

**FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DO ALTO SÃO FRANCISCO
– FASF**

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VINICIUS APARECIDO GOMES SOARES

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: estudo de casos em Empresas dos setores de
Alimentos, Químicos e Rações em três municípios do Centro-Oeste de Minas Gerais**

LUZ – MG

2016

VINICIUS APARECIDO GOMES SOARES

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: estudo de casos em Empresas dos setores de Alimentos, Químicos e Rações em três municípios do Centro-Oeste de Minas Gerais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco, como quesito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Eliezer Carneiro de Oliveira

LUZ – MG

2016

Catálogo: Baltazar José Filho / Bibliotecário. Crb-6/2775

Soares, Vinicius Aparecido Gomes.

S652r Recrutamento e seleção: estudo de casos em Empresas dos setores de alimentos, químicos e rações em três municípios do Centro-Oeste de Minas Gerais. / Vinicius Aparecido Gomes Soares – Luz, MG: FASF -- 2016.

103 f.

Orientador: Profº Esp. Eliezer Carneiro de Oliveira.

Monografia apresentada à Faculdade de Filosofia Ciências e Letras do Alto São Francisco (Bacharel em Administração) no Curso de Administração de Empresas. (Área de concentração, Gestão de pessoas).

1. Gestão de pessoas. 2. Recrutamento e seleção. 3. Fontes. I.
Título. CDD 658.3

VINICIUS APARECIDO GOMES SOARES

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: estudo de casos em Empresas dos setores de Alimentos, Químicos e Rações em três municípios do Centro-Oeste de Minas Gerais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco, como quesito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Eliezer Carneiro de Oliveira
Orientador

Prof. Esp. Nathan Carvalho Alves

Prof. Esp. Paulo Roberto Rodrigues

Luz, 25 de novembro de 2016.

Dedico este trabalho a meus grandes amores:

Meus pais Aderval e Geralda.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas oportunidades que tive e por sempre me amparar quando as dificuldades se mostravam maiores do que eu.

A meus pais, pelo amor incondicional e pelo incentivo. Sem vocês nada disto seria possível.

A meu irmão e demais familiares e amigos, obrigado por fazerem parte desta conquista.

Agradeço aos mestres pelos ensinamentos e pela dedicação que tiveram na formação de administradores.

Às empresas estudadas, obrigado pela confiança e pelo apoio na construção deste trabalho de conclusão de curso.

*“A complete life may be one ending in so full
an identification with the oneself that there is no self to die.”*

Bernard Berenson

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar as formas predominantes de Recrutamento e Seleção utilizadas por seis indústrias do setor de alimentos, químicos e rações de três municípios do Centro-Oeste de Minas, em 2016, a fim de verificar se estas formas permitem às empresas contratar pessoas capacitadas. A partir disso, procura-se identificar as vantagens e desvantagens das técnicas de Recrutamento e Seleção utilizadas pelas empresas, além de verificar quais critérios são adotados no processo de Seleção de Pessoas. A metodologia adotada compreende uma pesquisa qualitativa, descritiva e estudo de caso múltiplo, em que foi realizada uma entrevista com seis gestores das empresas estudadas, responsáveis pela execução dos processos de recrutamento e seleção. Após o tratamento de dados, chegou-se aos seguintes resultados: todas as empresas utilizam o recrutamento interno, externo e misto. Dentre estes, o mais utilizado é o recrutamento interno. As fontes predominantes de recrutamento são currículos, indicações de *stakeholders*, divulgações em universidades e no Sine. Quanto à Seleção de Pessoas, as técnicas mais utilizadas são análise curricular, entrevistas e checagem de referências. Os gestores não apresentaram nenhuma desvantagem das fontes de recrutamento e seleção utilizadas. Todas as empresas utilizam a indicação de pessoas como fonte de recrutamento e consideram-na a mais assertiva. Diante das informações apresentadas, conclui-se que as fontes utilizadas nos processos de Recrutamento e Seleção das empresas entrevistadas proporcionam a contratação de profissionais capacitados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas. Recrutamento e Seleção. Fontes.

ABSTRACT

This paper aims to identify the predominant Recruitment and Selection forms used by six industries from the sectors of food, chemistry and animal feed products in three municipalities from the Midwest region of Minas, in 2016, in order to check whether these forms allows the companies to hire qualified candidates. Then, seeks to identify the advantages and disadvantages of the Recruitment and Selection's forms used by the companies, as well as verifying which criteria are used in the Selection process. The methodology consists of a qualitative, descriptive research and multiple case studies, where an interview was conducted to six managers responsible for implementing the Recruitment and Selection processes. With the data analyzed, came the following results: all the companies use internal, external and joint recruitment methods. Of these methods, the internal recruitment is the most used by companies. The predominant recruitment sources are resumes, recommendations of stakeholders, advertisements at universities and at the National Employment System (SINE, in Portuguese). In terms of employee Selection Process, the most used sources are review of resumes, interviews and reference checks. No disadvantage on the use of the recruitment and selection sources was stated by the managers. The recommendation is used as a recruitment source by all the studied companies, and it's considered by them as the most assertive source. Considering the presented information, it can be concluded that the Recruitment and Selection sources used by the interviewed companies provide allows them to hire qualified professionals.

KEY-WORDS: People Management. Recruitment and Selection. Sources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dados básicos para o recrutamento interno.....	35
Figura 2 - Triagem do Recrutamento.	41
Figura 3 - Perda nos postos de trabalho em 2016.....	46
Figura 4 - Indicativos de índice de queda de emprego.	47
Figura 5 - Contribuição setorial para a queda no emprego.	48
Figura 6 - Índice de produção física da indústria de transformação: Taxa de variação no quadrimestre (em relação ao mesmo quadrimestre do ano anterior) – Minas Gerais e Brasil – 1º quadrim. 2016. – em %.	49
Figura 7 – Esquema de tratamento de dados.	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução da Gestão de Pessoas a nível Mundial.	23
Quadro 2 - Bases do Recrutamento.	29
Quadro 3 - Fontes de Recrutamento.	31
Quadro 4 - Vantagens do Recrutamento Interno.	34
Quadro 5 - Vantagens do Recrutamento Externo.	37
Quadro 6 - Limitações do Recrutamento Externo.	38
Quadro 7 - Possibilidades de Execução do Recrutamento Misto.	40
Quadro 8 - Técnicas de Seleção.	43
Quadro 9 - Evolução do emprego por subsetor de atividade econômica.	50
Quadro 10 - Dados dos Municípios Estudados.	55
Quadro 11 - Classificação das empresas por porte.	56
Quadro 12 - Siglas e seus significados.	60

