proporcionam para as organizações (MARRAS, 2000).

Subsistema de contencioso trabalhista e assistência social são geralmente integrados à função do profissional de RH, cuidar de causas e processos trabalhistas movidas por ex - funcionários e também prestar atendimento e assistência aos colaboradores nos momentos e em situações de maiores necessidades, ou seja, quando o colaborador ficar afastado das funções por motivos de enfermidade ou acidentes (MARRAS, 2000).

E para finalizar, o subsistema de relações trabalhista, que diz respeito à área trabalhista-sindical, ou seja, tratam das questões relacionadas às políticas de capital e trabalho dentro da organização; tem por característica fazer intermediações entre empresas e colaboradores de forma a manter um relacionamento ético e moral com as partes interessadas (MARRAS, 2000).

O recrutamento e seleção são os focos desse estudo e serão apresentados de maneira detalhada a seguir.

2.2 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

O recrutamento faz parte do cotidiano das organizações na qual se busca, nesse processo, encontrar novos talentos para suprir as necessidades e possibilitar que as empresas criem um diferencial competitivo nesse novo mercado.

Na visão de Pearson (2010, p. 82) recrutamento é “o processo de identificar fontes de funcionários”, ou seja, aquele que mais se aproxima dos requisitos exigidos para preencher a vaga. Ribeiro (2006, p. 52) entende que “recrutamento é um sistema de informações” que tem

por objetivo trazer pessoas capacitadas e qualificadas para atuar na empresa, de forma eficiente, evitando possíveis erros.

Dessa forma, os autores mostram que recrutar é um processo contínuo de busca e identificação de possíveis talentos para as organizações, alinhados às necessidades das empresas, conforme as características das vagas existentes.

França (2007) afirma que é “mediante o processo de recrutamento que a empresa expõe o grau de profissionalismo com que trata os seus colaboradores”, ou seja, é mediante esse processo que o candidato avalia a imagem da organização e é importante que a empresa passe uma imagem positiva, para evitar futuros problemas na realização de novos processos seletivos.

Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente. Ocorre, porém, que com a nova postura adotada em relação à gestão de pessoas, as atividades de recrutamento e seleção em muitas empresas não vêm sendo mais confiadas a um órgão específico, mas às chefias imediatas. Como consequência, nem sempre as pessoas incumbidas dessas atividades dispõem dos conhecimentos e da experiência necessários (GIL, 2001, p. 91).

França (2007, p. 30) definiu alguns fatores fundamentais para garantir a eficácia do processo seletivo:

Alinhamento com a estratégia corporativa e políticas de RH
Informações sobre as atividades e habilidades da posição
Contato com a área requisitante durante todo o processo
Ética – divulgação de detalhes da posição – comunicação de resultados

Os fatores citados representam um papel importante para o processo seletivo, pois quanto menores forem os erros ao realizar o recrutamento, melhores serão os resultados obtidos pela organização.

Na visão de Marras (2000, p. 69) o recrutamento é motivado por dois motivos elementares: “Recrutamento de Pessoal (RP) por motivo de substituição ou aumento de quadro previsto em *budget*”²; e “RP por aumento de quadro não previsto em *budget*”. Os motivos citados expressam de fato a real necessidade de se realizar o processo, e também é uma forma de explicar as razões pelos quais ele é feito.

Para Pearson (2010) e França (2007) o recrutamento pode ser realizado ou dividido de duas maneiras, ou seja, o recrutamento interno e externo. Tanto um quanto o outro depende das políticas de RH adotados pelas organizações.

² Budget: Orçamento.

No recrutamento interno é feito uma seleção de candidatos que já trabalham na empresa no recrutamento externo, ocorre o inverso: os recrutadores visam atrair e captar pessoas de fora da empresa com características potencialmente competitivas.

França (2007, p. 30) destaca a “promoção, a transferência e o remanejamento de pessoal” como sendo possíveis fatores para efetuar o recrutamento interno. Pearson (2010, p. 82) por sua vez, utiliza as seguintes expressões em relação ao desenvolvimento do recrutamento interno: “inventário de talentos e quadros de substituição”.

Quando se realiza o recrutamento interno é possível para as empresas obterem algumas vantagens como: poupar custos com o processo admissional, com a ambientalização do novo colaborador, e treinamentos que o mesmo terá que fazer e com o tempo, que é gasto no decorrer do processo.

Porém, Gil (2001) chama a atenção para o fato de que ao realizar o recrutamento dentro da organização pode-se provocar alguns problemas de relacionamento entre o recrutador e os colaboradores interessados em ocupar o cargo.

O recrutamento externo tem como objetivo captar talentos fora do ambiente organizacional. E assim, como ocorre no recrutamento interno é possível obter vantagens e benefícios com o recrutamento externo. França (2007, p. 33) por sua vez, considera a “possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos”, a “possibilidade de inovação da composição das equipes de trabalho” e a “possibilidade de atualização no estilo e nas tendências do mercado” como sendo as principais e relevantes vantagens que esse processo pode criar.

Antes de iniciar o recrutamento externo é necessário analisar duas variáveis que podem indicar o caminho que o gestor deve prosseguir em relação à escolha da fonte a ser utilizado no processo. Marras (2000, p. 73) identificou a “variável tempo” e a “variável custo” como sendo as principais e mais importantes de serem estudadas e observadas pelos recrutadores.

Em relação às fontes de recrutamento externo, Pearson (2010, p. 85) cita:

Os bancos de currículos, as indicações, anúncios no próprio estabelecimento, anúncios em jornais, revistas, rádios ou TV, consultorias especializadas, contatos com sindicatos, associações de classe e ou entidades civis, contatos com órgãos governamentais, contatos com escolas, universidades, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa-escola, e contatos com outras empresas.