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Bibliometria – Palavra-Chave: Recrutamento e Seleção 2012-2014.....	19
TABELA 2 - Quantidade de colaboradores por empresa.	61
TABELA 3 – Colaboradores admitidos por empresa.	85
TABELA 4 - Movimentações de Recursos Humanos.	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Admis.	Admissão
ARH	Administração de Recursos Humanos
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNI	Confederação Nacional de Indústrias
DEAX	Departamento de Estatística e Apoio à Exportação
DRH	Departamento de Recursos Humanos
DRI	Departamento de Relações Industriais
Deslig.	Desligamentos
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FASF	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FJP	Fundação João Pinheiro
FSE	Ficha de Solicitação de Emprego
GP	Gestão de Pessoas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFMG	Instituto Federal de Minas Gerais
LTDA	Limitada
MDCI	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MG	Minas Gerais
MRH	Mercado de Recursos Humanos
MT	Mercado de Trabalho
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PEA	População Economicamente Ativa
PIB	Produto Interno Bruto
PIM-PF	Pesquisa Industrial Mensal de Produção Física
p.p.	Pontos Percentuais
QI	Quem Indica
Quadrim.	Quadrimestre
R&S	Recrutamento e Seleção
RH	Recursos Humanos
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SINE	Sistema Nacional de Emprego
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFGRS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
USP	Universidade de São Paulo
Var. Emp. %	Variação de Emprego %

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Justificativa	18
1.2 Problema e hipótese	20
1.3 Objetivos	21
1.3.1 Objetivo geral	21
1.3.2 Objetivos específicos	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Gestão de Pessoas	22
2.1.1 Evolução histórica da Gestão de Pessoas	23
2.1.1.1 Evolução no contexto mundial	23
2.1.1.2 Evolução no contexto nacional	24
2.2 Recrutamento	27
2.2.1 Fontes de recrutamento	30
2.2.2 Tipos de Recrutamento	33
2.2.2.1 Recrutamento interno	33
2.2.2.2 Recrutamento externo	36
2.2.2.3 Recrutamento misto	39
2.3 Seleção de pessoas	41
2.3.1 Técnicas de seleção de pessoas	43
2.4 Setores estudados	45
2.4.1 Desemprego na indústria brasileira	45
2.4.1.1 Desemprego na indústria mineira	46
2.4.1.2 Contratações na indústria mineira	50
2.5 Síntese do Referencial	51
3 METODOLOGIA	53
3.1 Sob o ponto de vista da abordagem do problema	53
3.2 Sob o ponto de vista dos objetivos	53
3.3 Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos	54
3.4 Unidade de Análise	55
3.5 Instrumento de coleta de dados	56
3.6 Tratamento de dados	57
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	60

4.1 Análise do conteúdo das entrevistas	61
4.2 Síntese dos resultados e discussão	87
CONCLUSÃO	90
APÊNDICE A – Questionário de entrevista.....	98
ANEXO A – Ficha de consentimento para coleta de dados.....	103

1 INTRODUÇÃO

Existe uma relação entre as organizações e o ambiente no qual elas estão inseridas. As mudanças que ocorrem no ambiente externo da empresa afetam-na, seja no curto, médio ou longo prazo.

Um dos acontecimentos que alterou as práticas organizacionais foi a globalização. A conexão entre os mercados, o surgimento de novas tecnologias e o grande volume de informação tornaram visível a interdependência da organização com outros mercados, parceiros e *stakeholders*¹, bem como a necessidade de se adaptar a eles.

Devido a esta interconexão entre a organização e os mercados, inclusive os que se encontram no exterior, surge a necessidade da adoção de um pensamento sistêmico e uma abordagem local.

O conceito de Administração de Recursos Humanos também mudou, no sentido de valorizar o capital humano e intelectual. Conforme será abordado no referencial teórico deste trabalho de conclusão de curso, o enfoque das organizações e as terminologias que designam a Administração de Recursos Humanos sofreram alterações ao longo dos anos.

No Brasil, a Gestão de Pessoas desenvolveu um pouco mais tarde, se comparada com os outros países, pois segundo Gil (2011), até 1930 a economia era essencialmente agrícola e o trabalhador brasileiro tinha pouca representatividade.

As estruturas organizacionais vêm se adaptando a essas novas realidades, assim como os gestores, que têm adequado seus papéis às novas nuances da Gestão de Pessoas. Uma dessas nuances é a valorização do Capital Humano como parceiro das organizações e como um de seus maiores ativos, diferente da concepção anterior, que enxergava as pessoas como recursos da organização.

É certo que as organizações se adaptam às mudanças do meio, mas as pessoas também devem se adaptar às mudanças no ambiente organizacional. Hoje, o profissional procurado pelas empresas pode ter um perfil que acompanhe as mudanças do mercado, apresentando características como flexibilidade e a atualização constante. Ao mesmo tempo em que é interessante a diversificação da força de trabalho nas organizações, isso também se torna um desafio para os gestores, pois a coexistência de profissionais de gerações diferentes no mesmo espaço organizacional pode gerar conflitos no relacionamento interpessoal entre os colegas de

¹ *Stakeholders*: “(...) são os públicos que têm algum interesse na empresa”, como os acionistas, investidores, fornecedores, colaboradores, gestores, consumidores e clientes. (CHIAVENATO, 2014, p. 08)

trabalho. Esse desafio é bastante atual, visto que a geração Z² está ingressando no mercado de trabalho, com diferentes perspectivas e ideias que as gerações precedentes: *Baby boomers*, geração X e geração Y³ (CONCEIÇÃO et al., 2016).

Para agregar pessoas com as competências necessárias à organização e diminuir os riscos de erros, são realizados processos de Recrutamento e Seleção. Se antes esses processos eram demorados e dispendiosos, hoje o avanço da tecnologia fornece ferramentas como redes sociais, bancos de dados e sites de currículos *online*, que facilitam os processos de Recrutamento e Seleção, além de proporcionarem uma redução de custo e de tempo.

Apesar dos benefícios, tais ferramentas também possuem limitações, pois nenhuma delas é isoladamente perfeita nem supera a capacidade do cérebro humano. Por serem recursos recentes, bem como pela necessidade de treinamento de gestores, sua utilização ainda não foi adotada por determinadas organizações brasileiras.

Em determinadas organizações, o processo de Recrutamento e Seleção se resume na análise do banco de currículos e na indicação/recomendação de pessoas. De acordo com o porte da empresa e com o cargo a ser ocupado, o processo é adaptado.

Tanto o recrutamento quanto a seleção de pessoas são processos importantes, que se realizados sem o devido preparo, podem acarretar custos além dos previstos para o processo e aumentar a rotatividade na empresa. Ressalta-se a importância do responsável por conduzir tais processos ter o conhecimento necessário, além de dominar suas ferramentas.

Em determinadas organizações, a descentralização de tarefas é adotada. Apesar dos benefícios desta prática, a experiência e o olhar crítico do recrutador e do selecionador de pessoas são relevantes para os processos de Recrutamento e Seleção.

Este estudo compreende um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) acerca do tema Fontes de Recrutamento e Seleção, e visa estudar as formas predominantes nas empresas do setor de alimentos, químicos e rações em três cidades do Centro-Oeste de Minas Gerais, no ano de 2016.

A base teórico-metodológica adotada para a realização deste TCC consiste em uma abordagem qualitativa realizada através de pesquisa descritiva e exploratória, específica a um

² Segundo Kämpf (2011), a Geração Z compreende os indivíduos a partir da segunda metade da década de 1990 e que são familiarizados com as últimas tecnologias digitais e tem facilidade em se adaptar às mudanças do mercado, diferentemente dos indivíduos da geração anterior.

³ Segundo Carvalho (2012), os Baby Boomers nasceram depois da Segunda Guerra Mundial e caracterizam-se por preferirem empregos fixos e estáveis; os indivíduos que compõem a geração X fizeram uso de recursos tecnológicos e eram resistentes às mudanças; por fim, os indivíduos da geração Y nasceram na década de 80, em um cenário de avanços tecnológicos, e estão sempre em busca de novas experiências.

estudo de casos. Para coleta dos dados, foram realizadas entrevistas a seis gestores das empresas estudadas.

A base teórico-conceitual deste TCC foi sustentada pela obra de Chiavenato (2009), sobre Recrutamento e Seleção de Pessoas; Chiavenato (2010), referente à Gestão de Pessoas e Recrutamento; Gil (2011), que aborda Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção de Pessoas; Lacombe (2010), sobre o Recrutamento e a Seleção de Pessoas e Marras (2009), específica ao tópico Recrutamento.

Na próxima seção apresenta-se a justificativa do estudo.

1.1 Justificativa

Existem diferentes técnicas e ferramentas para se conduzir os processos de Recrutamento e Seleção nas organizações. Cada uma delas possui um enfoque diferente, mas todas têm um único objetivo final: atender a demanda por recursos humanos na organização. Tais processos devem ser conduzidos por pessoas dotadas do conhecimento e da prática necessária para que ocorra a contratação de pessoas dotadas de competências e prática necessárias ao desenvolvimento da organização.

Segundo a Revista Melhor Gestão de Pessoas (2014), o surgimento de novas funcionalidades tecnológicas como triagem por vídeo e vagas no Facebook prometem facilitar o Recrutamento e Seleção. Assim como o perfil dos candidatos nesta Era da Informação, com o advento da Internet, os processos de Recrutamento e Seleção também passam por um processo evolutivo.

Diante desse cenário, surge a necessidade de estudar como o recrutamento e a seleção são desenvolvidos nas empresas, quais as técnicas mais utilizadas e qual é o resultado obtido por elas.

Após identificar as fontes predominantes, será possível analisar se os funcionários contratados possuem as competências e a prática que as empresas procuram.

Tal estudo também se faz necessário para a difusão do conhecimento na comunidade acadêmica, para contribuir com o engrandecimento desta área de conhecimento e servir de apoio para os estudantes do curso de Administração no estudo de Gestão de Pessoas.

Ademais, espera-se que este estudo auxilie a sociedade e as organizações rumo à otimização dos processos de Recrutamento e Seleção, evitando perdas financeiras e de oportunidades.

Para verificar a viabilidade de material bibliográfico acerca de produção acadêmica, foi feita uma pesquisa bibliométrica com as palavras-chave “Recrutamento e Seleção”, em quatro universidades brasileiras, entre 2012 e 2014, conforme apresentado na **TABELA 1**.

TABELA 1 - Bibliometria – Palavra-Chave: Recrutamento e Seleção 2012-2014.

INSTITUIÇÕES	2012		2013		2014		Total	
	M	D	M	D	M	D	M	D
USP	5	2	1	1	1	0	7	3
UFMG	1	0	1	0	2	1	4	1
UFSC	1	1	3	2	2	1	6	4
UFRGS	0	0	1	1	0	1	1	2
TOTAL	7	3	6	4	5	3	18	10

Fonte: Periódicos CAPES (2016); Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFMG (2016); Repositório; Institucional UFSC (2016); Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2016); Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP (2016).

M = Mestrado, D = Doutorado.

De acordo com os resultados da pesquisa, pode-se observar que no período entre 2012 e 2014, foram produzidas 7 (sete) dissertações de mestrado na Universidade de São Paulo (USP), 4 (quatro) na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 6 (seis) na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e 1 (um) na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Também foram desenvolvidos no período considerado, 3 (três) estudos de doutorado na Universidade de São Paulo (USP), 1 (um) na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 4 (quatro) na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e 2 (dois) na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

No total, foram produzidas 18 (dezoito) dissertações de Mestrado e 10 (dez) teses de Doutorado sobre o tema ‘Recrutamento e Seleção’, nas universidades descritas na **TABELA 1**.

A quantidade de estudos encontrados, aliada à relevância do tema “Recrutamento e Seleção” para as empresas das cidades estudadas e somada à curiosidade do pesquisador em adquirir mais conhecimento acerca deste assunto, justificam a realização deste trabalho.

Na próxima seção será apresentado o problema e hipótese deste estudo.

1.2 Problema e hipótese

A execução do Recrutamento e da Seleção de pessoas é um processo muito importante para a contratação de profissionais e para o sucesso da organização. Além de escolher as fontes adequadas, o recrutador/selecionador deve ser capacitado para tal tarefa.

Conforme dito na Introdução, nem todas as empresas possuem condições financeiras ou profissionais qualificados para a correta execução desses processos, fato que pode resultar na contratação de um profissional que não atenda às necessidades da empresa, ocasionando na perda de tempo, recursos financeiros e de oportunidade.

Através de sua vivência do mercado de trabalho, o autor pôde observar a importância que a recomendação/indicação de pessoas tem nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S). O famoso “Quem Indica – QI” pode ser a linha tênue que separa o candidato de uma vaga de emprego,

Durante as aulas expositivas de Gestão de Pessoas, o autor pôde conhecer a maneira correta de se executar o R&S através da recomendação/indicação de pessoas e despertou um interesse em estudar se as empresas da região de fato utilizam esta forma de R&S com frequência e se esse processo ocorre de forma democrática.

Considerando o exposto nos parágrafos anteriores, procura-se encontrar a resposta para a seguinte questão-problema: Quais são as formas de Recrutamento e Seleção predominantes nas empresas dos setores de alimentos, químicos e rações nas cidades de Abaeté, Dores do Indaiá e Luz, no estado de Minas Gerais, no ano 2016?

Teve-se como hipótese deste trabalho que as empresas estudadas têm como forma predominante de Recrutamento e Seleção a recomendação/indicação de pessoas, conforme defende Dutra (2011) e Gil (2011).

Portanto, a partir da identificação das formas de Recrutamento e Seleção utilizadas pelas empresas, pode-se analisar se a recomendação/indicação de pessoas é adotada e sua relevância nesses processos.

A recomendação/indicação é uma fonte válida, desde que seja utilizada de forma democrática. Um exemplo de prática pautada pela ausência de ética seria a empresa realizar o recrutamento e executar o processo seletivo já sabendo que o candidato a ser contratado é aquele que foi recomendado por alguém.