Como já dito anteriormente, as formas de captar candidatos são variadas e depende de cada organização escolher a que mais se aproxima das políticas e cultura das mesmas e cabe

ao gestor ou administrador de RH decidir e reunir o maior número de informações possíveis para conduzir o processo seletivo com eficiência e evitar o máximo cometer erros.

Em relação ao recrutamento, Pearson (2010, p. 90) observa que “a maioria das organizações dá preferência ao recrutamento interno, recorrendo ao externo somente quando se esgotam as possibilidades do primeiro”. Conforme a observação feita pelo autor, pode-se dizer que as organizações só iniciam o recrutamento externo após uma análise do quadro de talentos que as mesmas dispõem, ou seja, quando a empresa está à procura de profissionais com características mais inovadoras que possam oferecer melhores condições de relacionamento e dispostas a aumentar o rendimento e o posicionamento das empresas perante o mercado.

Dando seguimento ao processo de recrutamento inicia-se a seleção de pessoas.

2.3 SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção é a etapa em que o recrutador tem a difícil e mais importante função: a de escolher os candidatos que mais se aproximam da descrição do cargo e dos requisitos exigidos pela organização.

França (2007, p. 35) sugere que “antes do processo seletivo ser iniciado, há necessidade de obter informações sobre as atividades a serem desenvolvidas e as habilidades necessárias para a sua execução”. Essa sugestão é extremamente importante para que o processo transcorra de forma clara e eficiente, ou seja, se o recrutador não reunir as informações necessárias referentes ao cargo, como ele poderá recrutar a pessoa certa com as características e habilidades necessárias que são exigidas para ocupar a função?

Nos processos de seleção, assim como nos de recrutamento, a falha de escolher o candidato errado pode trazer alguns danos à organização, na qual pode-se citar que “a pessoa inadequada para o cargo é improdutiva e atrapalha as demais, toma decisões erradas, deixando de aproveitar devidamente as oportunidades e ainda pode gerar prejuízos à equipe e até mesmo problemas judiciais”(PEARSON, Apud XAVIER, p. 2008). Ainda na visão de Pearson (2010, p. 98) “uma contratação malsucedida gera vários custos diretos”.

Com base nas citações dos autores acima, é possível observar que os custos envolvidos em uma contratação inadequada são vários e por isso é importante, ao realizar o processo

seletivo, agrupar o maior número de informações acerca dos candidatos envolvidos no processo.

A seleção de pessoal não pode ser feita apenas avaliando-se a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados com a personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para ambos, empresa e empregado (França, 2007, p. 36).

De acordo com Pearson (2010, p. 102) o processo seletivo pode ser dividido em cinco etapas, que são: “a) delineamento do perfil do cargo; b) triagem; c) seleção propriamente dita; d) encerramento do processo e e) avaliação do processo”. As etapas citadas pelo autor fornecem a estrutura que o selecionador precisa para escolher com segurança o candidato que realmente tem capacidade e potencial para preencher e suprir as necessidades que a vaga solicita.

As técnicas de seleção são bastante variadas e completas, possibilitando para o selecionador ferramentas capazes de auxiliar e influenciar o tomador de decisão. Autores como França (2007) e Pearson (2010) consideram a entrevista, as provas de conhecimento ou capacidade, os testes psicológicos e as técnicas vivenciais como sendo as fundamentais e principais técnicas de seleção.

Em relação à entrevista, Pearson (2010, p. 112) observa que “quando se adota um processo seletivo de fase única, é quase certo que a técnica utilizada será a entrevista”. França (2007, p. 40), por sua vez acredita que “a entrevista deve pesquisar aspectos de conteúdo profissional e pessoal do candidato, tanto relacionados com a sua vida pregressa, como suas expectativas de vida futura”.

Os autores demonstram que para o selecionador criar um perfil característico do candidato, é preciso explorar e utilizar ao máximo os recursos disponíveis na entrevista, e ela, na maioria das vezes representa um papel fundamental e decisório no processo seletivo.

Na visão de Pearson (2010, p. 118) “as provas de conhecimento ou capacidade tem como objetivo medir aquilo que a pessoa aprendeu ao longo da vida de maneira formal ou informal”, ou seja, todo o aprendizado que o candidato adquiriu ao longo dos cursos e treinamentos de capacitação profissional. França (2007), por sua vez, considera as provas de conhecimentos como gerais ou específicas e que ambas podem ser aplicadas aos candidatos, dependendo da situação e o modo que são aplicadas.

De acordo com França (2007, p. 42) “os testes psicológicos são instrumentos padronizados que servem de estímulo a um comportamento por parte do examinado e visam prever o comportamento humano”. Pearson (2010, p. 119), por sua vez, observa que “os

testes psicológicos permitem analisar as características psicológicas dos candidatos de maneira rápida e econômica proporcionando para gestor maior eficácia em relação aos outros métodos, como as entrevistas e/ou dinâmicas de grupos”.

Os autores demonstram em suas considerações que os testes psicológicos são ferramentas de auxílio em análises de perfis e de características dos candidatos e, em alguns casos, é possível substituir as entrevistas por essa técnica e, ainda sim, obter vantagem no processo, através da rapidez em que a seleção ocorre.

As técnicas vivencias tem como objetivo avaliar o comportamento, as atitudes e a personalidade do candidato em relação aos diversos tipos de situações. Conforme França (2007, p. 44) “as técnicas vivenciais criam situações para os candidatos interagirem e participarem ativamente, de forma a ser avaliado seu comportamento social em situações pré-selecionadas”.