Apesar de ser uma forma válida, existem outras que podem ser mais assertivas quanto à identificação de candidatos adequados, como a utilização de bancos de currículos online e a

triagem virtual. Essas formas também podem proporcionar a redução de custos e de tempo na execução do Recrutamento e da Seleção.

A seguir, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar as formas predominantes de Recrutamento e Seleção nas empresas dos setores de alimentos, químicos e rações, nas cidades de Abaeté, Dores do Indaiá e Luz, no estado de Minas Gerais, no ano 2016, para verificar se estas formas proporcionam a agregação de pessoas com as competências necessárias às empresas estudadas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever as vantagens e desvantagens da escolha das técnicas de Recrutamento e Seleção utilizadas pelas empresas;
- Verificar os critérios de avaliação utilizados por essas empresas durante o processo de seleção de pessoas, fazendo uma comparação com os critérios sugeridos por Chiavenato (2009) e Gil (2011);
- Analisar se as formas de Recrutamento e Seleção utilizadas pelas empresas possibilitam a contratação de profissionais qualificados.

Este estudo está estruturado em cinco partes: a parte 1, que trata desta Introdução; a parte 2 compreende o Referencial Teórico, onde são abordados a Gestão de Pessoas, o Recrutamento, a Seleção de Pessoas e os Setores Estudados; a parte 3 trata da Metodologia, que aborda a classificação e os métodos de pesquisa adotados; a parte 4 trata dos Resultados e Discussão, onde são apresentados os resultados da pesquisa e são feitas as considerações pertinentes, e a parte 5 trata da Conclusão, onde as conclusões são apresentadas, a questão de investigação é respondida e a hipótese é confirmada. Na sequência, tem-se as Referências utilizadas no corpo deste TCC, seguidas pelo **APÊNDICE A**, que compreende o questionário utilizado na aplicação das entrevistas aos gestores e pelo **ANEXO A**, que compreende a ficha assinada pelos gestores para autorização de coleta de dados através da entrevista.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados quatro assuntos relevantes para a contextualização e análise desta pesquisa, que são: Gestão de Pessoas, Recrutamento de Pessoas, Seleção de Pessoas e Setores Estudados.

Os assuntos estão estruturados em tópicos, na seguinte ordem: primeiramente é apresentada a evolução histórica do termo Gestão de Pessoas no contexto mundial e no contexto nacional. Em seguida, é feita uma revisão acerca do Recrutamento de Pessoas, acompanhada pelas técnicas de recrutamento. Adiante, é feita uma revisão sobre a Seleção de Pessoas, seguida das técnicas mais utilizadas. Por fim, é feita uma análise sobre os setores organizacionais estudados nesta pesquisa.

2.1 Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2010, p. 9), a Gestão de Pessoas pode ser entendida como: “O conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”.

Conforme Dutra (2011), a Gestão de Pessoas é entendida como as políticas e práticas que o administrador necessita para administrar o trabalho das pessoas.

Gil (2011, p. 17) conceitua a Gestão de Pessoas como “(...) a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. A expressão Gestão de Pessoas surgiu no final do século XX e representa uma evolução das terminologias anteriores: Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Chiavenato (2010) acrescenta que uma das áreas empresariais mais afetadas por mudanças é a área de Recursos Humanos (RH), cuja denominação passa por uma fase de transição. Em algumas organizações o termo Administração de Recursos Humanos (ARH) é substituído por termos como Gestão de Pessoas (GP) e Gestão de Talentos.

No próximo tópico será feita uma revisão sobre a evolução das terminologias que designam a Gestão de Pessoas, o que permitirá conhecer a concepção acerca das pessoas e das organizações ao longo do tempo.

2.1.1 Evolução histórica da Gestão de Pessoas

A administração de pessoal passou por diversas mudanças, tanto organizacionais quanto terminológicas, para chegar ao que hoje é conhecido como Gestão de Pessoas.

Nos tópicos seguintes será apresentada a evolução histórica da Gestão de Pessoas sob o contexto mundial e sob o contexto nacional, de acordo com Gil (2011).

2.1.1.1 Evolução no contexto mundial

A nível mundial, Gil (2011) descreve as teorias da administração que surgiram ao longo dos anos e que alteraram a forma de gerir pessoas nas organizações, até chegar no que hoje é conhecido como Gestão de Pessoas, conforme observa-se no **Quadro I**.

Quadro 1 - Evolução da Gestão de Pessoas a nível Mundial.

(continua)

	Administração Científica	Escola das Relações Humanas	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas
Cenário	Originado das experiências de Taylor e Ford nos Estados Unidos, e Fayol na França.	Estudo desenvolvido por Elton Mayo, diante das necessidades de consideração dos fatores psicológicos e sociais na produtividade.	Iniciou-se nos Estados Unidos, durante o período Pós-Segunda Guerra Mundial, com o fortalecimento das organizações sindicais.	Expressão utilizada a partir da década de 1960 para substituir a Administração de Pessoal e Relações Industriais.	Mudanças geradas pela globalização levaram as organizações a se adaptar e repensar a visão que tinham do funcionário.
Objetivos	Fornecer fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo.	Mostrar as influências dos fatores sociais e psicológicos no produto final do trabalho.	Mudança da estrutura de administração de pessoal para departamento de relações industriais, (...)	Originada dos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas, a Administração de Recursos Humanos trouxe uma abordagem sistêmica para a organização.	Mudar a concepção acerca do papel dos indivíduos nas organizações.

Fonte: Adaptado de Gil (2011, p. 18 - 23).

Quadro 1 – Evolução da Gestão de Pessoas a nível Mundial.

(continuação)

	Administração Científica	Escola das Relações Humanas	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas
Objetivos			(...) para negociar com as organizações sindicais e cuidar das condições de trabalho dos trabalhadores		.
Contribuições	Racionalização do trabalho, produção em massa, especialização e divisão de tarefas.	Valorização das relações humanas no trabalho.	Maior preocupação das empresas com as condições de trabalho e concessão de benefícios a seus empregados.	Desenvolvimento de uma gestão sistêmica de pessoal e percepção da organização como um sistema cujas partes são interdependentes e que está em constante adaptação com o meio ambiente.	Substituição da Administração de Recursos Humanos pelas equipes de Gestão de Pessoas, reconhecimento do empregado como parceiro, colaborador da organização e não mais como um recurso.

Fonte: Adaptado de Gil (2011, p. 18 - 23).

Conforme descrito por Gil (2011), a Gestão de Pessoas passou por várias fases e teve diferentes enfoques. Durante a Administração Científica, o enfoque estava na racionalização do trabalho. Já o Movimento das Relações Humanas voltou o enfoque para as pessoas e para a contribuição dos fatores psicológicos e sociais nos resultados do trabalho. O movimento das Relações Industriais teve a atenção voltada para as condições de trabalho e a concessão de benefícios. Por conseguinte, o movimento da Administração de Recursos Humanos trouxe o enfoque sistêmico para as organizações. Somente na Gestão de Pessoas o empregado passou a ser considerado um colaborador da organização, e não um recurso.

Na próxima seção, será apresentada a evolução da Gestão de Pessoas no contexto nacional.

2.1.1.2 Evolução no contexto nacional

De acordo com Gil (2011, p. 52), “Só se pode falar de Administração de Recursos Humanos em determinado local quando aí se identifica a existência de uma base industrial sólida”. De 1890 a 1930, o proletariado brasileiro tinha pouca representatividade, apesar dos movimentos trabalhistas ocorridos no período, e as atividades econômicas urbanas tinham pouco peso, sendo a economia essencialmente agrícola. Somente na década de 30 que surgiu uma legislação trabalhista no país. Até então, as atividades de recursos humanos restringiam-se a cálculos de retribuição a que os trabalhadores faziam jus em decorrência do trabalho prestado.

Gil (2011) afirma que ocorreram alterações significantes nas relações de trabalho no Brasil na década de 1930. No primeiro ano do governo de Getúlio Vargas foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. No ano seguinte foi criado o Departamento Nacional do Trabalho. Já em 1943, surgiu a Consolidação das Leis do Trabalho.

Segundo Aquino (1979, p. 66) ⁴ *apud* Gil (2011), para atender as exigências trabalhistas, as empresas incluíram em sua estrutura a seção de pessoal. Essa seção era dirigida pelo chefe de pessoal, responsável por cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, direitos e deveres dos trabalhadores. Logo, a Administração de Pessoal surgida nesse período tinha caráter legal, disciplinador, punitivo e paternalista. O chefe de pessoal cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares, “(...) administrava papéis e não pessoas”.

Segundo Chiavenato (2010), após o surgimento dos departamentos de pessoal surgiram os Departamentos de Relações Industriais, que assumiram o mesmo papel do departamento de pessoal, além de tarefas como relacionamento entre a organização e os sindicatos. No entanto, suas atribuições eram operacionais e burocráticas. As mudanças no ambiente externo à organização ocorriam lentamente, então as organizações voltavam-se para questões internas, como a eficiência na produção. O homem era considerado um recurso de produção e um apêndice da máquina. Como esta, deveria ser padronizado o máximo possível, de forma a adequar-se ao processo produtivo.

Conforme Gil (2011), a década de 1950 foi marcada no Brasil pelo desenvolvimento das indústrias siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica, além da implementação das indústrias automobilísticas no país. Baseadas na experiência americana, as empresas de maior porte criaram os Departamentos de Relações Industriais. Como o sistema de ensino não estava adequado para preparar esse novo profissional, os cargos foram preenchidos aproveitando os

⁴ AQUINO, Cleber Pereira. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

antigos chefes de pessoal. Observa-se que em muitas empresas a mudança ocorreu somente na nomenclatura do setor de pessoal.

Ainda segundo Chiavenato (2010), novos modelos estruturais foram testados pelas empresas, mas apesar de alguns trazerem melhorias, eles não resolveram o problema da rigidez da velha estrutura organizacional. Foi nessa fase que surgiram os Departamentos de Recursos Humanos (DRH), que substituíram os antigos Departamentos de Relações Industriais. Os DRH's desempenhavam tarefas táticas e operacionais, como recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho.

O que difere a Administração de Recursos Humanos da Gestão de Pessoas é, conforme Chiavenato (2010), o enfoque dado ao ser humano. Na Administração de Recursos Humanos (ARH) as pessoas eram vistas como recursos da organização, enquanto na GP elas são vistas como colaboradoras, parceiras da organização.

Gil (2011) ressalta que o termo ARH é restritivo, pois equipara as pessoas aos recursos financeiros e materiais da organização. Por outro lado, a GP vislumbra as pessoas como parceiros ou cooperadores, busca alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos como a globalização, a utilização de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

No entanto, Gil (2011) afirma que a Gestão de Pessoas se manifesta mais no meio acadêmico do que nas empresas, mas ressalta que essa terminologia já muda a forma como algumas organizações vislumbram seus empregados.

A área que hoje é conhecida como Gestão de Pessoas passou por mudanças terminológicas no Brasil desde 1930, quando era conhecida como Administração de Recursos Humanos e desempenhava tarefas operacionais. À medida em que a atividade industrial foi desenvolvendo, os trabalhadores também passaram a ter uma voz mais ativa e a lutar por seus direitos. Em meio a essas mudanças, as organizações melhoraram a área que lidava com as pessoas, criando o Departamento de Relações Industriais (DRI).

Posteriormente, os DRI's foram substituídos pelos Departamentos de Recursos Humanos (DRH's), que tinham caráter tático e operacional. Hoje, os DRH's são substituídos pelas equipes de Gestão de Pessoas, que desempenham atividades operacionais, táticas e estratégicas. Tais mudanças não ocorreram somente na nomenclatura, mas também na maneira como as organizações vislumbram seus colaboradores. Ao contrário dos DRI's, que viam os colaboradores como recursos da organização, a Gestão de Pessoas os vê como parceiros da organização.

Na próxima seção serão abordados os processos utilizados para agregar pessoas à organização, bem como suas técnicas, vantagens e desvantagens.

2.2 Recrutamento

Segundo Gil (2011, p. 93), o recrutamento “(...) consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Para Chiavenato (2010, p. 114), o recrutamento é “(...) o processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH⁵ para abastecer seu processo seletivo”.

Diz Lacombe (2010, p. 65):

O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes e potenciais. Ele deve ser efetuado em uma unidade centralizada, e é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada nas ocasiões em que existem vagas. O recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência. (Grifo do autor)

Conforme Milkovich e Boudreau (2009), os empregados estão constantemente entrando, saindo e se movimentando dentro das organizações. Uma das tarefas mais importantes da administração de recursos humanos é administrar esses movimentos, e um dos processos utilizados nesse sentido é o recrutamento.

De acordo com Chiavenato (2010), as pessoas e as organizações participam de um processo de escolha recíproca: as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e as organizações escolhem as pessoas que desejam contratar. Para que esse processo funcione, as organizações devem divulgar as oportunidades de trabalho no mercado para que as pessoas possam procurá-las. Esse é o papel do recrutamento: divulgar as oportunidades de emprego no mercado de RH para atrair candidatos com as características desejadas.

Knapik (2012) ressalta a importância de as organizações atentarem para a qualificação dos profissionais que trabalham com Recrutamento e Seleção, os quais devem ser engajados com os objetivos da organização e desenvolver um *feeling* para identificar os candidatos que possuem potencial para ingressar na organização.