Como a tecnologia está cada dia mais presente em nossas vidas com a seleção não é diferente; nos últimos anos ela vem inovando e se tornando mais dinâmica e moderna, a ponto de realizar recrutamentos através do chamado *networking*³, que são votos de confiança que uma pessoa deposita na outra, quando se tem vagas de emprego em empresas de conhecimento de uma das partes envolvidas, que pode ser, por exemplo, um amigo. Em relação a essa nova modalidade, França (2007, p. 52) afirma que “se você indica um amigo para uma vaga em sua empresa ou para um conhecido do mercado, está confiando em que ele terá um bom desempenho tanto profissional quanto pessoal”.

Também pode-se citar, como uma grande tendência e novidade no mercado, o recrutamento *on line*⁴, que poderá, futuramente substituir algumas fontes de recrutamento; por ser mais prático e rápido, se tornando menos custoso e mais dinâmico.

Por se tratar de um processo seletivo torna-se importante para a organização tomar alguns cuidados, que se estende também aos selecionadores, para não provocarem equívocos ou interpretações inadequadas pelos candidatos, priorizando sempre pela ética e o bom senso nas relações, garantindo assim o respeito e admiração dos candidatos e melhorando a imagem da empresa perante o mercado em que atua.

³ Networking: Rede de relações, rede de contatos, na qual quanto maior a rede de contatos de uma pessoa, maior será a chance de encontrar um bom emprego.

⁴ On line: Acolhimento de currículo pela internet, através de *e-mails*, e sites.

2.4 MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho pode ser analisado e compreendido sobre diversos aspectos, porém é preciso tomar alguns cuidados para não cometer equívocos, ou seja, deve-se salientar que o mercado é visto como um espaço de negociação e troca, onde cada um demonstra a sua capacidade e potenciais aliados a suas necessidades. Pode-se dizer também que o mercado não é constituído apenas de oportunidades de trabalho e sim pelos espaços criados pelas próprias pessoas e pela dinâmica que o mercado vem estabelecendo (DUTRA, 2002).

O mesmo autor ainda afirma que “Não devemos entender o mercado de trabalho condicionado apenas pelas leis de procura e oferta” (DUTRA, 2002, p. 70).

Com o passar dos anos, o mercado de trabalho vem se tornando cada vez mais competitivo tanto para as empresas como para os trabalhadores. Existe uma relação complexa entre as organizações ofertantes de trabalho e as pessoas que ofertam a sua capacidade e disposição para trabalhar. E também é importante salientar que existem alguns fatores que influenciam a oferta e a procura de emprego, ou seja, as mudanças tecnológicas, a globalização, transformações econômicas, sociais, demográficas e culturais tem feito diferença na escolha das partes envolvidas (DUTRA, 2002).

As relações de trabalho vêm assumindo diferentes formas além da tradicional, com vínculo empregatício e dominação política e econômica da organização sobre as pessoas. As novas relações desenham-se baseadas na idéia de agregação mútua de valor (DUTRA, 2002, p. 71).

Nesses últimos anos tem-se vivenciando um momento muito favorável às organizações, ou seja, com a competitividade e a sustentabilidade cada dia mais presente nas empresas se torna difícil as mesmas não criarem um diferencial de qualidade por meio de profissionais que agregam características e valores para as empresas em que atuam (FRANÇA, 2007).

As organizações têm considerado seu trabalhador mais valioso do que aquele que está fora. As pessoas desenvolvidas pela organização são percebidas como a continuidade dos projetos e dos valores, enquanto o profissional que está fora é percebido como ameaça ou mudança (DUTRA, 2002, p. 72).

Diante do exposto, nota-se que o mercado de trabalho representa um critério importante em relação aos processos de recrutamento e seleção, pois, se o mercado estiver passando por momentos de crise ou escassez de mão-de-obra as empresas encontraram

dificuldades em recrutar talentos com as características e habilidades exigidas para a vaga em aberto (DUTRA, 2002).

Desta forma, com as constantes modificações que o mercado de trabalho vem passando tornam-se indispensável a busca do aperfeiçoamento, o conhecimento e as habilidades em quase todas as áreas e setores do mercado. Como a tecnologia inova a cada momento, é preciso ficar atento e preparado para buscar novas oportunidades; uma forma de aprendizado são as formações acadêmicas, que dão base para as pessoas entrarem nesse novo contexto.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida conforme classificação feita por Vergara (2000), em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi considerada exploratória e descritiva, com o objetivo de aumentar e aperfeiçoar os conhecimentos em relação ao tema tratado e compreender e propor melhorias ao fenômeno do problema de pesquisa. Segundo Gil (1991, p. 45) a pesquisa exploratória tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema” e a pesquisa descritiva adota “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 1991, p. 46).

Quanto aos meios, a pesquisa utilizada foi de campo, pois realizou a coleta de dados primários acerca das fontes de recrutamento e seleção das grandes e médias empresas da cidade de Dourados. Para melhor desenvolver o estudo, a pesquisa utilizada foi considerada de caráter quali e quantitativo. A pesquisa quantitativa consiste em traduzir informações e opiniões em números, por meio do uso de métodos estatísticos. Por sua vez a pesquisa qualitativa busca interpretar as realidades sociais, através do levantamento de opiniões e fazendo uso da subjetividade (SILVA e MENESES, 2001).

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos foram identificados por meio de contatos com profissionais que atuam na área de recursos humanos nas empresas e em alguns casos com colegas que trabalham nessas empresas em cargos relacionados à área de recursos humanos.

No primeiro momento foi feita uma relação das possíveis empresas que teriam estruturas capazes de se enquadrar na pesquisa. A partir da relação foi feito contato com 32 empresas, através de e-mail e telefone.

Dentre as empresas identificadas, dez delas se enquadraram no perfil exigido para a pesquisa. Das dez que se propuseram responder a pesquisa, apenas seis responderam ao questionário. Das outras quatro, dois profissionais informaram que não teriam disponibilidade de tempo para responder ao questionário e para dois deles foi enviado o questionário, porém não houve retorno.