Lacombe (2010) afirma que a redução da taxa de natalidade e a elevação da longevidade podem acarretar no aumento da idade dos funcionários da empresa. Visto que os

⁵ MRH: Mercado de Recursos Humanos.

candidatos admitidos poderão trabalhar durante anos na empresa, “uma admissão malfeita custará muito mais à empresa do que qualquer processo de recrutamento e seleção, por maior que seja seu custo” (LACOMBE, 2010, p. 66).

Chiavenato (2010) afirma que é no mercado de trabalho que ocorre o relacionamento entre aqueles que oferecem um produto ou serviço e aqueles que procuram um produto ou serviço. O Mercado de Trabalho (MT) é caracterizado por esse mecanismo de oferta e procura, é dinâmico e sofre mudanças contínuas.

Chiavenato (2010) acrescenta que a estrutura e conjuntura do MT influenciam as práticas de GP das empresas e também o comportamento dos candidatos a emprego. Em uma situação de oferta no MT, quando as oportunidades de trabalho são maiores que a procura delas, as pessoas são insuficientes para preencher as vagas disponíveis na empresa. Nessa situação, os candidatos escolhem as empresas que oferecem as melhores oportunidades e os melhores salários. Por outro lado, se o MT está em situação de procura, as oportunidades de trabalho são menores que a procura delas, significa que há abundância de pessoas que disputam empregos no mercado. Nesse caso, os candidatos disputam vagas com salários mais baixos e cargos inferiores às suas qualificações.

O Mercado de Recursos Humanos (MRH), segundo Chiavenato (2010) refere-se ao conjunto de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando mas dispostas a procurar outro emprego. O MRH também apresenta situações de oferta (abundância de candidatos) e procura (insuficiência de candidatos), podendo também influenciar no comportamento dos candidatos. Quando o MRH está em oferta, os candidatos disputam uma vaga dispostos a aceitar qualquer oportunidade de emprego, mesmo que tenha uma remuneração menor. Por sua vez, quando o MRH está em procura, os candidatos fazem suas escolhas a partir de uma análise entre as melhores oportunidades de emprego, que oferecem os melhores salários.

De acordo com Chiavenato (2010), o recrutamento pode ter diferentes finalidades, dependendo do objetivo proposto. O recrutamento pode estar focado em atrair candidatos para preencher um cargo vago na organização, ou atrair candidatos que possuam competências necessárias ao sucesso organizacional para preencher um cargo vago.

Lacombe (2010) afirma que um bom recrutamento deve considerar a necessidade de se dar preferência aos candidatos que possuam habilidades, comportamentos e atitudes solicitadas pela empresa e que são difíceis de serem adquiridas em treinamentos.

Cardeira (2011, p. 8) acrescenta que:

O recrutamento é portanto uma forma de atrair candidatos. No entanto a empresa precisa de fazer a selecção desses mesmos candidatos de forma a encontrar aqueles que tenham mais probabilidades de obter elevados desempenhos e que permaneçam mais tempo na empresa.

No **Quadro 2**, pode-se observar como as atividades de recrutamento de pessoas são focalizadas: o recrutamento baseado em cargos, ou o recrutamento baseado em competências.

Quadro 2 - Bases do Recrutamento.

RECRUTAMENTO		
	BASEADO EM CARGOS	BASEADO EM COMPETÊNCIAS
Objetivo Primário	Atrair candidatos para cargos vagos	Atrair candidatos com competências
Objetivo Final	Abastecer o processo seletivo com candidatos a cargos vagos	Abastecer o processo seletivo com candidatos com as competências necessárias à organização
Eficiência	Rapidez na atração de candidatos	Rapidez na atratividade de competências necessárias
Eficácia	Candidatos disponíveis no banco de candidatos	Competências disponíveis no banco de candidatos
Indicador	Grau de atratividade de candidatos	Grau de atratividade de competências
Retorno sobre o investimento	Banco de candidatos internos ou externos e custos de recrutamento	Banco de competências internas ou externas e custos de recrutamento

Fonte: Chiavenato (2014, p. 105).

Lotz e Burda (2015) afirmam que para executar os processos de Recrutamento e Seleção com eficiência e eficácia, é importante conhecer a estrutura da organização, o documento de análise e descrição de cargos e o perfil profissiográfico⁶. Feito isto, é preciso conhecer os tipos de recrutamento, de anúncios, as formas de realizá-los sem cometer preconceitos, as etapas do recrutamento e a forma de analisar um currículo.

Chiavenato (2010) acrescenta que da mesma forma que a comunicação, o recrutamento deve comunicar e divulgar as oportunidades de emprego, além de atrair os candidatos para o processo seletivo. O principal objetivo é atrair os candidatos para serem selecionados.

Segundo Gil (2011), antes de iniciar o recrutamento, o selecionador deve definir o perfil do candidato adequado para preencher a vaga, baseado na descrição da função. Em

⁶ “O perfil profissiográfico é uma ferramenta que nos auxilia a identificar as características desejáveis para o ocupante do cargo, como habilidades cognitivas, técnicas e comportamentais.” (LOTZ; BURDA, 2015, p. 71).

seguida, deve determinar onde os candidatos adequados poderão ser encontrados e por fim, deve dar início ao recrutamento.

Para Lacombe (2010) é comum as organizações exigirem requisitos além do necessário para a função, com o objetivo de aumentar as qualificações dos candidatos. Em funções que requerem do candidato o nível secundário, por exemplo, as organizações exigem o nível superior.

Para Lotz e Burda (2015, p. 62), “Recrutar a pessoa certa implica conhecer antecipadamente os requisitos necessários para o pleno desempenho da função”. Por isso é importante conhecer a análise e a descrição de cargos, o desenho de cargos e o mapeamento de competências, o que permitirá que o recrutador estabeleça uma comunicação adequada com os candidatos e poderá atrair os candidatos com os requisitos necessários ao cargo.

Portanto, o recrutamento é o processo que busca atrair candidatos qualificados para preencher uma vaga na organização. Segundo Lacombe (2010), o recrutamento é uma atividade permanente, mas que é intensificada quando existem vagas para serem preenchidas.

Para Chiavenato (2010), tanto o Mercado de Trabalho (MT) quanto o Mercado de Recursos Humanos (MRH) apresentam situações de oferta de candidatos e de procura de candidatos. Em ambas as situações o comportamento dos candidatos no processo de escolha das organizações é influenciado pela oferta/procura.

Lacombe (2010) e Carneira (2011) acrescentam que um bom recrutamento dá preferência a candidatos que possuem comportamentos, habilidades que a empresa procura e possam ter um desempenho elevado e ficar mais tempo na empresa.

Quanto ao processo de recrutamento, Gil (2011) afirma que o recrutador deve definir o perfil do candidato a ser procurado e o local onde ele poderá ser encontrado. Lotz e Burda (2015), também consideram importante que o recrutador conheça, além das técnicas e fontes de recrutamento, a estrutura da organização e o perfil profissiográfico.

Segundo Chiavenato (2010), o recrutamento pode ser classificado em interno ou externo, do ponto de vista de sua aplicação.