3.3 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados a princípio seria aplicada uma entrevista semi-estruturada. Porém, no decorrer da pesquisa pela impossibilidade de se realizar as entrevista, optou-se para a aplicação do questionário, pois, a maioria dos participantes da pesquisa alegava que não possuíam tempo disponível para realizar a entrevista.

Depois de realizado o pré-teste constatou-se a necessidade de melhorar a estrutura de três questões, uma vez que foi observada a dificuldade de entendimento que o respondente teve ao ser questionado em relação às mesmas.

Para facilitar o acesso ao questionário, foi solicitado o endereço de *e-mail* de cada participante, para que o mesmo fosse respondido e devolvido por *e-mail*, porém alguns dos questionários foram entregues pessoalmente. Mesmo agindo desta forma ocorreram dificuldades no recebimento dos questionários respondidos, sendo necessário fazer constantes contatos com os participantes, para que pudessem entregar o mesmo respondido. Dos questionários enviados por *e-mail* foram recebidos apenas dois retornos.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

De posse dos dados obtidos com os questionários foi possível realizar uma análise interpretativa das questões abertas, de múltipla escolha e as objetivas.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico será apresentado o perfil das seis empresas participantes da pesquisa, em seguida a percepção que os gestores possuem a respeito do Processo de Recrutamento e Seleção para Cargos Gerenciais em Empresas de Dourados.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os dados das empresas participantes da pesquisa serão divididos, conforme as suas características, ou seja, pelo ano de fundação, quanto às suas divisões e pelo quadro efetivo de colaboradores.

As empresas pesquisadas possuem unidades situadas no município de Dourados e estão assim caracterizadas:

Quadro 1: Características das empresas

Ano de Fundação	Matriz ou Filial	Número de funcionários
1934	Filial	1900
1977	Matriz	448
1987	Matriz	1100
1997	Matriz	60
1998	Filial	90
2004	Matriz	210

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quanto à classificação das empresas estudadas, duas são filiais e quatro matrizes. No que diz respeito ao quadro efetivo de colaboradores: duas empresas possuem entre 1100 a 1900 colaboradores, duas de 210 a 448 colaboradores e duas entre 60 a 90 colaboradores. No que se refere ao tempo de atividade das empresas, três delas possuem de 7 a 14 anos e três de 24 a 77 anos atuando no mercado. Em relação ao ramo de atividade, uma das empresas trabalha com a Fabricação de Estruturas Metálicas, uma no setor de Transporte coletivo, outra atua na Extração de Óleo de Soja e Farelo, outra no Comércio de Veículos, Peças e Serviços da Marca Toyota, outra no Varejo e uma atua no setor de Alimentos.

4.2 PERFIL DOS GESTORES

Quanto ao perfil dos respondentes quatro são do sexo masculino e dois do sexo feminino. Com relação às cidades de origem, dois respondentes informaram que são originários da cidade de Dourados e os demais de Londrina, Campo Grande, Sete Quedas e Ponta Porã.

As faixas etárias de dois deles é de menos de 25 anos, dois de 26 a 30 anos e os outros de 31 a 35 anos de idade.

No que se refere ao grau de instrução, três dos respondentes possuem pós-graduação e três estão na graduação do curso de Administração.

Quando questionados sobre suas experiências profissionais anteriores, dois dos respondentes começaram a trabalhar na empresa, no cargo que ocupa hoje e quatro passaram por outras funções com: Operador de CAD, Analista de Logística, Auxiliar de escritório, Fiscal, Assistente e Estagiário de Recursos Humanos até chegarem ao cargo atual.

4.2.1 Percepção do gestor em relação ao processo de recrutamento de pessoal.

No que diz respeito ao papel do gestor no processo de recrutamento e seleção, 66,66% dos respondentes informaram que o mesmo consiste em identificar, analisar e avaliar as competências, as habilidades e o perfil dos candidatos, através de entrevistas e testes; 16,66% deles afirmam que gestor é incumbido por justificar a demanda de mão-de-obra da empresa. Enquanto que 16,66% deles acreditam que o gestor é responsável pelo bom desenvolvimento organizacional.

Em relação às fontes de recrutamento de gestores, 16,66% dos respondentes afirma que utiliza apenas recrutamento externo e o procedimento adotado funciona da seguinte maneira: primeiro verifica-se internamente se possui algum colaborador que possa exercer a função. Caso inexista passa-se para a seleção externa; 16,66% deles informaram que utiliza apenas o recrutamento interno, e procede da seguinte forma; o responsável pelo processo busca dentro das empresas do grupo, profissionais que se destacam e que têm o perfil adequado para vaga. Já 66,66% dos respondentes afirmam que utilizam o recrutamento externo e interno. Quanto ao recrutamento externo, os gestores procedem de maneiras diversas: é feita uma pesquisa junto ao núcleo de atração e seleção da empresa, a vaga passa a

ser divulgada em jornais, em canais de comunicação, através de consultoria *HeadHunter*⁵, através do *catho on line*⁶ e em empresas terceirizadas (agências especializadas). Quanto ao recrutamento interno, segundo os respondentes, procede-se da seguinte maneira: a divulgação da vaga é feita por *e-mail*, no mural da empresa e verbalmente; após esse processo passa-se para a aplicação de avaliações escritas e por competências e, por fim, é feita uma entrevista.

Quanto às suas experiências com o recrutamento externo, 16,66% dos respondentes afirmam que através da entrevista não é possível identificar algumas características evidenciadas na avaliação psicológica, isso reforça a idéia de França (2007) na qual a autora prediz a importância da aplicação dos testes psicológicos em processos de seleção de pessoal, ou seja, utilizando-se de instrumentos psicológicos o avaliador tem melhores condições de avaliar o comportamento do candidato em relação aos aspectos pessoais e profissionais do candidato; 33,33% dos gestores informaram que a falta de profissionais capacitados, continua sendo uma das maiores dificuldades dos gestores na realização do recrutamento. Já 16,66% deles afirmam que a realização do recrutamento proporciona uma rede ampla de contatos, sejam por meio de agências especializadas, centros de integração, favorecendo assim a captação de novos colaboradores, 16,66% deles informou que nem sempre é viável realizar o recrutamento externo e 16,66% dos respondentes não respondeu a questão por falta de autorização.

No que se refere à capacidade da empresa, 66,66% dos respondentes afirmam que a empresa possui recursos humanos e financeiros suficientes para atender as necessidades do processo de recrutamento externo; 16,66% deles afirmam que falta mão-de-obra qualificada para funções específicas e muitos perfis ainda estão inadequados, porém está integrado com a cultura organizacional, e para 16,66% dos respondentes não foi autorizado responder a questão.

Ao serem questionados em relação aos critérios adotados pelo gestor para a realização do processo de recrutamento; 83,33% dos respondentes afirmam que primeiro é necessário verificar o orçamento disponível e a necessidade da contratação, para depois avaliar o perfil, a competência, a escolaridade e as habilidades dos candidatos, contrariando Marras (2000), que identificou as variáveis tempo e custo como sendo duas das principais formas de condução para a escolha das fontes que serão utilizadas no recrutamento. O autor ainda afirma que essas variáveis devem ser observadas e analisadas antes mesmo do processo ser iniciado. Para 16,66% deles não foi possível responder por falta de autorização.

⁵ HeadHunter: Caçador de talentos, profissional que presta serviços de consultoria á empresas caçando talentos.

⁶ Catho on line: Site especializado no cadastramento de currículos.

Quadro 2: Fontes de recrutamento

Alternativas/ Respondentes	1	2	3	4	5	6
Banco de currículo	X	X	X	X	X	X
Indicações	X	X	X	X	X	X
Anúncios em jornais, revistas, rádio ou TV			X	X	X	X
Anuncio no próprio estabelecimento	X			X	X	X
Consultorias especializadas	X	X	X		X	X
Contatos com órgãos governamentais (escolas, universidades).		X		X	X	X

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

O Quadro 2 representa as fontes de recrutamento utilizadas pelos gestores, no qual todos os respondentes afirmam que utilizam os bancos de currículos e as indicações; 66,66% deles informou que utilizam os anúncios em jornais, revistas, rádio ou TV e anúncio no próprio estabelecimento; 83,33% dos respondentes afirmam que utilizam as consultorias especializadas e 66,66% deles fazem contato com órgãos governamentais.

Quanto à utilização de indicação como única forma de contratação, 83,33% dos respondentes afirmaram que as empresas não costumam utilizar somente a indicação, e mesmo que o candidato tenha sido indicado ele precisa passar por avaliações e testes específicos e 16,66% deles afirmaram que a empresa já utilizou apenas a indicação.

Quadro 3: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

Vantagens	Desvantagens
a. novas experiências.	a. visão de assumir vícios.
b. maior chance de acerto na seleção do candidato com o perfil para o cargo.	b. após um longo processo podemos não encontrar o perfil adequado ao cargo.
c. trazer algo novo (inovação, novas idéias).	c. custo mais elevado, geração de desmotivação dos colaboradores.
d. maior amplitude para a escolha do candidato certo para a vaga certa.	d. é o tempo que se leva para realizar e o custo que é elevado.
e. visão externa das necessidades da organização, pré-seleção e filtragem.	e. custo, perfil não ideal, tempo.
f. talentos, habilidades, expectativas e capital intelectual novo.	f. afeta a motivação dos colaboradores atuais, o investimento é maior, pois exige avaliações criteriosas, o tempo é mais longo e o período de ambientação e integração com as práticas e cultura da empresa é mais longo.

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Quanto às vantagens e desvantagens foi elaborado um quadro contendo as informações que cada participante da pesquisa informou no questionário, conforme quadro 3.

4.2.2 Percepção do gestor em relação ao processo de seleção de pessoal.

No que diz respeito aos critérios utilizados pelo gestor no processo de seleção, 66,66% dos respondentes informaram que utilizam como base o perfil psicológico, a experiência, as habilidades e as competências. Para 16,66% deles, os aspectos a serem avaliados é a idade e a formação. Isso reforça a idéia de França (2007) na qual a autora chama atenção para o fato de que a seleção não pode ser baseada apenas nas experiências e no conhecimento que o candidato tem acerca do trabalho proposto e sim devem ser avaliados aspectos da personalidade do pretendente ao cargo. Já 16,66% dos respondentes não puderam responder a questão, por falta de autorização.

Quando questionados sobre quem são os responsáveis e como se dá o processo de seleção, todos os respondentes afirmam que após a realização do processo de recrutamento é feita uma avaliação psicológica e uma entrevista com o gestor responsável da área; 50% deles afirmam que o responsável pela decisão é o gestor da área; 16,66% dos respondentes afirmam que a decisão fica com o gerente superior administrativo; 16,66% deles afirmaram que a responsabilidade de decisão é estabelecida pela Assistente de RH e 16,66% dos respondentes não puderam responder a questão por falta de autorização. Porém, Gil (2001) alerta para um ponto de fundamental importância na qual a empresa poderá enfrentar problemas ao contratar um colaborador inadequado, ou seja, em muitas empresas as atividades de recrutamento e seleção vêm sendo realizadas pelas chefias imediatas, e não por um setor específico; sendo assim, pode-se ocorrer mais erros, pois podem faltar os conhecimentos e as experiências necessárias para as pessoas incumbidas de conduzir esses procedimentos.