A seguir, serão descritas 13 das fontes de recrutamento mais utilizadas pelas empresas.

2.2.1 Fontes de recrutamento

Segundo Marras (2009, p. 71), as “Fontes de recrutamento são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da

empresa”.

No **Quadro 3** são apresentadas as fontes de recrutamento mais utilizadas, segundo Marras (2009, p. 71).

Quadro 3 - Fontes de Recrutamento.

(continua)

FONTES DE RECRUTAMENTO		
TIPO	FONTE	DESCRIÇÃO
Funcionários da própria empresa	Marras (2009)	É o recrutamento interno, onde os funcionários são promovidos, transferidos ou promovidos e transferidos.
Banco de dados interno	Lacombe (2010); Marras (2009).	É formado pelos currículos recebidos no dia-a-dia da organização.
Indicações	Dutra (2011, p.84); Gil (2011).	A forma mais utilizada pelas empresas para entrar em contato com candidatos.
Cartazes (internos e externos)	Gil (2011); Marras (2009).	Segundo Gil (2011) são um sistema de recrutamento de baixo custo e proporcionam um bom número de candidatos.
Entidades (sindicatos, associações, etc.)	Marras (2009)	Marras (2009) afirma que existem organizações que trabalham de graça na recolocação de pessoas no mercado de trabalho, como os sindicatos.
Consultorias de <i>outplacement</i> e <i>replacement</i>	Marras (2009)	Segundo Marras (2009), as consultorias de <i>outplacement</i> trabalham com a recolocação do profissional que será desligado da empresa no mercado de trabalho, assessorando-o desde o processo de desligamento até seu reingresso no MT. Já as consultorias de <i>replacement</i> atendem diretamente pessoas físicas interessadas em conseguir um novo emprego.
Agências de emprego	Gil (2011)	Conforme Gil (2011), essas agências são sigilosas e fornecem apenas candidatos qualificados. São uma fonte de recrutamento que permite evitar gastos de tempo e dinheiro.
Mídia: anúncios classificados, etc.	Marras (2009)	Segundo Marras (2009), esses canais são utilizados para veicular anúncios classificados para atrair recursos humanos do mercado de trabalho.
Consultorias	Marras (2009)	Marras (2009) afirma que as consultorias de recrutamento e seleção fazem desde a definição do perfil do candidato a ser requisitado até a entrega dos laudos avaliativos dos candidatos.

Fonte: Adaptado de Dutra (2011, p. 84); Gil (2011, p. 97); Lacombe (2010, p. 70 - 77) e Marras (2009, p. 71).

Quadro 3 - Fontes de Recrutamento.

(continuação)

<i>Headhunters</i>	Gil (2011); Marras (2009).	Gil (2011) afirma que os <i>headhunters</i> (caça-talentos) são utilizados para contratar executivos de alto nível, com a vantagem de contratar profissionais de qualidade em um curto período de tempo. Para Marras (2009), essa fonte é utilizada quando o profissional a ser contratado é difícil de ser localizado.
Internet	Gil (2011, p. 97)	Segundo Gil (2011, p. 97), na Internet é possível encontrar vários endereços eletrônicos que recebem currículos de candidatos a emprego. Existem também os <i>sites</i> de <i>headhunters</i> , consultores de <i>outplacement</i> e <i>replacement</i> e <i>sites</i> independentes que prestam serviços para quem está procurando um emprego.

Fonte: Adaptado de Dutra (2011, p. 84); Gil (2011, p. 97); Lacombe (2010, p. 70 - 77) e Marras (2009, p. 71).

Adicionalmente, Marras (2009) cita outras fontes de recrutamento: escolas, universidades, cursos etc.; outras empresas (fornecedores, clientes).

Contudo, Gil (2011) ressalta que existe uma resistência por parte das empresas e de *headhunters* quanto à utilização da Internet como meio de seleção, em parte pela ausência da intuição e inteligência humana, em parte pela exclusão das pessoas de meia idade que não estão familiarizadas com a Internet. Outro argumento utilizado é a questão do sigilo: algumas pessoas têm medo de disponibilizar seu currículo na Internet, pois qualquer pessoa – incluindo o próprio chefe - poderá vê-lo.

Diversas fontes de recrutamento podem ser utilizadas para atrair candidatos à empresa. Dentre elas, foram selecionadas as treze mais utilizadas, conforme Marras (2009) e Gil (2011): funcionários da própria empresa, banco de dados interno, indicações, cartazes, entidades, escolas e universidades, outras empresas, consultorias de *outplacement* e *replacement*, agências de emprego, mídia, consultorias, *headhunters* e internet.

Cada fonte de recrutamento atende a um público específico e possui vantagens e limitações. Portanto, o responsável por executar o recrutamento deve analisar o perfil do candidato desejado e verificar, dentre as fontes mais utilizadas, qual pode trazer melhor retorno ao processo de recrutamento.

Na próxima seção, serão abordados os tipos de recrutamento, suas vantagens e

desvantagens.

2.2.2 Tipos de Recrutamento

Segundo Chiavenato (2009), existem três tipos de recrutamento: interno, externo e misto, que serão descritos a seguir.

2.2.2.1 Recrutamento interno

De acordo com Chiavenato (2010, p. 114), “O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras”.

Para Dessler (2014), o preenchimento de vagas com candidatos internos é vantajoso, pois pelo tempo de trabalho com o candidato é possível conhecer seus pontos fracos e fortes. Eles também podem ser mais comprometidos com a empresa, e podem ter o moral elevado ao ver a promoção como recompensa pela lealdade e competência. Pelo fato de já trabalharem na empresa, os candidatos internos podem exigir menos orientação e treinamentos do que candidatos externos.

Segundo Chiavenato (2014), o recrutamento interno ocorre através da oferta de promoções (para cargos mais elevados e complexos, porém dentro da mesma área de atividade da pessoa), ou através de transferências (para cargos de mesmo nível que envolvem outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situam-se em outra área da organização).

Gil (2011) afirma que este é um bom meio de recrutamento, uma vez que já se conhece os indivíduos e eles já conhecem a empresa. Também é um procedimento econômico e mostra que a empresa tem interesse em promover seus empregados.

Lotz e Burda (2015) acrescentam que no recrutamento interno a divulgação da vaga ocorre dentro da organização. A vaga será preenchida através do remanejamento dos colaboradores, pela movimentação vertical (o colaborador é promovido), movimentação lateral (o colaborador é transferido) ou pela movimentação diagonal (o colaborador é transferido e promovido).

Lacombe (2010, p. 69) aponta as seguintes vantagens do recrutamento interno, conforme disposto no **Quadro 4**.

Quadro 4 - Vantagens do Recrutamento Interno.

VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Motivação dos empregados; • Facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas; • Costuma ser mais rápido; • Baixo custo de admissão; • Maior probabilidade de acerto; • Melhor aproveitamento de treinamento do pessoal; • Diminui a probabilidade de rejeição pelos colegas.