No que se refere à utilização de técnicas para obtenção de dados e informações dos candidatos, todos os respondentes afirmam que utilizam alguma técnica; 33,33% deles afirmam que utilizam a análise de currículo e as informações pessoais em trabalhos anteriores, já 16,66% dos respondentes informaram que utilizam apenas a análise de currículo; 16,66% deles afirmam que utilizam a análise de currículo, as informações em trabalhos anteriores e realiza consulta nos Serviços de Acessoria S/A (Serasa); 16,66% dos respondentes afirmam que utiliza a análise de currículos, as informações pessoais em trabalhos anteriores, faz consulta ao Serasa e utiliza um formulário padrão da Toyota sobre informações pessoais e 16,66% deles informaram que utiliza a análise de currículos, as informações pessoais em trabalhos anteriores e faz pesquisa no Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS).

Quanto à utilização da entrevista como principal técnica de seleção de pessoal, os respondentes foram questionados sobre quais seriam as vantagens e as desvantagens que esse tipo de técnica pode trazer com o seu uso. Quanto às vantagens: 66,66% dos respondentes

afirmaram que a entrevista é o primeiro passo para se conhecer o candidato e o perfil do mesmo, 16,66% deles afirma que a entrevista otimiza o tempo do gestor e 16,66% deles não puderam responder a questão por falta de autorização. Quanto às desvantagens: 16,66% dos respondentes afirmam que durante a entrevista o candidato pode tentar enganar o entrevistador, 33,33% deles afirma que a entrevista não garante que o candidato é o mais indicado para a vaga, já 33,33% afirma que por meio da entrevista não é possível obter a atenção concentrada, o nível de inteligência e algumas características sobre a personalidade do candidato e 16,66% deles não pode responder a questão por falta de autorização. Ainda em relação à utilização da entrevista, França (2007) salienta que o entrevistador deve pesquisar todos os aspectos profissionais e pessoal do candidato, além das suas perspectivas e metas em relação a sua vida futura.

Quando questionados sobre a capacidade da cidade em oferecer profissionais capacitados para ocupar vagas gerenciais, 83,33% dos respondentes afirmam que a cidade de Dourados não dispõe de profissionais capacitados suficientemente para esses cargos específicos e que quando precisam fazer esse tipo de recrutamento recorrem a empresas especializadas dentro e fora da cidade e 16,66% deles afirmam que há sim profissionais qualificados para exercer esse tipo de função aqui mesmo dentro da cidade.

No que diz respeito às políticas de atração e retenção de pessoal, 83,33% dos respondentes afirmam que suas empresas estão investindo nessas políticas e os investimentos estão relacionados a alguns benefícios como planos de saúde, convênios em hospitais, farmácias e supermercados e também através de premiações e bonificações e 16,66% dos respondentes não pode responder a questão por falta de autorização.

Ainda em relação às políticas de atração e retenção de pessoal, 66,66% dos respondentes afirmam que a promoção é um fator determinante para o colaborador na hora de escolher entre qual empresa deseja trabalhar, ou seja, o candidato está em constante busca por empresas que priorizam a questão de ascensão de carreira; 16,66% deles afirmam que para quem está dentro da organização, a promoção é mais atrativa, mas para quem está fora, o dinheiro (salário) é o mais atraente e determinante para o candidato e 16,66% dos respondentes não respondeu a questão por falta de autorização.

4.2.3 Percepção do gestor em relação às políticas de descrição de cargos e salários.

Em relação às políticas de cargos e salários, 83,33% dos respondentes afirmam que suas organizações oferecem oportunidades de crescimento para seus colaboradores, e que as

políticas são estabelecidas de acordo com a descrição de cargos e salários, ou seja, existem requisitos pré-estabelecidas para cada cargo, porém a oportunidade vai depender da necessidade da empresa e 16,66% deles não puderam responder a questão por falta de autorização. Isso reforça a idéia de Marras (2000), na qual o autor afirma que as atividades exercidas pelos colaboradores devem ser estabelecidas de acordo com a sua função e que elas devem estar alinhadas às política de cargos e salários da empresa.

Ainda sobre as políticas de cargos e salários, 83,33% dos respondentes afirmam que a organização trabalha com políticas de cargos e salários e elas se baseiam, principalmente na análise de mercado, nas competências, na escolaridade, nas experiências e habilidades e 16,66% deles afirma que a empresa está estudando a implantação dessas políticas.

Quanto à capacidade da empresa, em relação às políticas de descrição de cargos e salários, 66,66% dos respondentes afirmam que dispõem de recursos humanos e financeiros suficientes para atender essas políticas; 16,66% deles afirmam que ainda faltam recursos humanos capacitados para atender as funções específicas e 16,66% dos respondentes não responderam à questão por falta de autorização.

4.2.4 Percepção do gestor em relação aos treinamentos e a avaliação de desempenho.

No que se refere à realização de treinamentos e à avaliação de desempenho, 50% dos respondentes afirmam que os mesmos são realizados de forma presencial e é terceirizado, 16,66% deles afirma que a empresa realiza de forma presencial, à distância e terceiriza o mesmo; 16,66% dos respondentes afirma que são realizados apenas de forma presencial e 16,66% deles afirma que são de forma presencial e a distância.

Quanto aos benefícios dos treinamentos e capacitações para os colaboradores, todos os respondentes afirmam que esse tipo de ferramenta beneficia não apenas a empresa, mas também o colaborador, pois através deles os colaboradores ficam sempre atualizados em relação às novidades do mercado, visto que Gil (2001) observa que hoje em dia é de fundamental importância para os colaboradores a introdução de treinamentos e capacitações, com intuito de melhorar as habilidades e conhecimentos acerca da função que desempenha na empresa.

Em relação à avaliação de desempenho, 66,66% dos respondentes afirmam que possuem algum tipo de avaliação; 33,33% deles afirmam que a empresa ainda não dispõe dessas ferramentas. Quanto ao tipo de avaliação, 66,66% dos respondentes afirma que utilizam um questionário que avalia o desempenho dos colaboradores (superior x

subordinado); 16,66% deles afirma que a empresa utiliza o método 180° graus e 16,66% dos respondentes afirma que a empresa utiliza os *feedbacks*⁷ formais e informais e quanto aos resultados esperados, 66,66% deles informou que a empresa espera medir o *feedback* que o colaborador recebe durante os treinamentos e identificar futuros treinamentos, 16,66% dos respondentes afirma que a empresa espera alcançar sinergia do colaborador e 16,66% deles afirma que a empresa espera que o colaborador alcance a média 8,0. Em relação à avaliação de desempenho Marras (2001) reforça que ela deve ser elaborada e conduzida da melhor forma possível, buscando sempre mediar o desempenho, as habilidades e os conhecimentos dos colaboradores.

4.2.5 Percepção do gestor em relação ao perfil e as expectativas dos recém formados de Administração.

Sobre o perfil e as expectativas em relação aos recém-formados, 83,33% dos respondentes afirma que para um profissional conseguir ocupar cargos em nível gerencial é preciso ter conhecimento teórico e prático, continuar estudando e fazer especializações. Para eles, na faculdade se tem muito conhecimento teórico e falta conhecimento prático e parcerias entre as empresas privadas e as universidades e 16,66% deles não responderam a questão por falta de autorização

⁷ Feedback: Retorno das informações a qual foi transmitida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas pesquisadas são de setores diferentes e são consideradas como sendo médias e grandes organizações, com os seguintes ramos de atividade: Fabricação de Estruturas Metálicas, Transporte Coletivo, Varejo, Alimentos e Extração de Óleo de Soja e Farelo, todas localizadas na cidade de Dourados.

Em uma análise sucinta feita no decorrer da pesquisa com a aplicação do questionário, percebe-se que os participantes com maior grau de instrução conseguiram responder aos questionamentos com mais clareza, objetividade e o nível das respostas foram melhores compreendidas e analisadas.

No que diz respeito ao objetivo geral do presente trabalho consistiu em analisar o processo de recrutamento e seleção para cargos gerenciais em empresas de Dourados. Através dos dados obtidos com a aplicação do questionário foi possível identificar as percepções dos gestores em relação aos procedimentos e critérios adotados pela organização.

Em relação aos objetivos específicos a qual foi proposto no desenvolvimento do projeto, todos foram alcançados de maneira satisfatória, ou seja, com a pesquisa conclui-se que as empresas possuem boas estruturas organizacionais, na qual os gestores estão cada vez mais cientes da necessidade do melhoramento das condições de trabalho de seus colaboradores.

Com a análise foi possível identificar alguns problemas que os recrutadores enfrentam no decorrer do processo de recrutamento e seleção, dentre eles destacam-se a falta de profissionais capacitados e o fato de a empresa estar localizada na cidade de Dourados. Porém, as empresas estão investindo cada vez mais nas políticas de atração e retenção de pessoal, os investimentos são no sentido de oferecer benefícios a seus colaboradores, ou seja, as empresas investem em planos de saúde, convênios com farmácias, supermercados e bonificações para aqueles que se destacam, promovem treinamentos e capacitação e mantêm uma avaliação de desempenho, que avalia os conhecimentos dos avaliados e identificam futuros treinamentos.

A maioria dos gestores pesquisados informou que utilizam o recrutamento externo e interno como sendo as suas principais fontes. O que ocorre vem a reforçar a idéia de Pearson (2010), na qual afirma que: primeiro os gestores fazem uma seleção dentro da organização, buscando por profissionais que tenham o perfil da vaga; caso eles não existam, passa-se para uma seleção externa.

Durante o desenvolvimento da pesquisa foram encontradas algumas dificuldades de encontrar organizações que pudessem responder ao questionário, pois a maioria das empresas com a qual foi entrado em contato me informou que não realizam o recrutamento e seleção para cargos gerenciais. A justificativa dada por elas era que por se tratar de um cargo de confiança, seria necessário ser feita apenas uma seleção interna, ou seja, os diretores das empresas em questão tinham que conhecer o candidato, a forma de trabalho, as características pessoais e profissionais do mesmo, enfim, ser alguém que já trabalhava há alguns anos na empresa.

Mesmo que os participantes da pesquisa tenham informado que em suas empresas os candidatos a cargos gerenciais não são contratados apenas com a indicação e que devem passar por todos os processos de recrutamento e seleção, dentre as empresas que foram contactadas foi informado o contrário, ou seja, que esse tipo de cargo tem que ser por indicação.

Diante do exposto pelos participantes da pesquisa tem-se o entendimento de que na universidade os acadêmicos possuem muito conhecimento teórico, porém pouco conhecimento prático. Para permanecer no mercado de trabalho um acadêmico precisa fazer um esforço e continuar estudando, fazendo especializações na área que deseja atuar.

Por outro lado, percebe-se a limitação na visão dos gestores, pois muitos dos alunos da universidade são gestores de empresas e já possuem experiência.

Percebe-se também com a análise dos dados da pesquisa, que a cidade de Dourados precisa melhorar a capacitação de seus moradores, no sentido de oferecer cursos e treinamentos para as pessoas interessadas em ampliar seus conhecimentos e habilidades, pois, falta mão-de-obra capacitada para ocupar cargos específicos.

As limitações da pesquisa foram muitas, mas a principal foi o acesso às empresas, ou seja, algumas das organizações contatadas tinham certa indefinição em relação à realização do processo de recrutamento e seleção e, também, algumas delas informavam que não tinham tempo disponível para responder ao questionário.

Neste sentido, novos estudos devem surgir afim de explorar a capacitação dos profissionais da área de recursos humanos, ou seja, através das tentativas de encontrar empresas para responder os questionários foi possível perceber que alguns desses profissionais não entendem o verdadeiro significado dos processos de recrutamento e seleção.

É preciso também realizar estudos em relação às parcerias entre as universidades e as empresas privadas, com intuito de promover uma melhora no aprendizado do acadêmico, ou seja, proporcionar para os mesmos um maior aprendizado prático, através de visitas técnicas e

desenvolvimento de programas de estágios específicos de cada área, contendo atividades relacionadas às disciplinas estudadas em sala de aula, para que o aluno possa desenvolver melhor o seu *feedback*. Porém, as visitas técnicas ficariam limitadas as condições das empresas de oferecer pessoas para auxiliar e garantir a segurança dos acadêmicos durante a visita, ou seja, pelo fato do curso ser ministrado apenas no período noturno.

REFERÊNCIAS

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 10. ed. São Paulo: Futura, 2000.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

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

SILVA, E. L. e MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, 3^a Ed. revisada e atualizada, **Florianópolis** UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), 2001.

Disponível em: < <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>
Acesso em: 14/ Nov./ 2010

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO V.L. **As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil**, RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, pp. 594-614, Jul./Ago. 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

Dados socioeconômicos da empresa

1. Nome da empresa _____
2. Ano de fundação _____
3. matriz filial
4. Ramo de atividade _____
5. Número de funcionários _____

Dados do Entrevistado

Função exercida pelo entrevistado: _____

Cidade de origem _____

3. Sexo Feminino Masculino

4. Faixa Etária do entrevistado:

- até 25 anos de 26 a 30 anos
 de 31 a 35 anos de 36 a 40 anos
 de 41 a 45 anos acima de 46 anos

5. Grau de instrução:

- Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo
 Ensino médio incompleto Ensino médio completo
 Nível Técnico. _____ Graduando-se _____
 Graduação _____
 Pós-graduação _____ Outros.

6. Você começou a trabalhar na empresa no cargo que ocupa hoje?

- Sim
 Não. Que cargo(s) ocupou?

Qual o papel do gestor no processo de recrutamento e seleção?

Recrutamento

7. Quais são as fontes utilizadas pela empresa para recrutamento de gestores ou nível gerencial?

- interno. Como procede? _____
 externo
 Se externo como procede? _____

Relate um pouco das experiências com recrutamento externo? _____

8. Como você percebe a capacidade da empresa quanto a recursos humanos e financeiros para realizar o processo de recrutamento interno?

9. Quais critérios são adotados pelo gestor para realizar o processo de recrutamento?

10. Quais são as fontes de recrutamento externo que a empresa utiliza?

- Bancos de currículos
- Indicações
- Anúncios em jornais, revistas, rádios ou tv
- Anúncio no próprio estabelecimento
- Consultorias especializadas
- Contatos com órgãos governamentais (escolas, universidades)
- Outros _____.

11. A empresa alguma vez optou em recrutar novos colaboradores utilizando apenas a técnica de indicação, ou seja, um colaborador indicado por uma outra pessoa?

- Sim
- Não

12. Ainda que o recrutamento externo apresente um custo mais elevado e possa demorar mais tempo que o interno, na opinião do gestor quais são as vantagens e desvantagens?

Vantagens

Desvantagens _____

Seleção

13. Quais são os critérios que o gestor utiliza no processo de seleção de pessoal?

14. Após a realização do processo de recrutamento como a empresa procede em relação à seleção dos candidatos, ou seja, quem é responsável pelo processo e como se dá?

15. O gestor utiliza alguma técnica para obter dados dos candidatos em processos de seleção?

- Sim Não

Se sim,

- Análise de currículo
- Informações pessoais em trabalhos anteriores
- Consulta a Serasa
- outros _____

16. Das técnicas de seleção existentes a entrevista é a mais comum e a mais utilizada pelos recrutadores nos processos de seleção. Na opinião do gestor quais são as vantagens e as desvantagens de se aplicar a entrevista como principal ferramenta de seleção de novos colaboradores?

17. Na opinião do gestor a cidade dispõe de profissionais capacitados o suficiente para o preenchimento das vagas existentes em nível gerencial para a organização?

Sim

Não

Se não como o gestor procede para atrair candidatos fora da cidade?

18. As políticas de atração e retenção de pessoal estão cada dia mais importante para as organizações, partindo desta visão como o gestor vê essas políticas dentro da sua empresa? Existem investimentos para essas políticas? Justifique.

19. Na opinião do gestor em relação à atração e retenção de pessoal que aspecto de sua empresa seria determinante para o colaborador na hora de decidir entre a sua empresa e outra? Justifique.

Dinheiro Promoção.

Política de cargos e salários

20. Em relação às políticas de cargos e salários, existe algum plano que permite ao colaborador ter oportunidade de crescer dentro da organização? Como?

21. A organização trabalha com as políticas de descrição de cargos e salários?

Sim Em quais fundamentos ela se baseia? _____

Não

22. A empresa dispõe de recursos financeiros e humanos suficientes para atender as políticas de descrição de cargos e salários?

Sim. Como _____

Não Por que? _____

Treinamento e Avaliação de desempenho

23. Em relação ao Treinamento e a Avaliação de desempenho como a empresa realiza os treinamentos?

- Presenciais
- A distancia
- Terceiriza

24. Ao se disponibilizar treinamentos e capacitações para os colaboradores, você acredita que traz algum benefício para a organização?

- Sim . De que forma
- Não por que

25. A empresa possui algum tipo de avaliação de desempenho? Sim Não
Se sim, qual?

Que tipo de resultados são esperados? _____

26. Todos os anos nas universidades formam diversos profissionais quanto ao curso de administração, na opinião do gestor como são os perfis desses recém-formados? E qual a expectativa para um cargo de gestor?