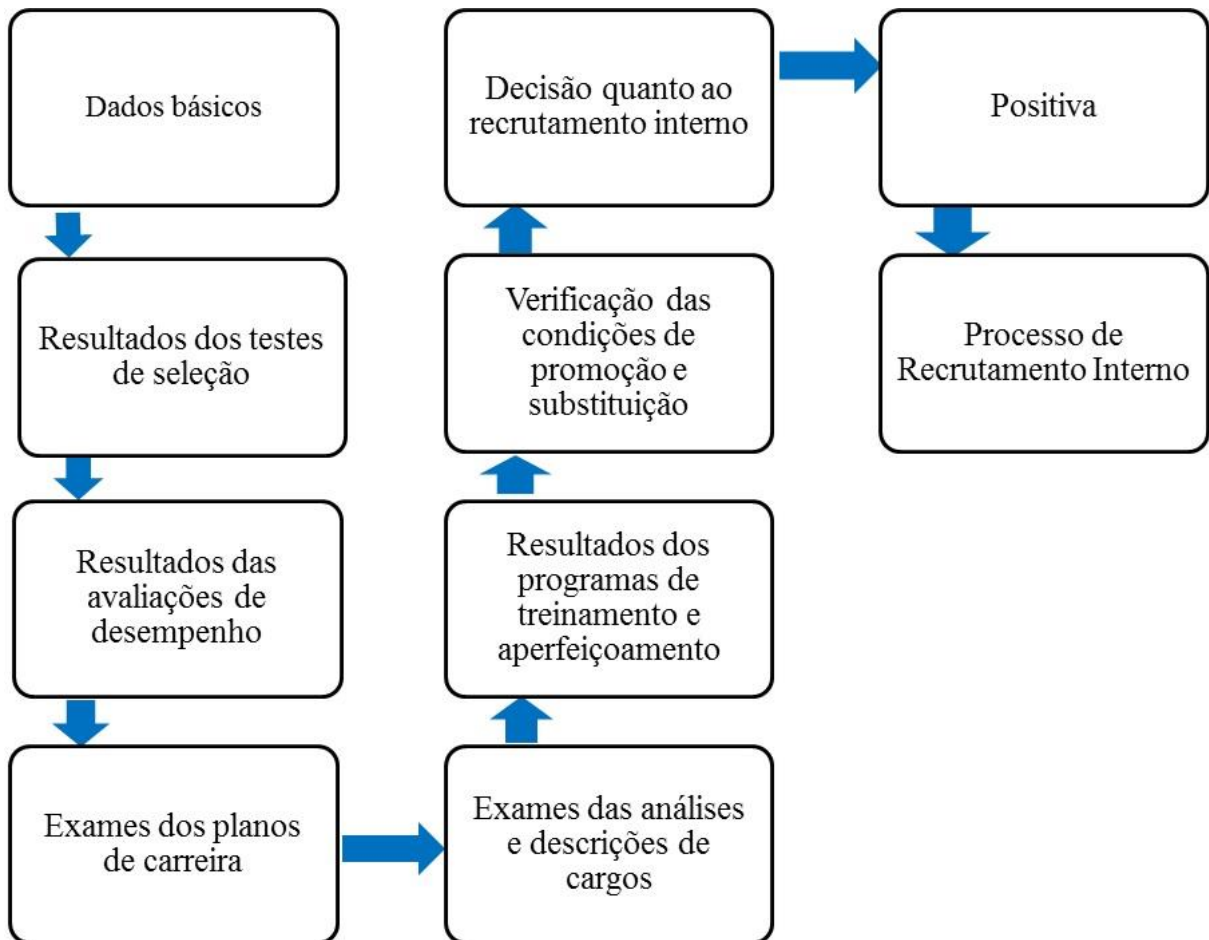
Fonte: Lacombe (2010, p. 169).

Chiavenato (2009) acrescenta que outra vantagem é o desenvolvimento de uma competição sadia entre o pessoal, uma vez que as vagas são oferecidas aos candidatos que demonstrarem condições de recebê-las.

Lacombe (2010) acrescenta que para obter as vantagens apresentadas no **Quadro 4**, é preciso que seja feita uma boa avaliação do pessoal. Um processo de admissão malfeito ou mal comunicado pode gerar frustrações nos funcionários que não forem promovidos. No recrutamento externo, tais funcionários não influenciam no ambiente da empresa, mas no recrutamento interno deve-se ter cautela, pois esses funcionários continuarão trabalhando na empresa. Lacombe (2010, p. 69) acrescenta que “É preciso haver uma boa comunicação com o pessoal e um clima organizacional adequado para evitar possíveis ressentimentos”.

Para Chiavenato (2009), o recrutamento interno é baseado nos dados e informações relacionados aos outros subsistemas da organização, conforme mostra a **Figura 1**. Logo, para funcionar, o recrutamento interno requer uma sincronia interna entre os órgãos da empresa e o órgão de RH.

Figura 1 - Dados básicos para o recrutamento interno.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 162).

Marras (2009) afirma que a divulgação das vagas disponíveis na organização é feita através de memorandos ou cartazes em todos os quadros de avisos, apresentando os requisitos necessários ao cargo e solicitando a presença dos interessados no setor de recrutamento para que possam se candidatar à vaga ou enviar os dados para análise.

Quanto às desvantagens do recrutamento interno, Chiavenato (2009) afirma que a administração incorreta do recrutamento pode levar ao Princípio de Peter, que é explicado por Chiavenato (2009, p. 163) da seguinte maneira: “(...) ao promover incessantemente seus funcionários, a empresa os eleva até a posição onde demonstram o máximo de sua incompetência. À medida que o funcionário demonstra competência em um cargo, a organização o promove sucessivamente até o cargo em que ele estaciona por se mostrar incompetente”.

Outra desvantagem do recrutamento interno apontada por Chiavenato (2009) é que o uso contínuo dessa forma de recrutamento pode levar as pessoas a pensar somente dentro dos padrões da cultura organizacional, impedindo a manifestação da criatividade e inovação.

Também pode gerar frustração e desinteresse nos funcionários se as oportunidades de crescimento não forem oferecidas no momento oportuno.

Ademais, Chiavenato (2009) aponta que as chefias que não têm potencial de desenvolvimento ou não conseguiram promoção na organização passam a suprir os cargos subordinados com pessoas de potencial limitado, evitando assim, futura concorrência em novas oportunidades.

O recrutamento interno ocorre quando as vagas são preenchidas com os colaboradores da organização. É uma modalidade econômica, mais rápida, mas que também possui algumas desvantagens. Cabe ao responsável pela execução do recrutamento analisar a viabilidade de executar o recrutamento interno e tomar as medidas necessárias para que seja bem-sucedido.

Na próxima seção será descrito o processo de recrutamento externo, suas vantagens e limitações.

2.2.2.2 Recrutamento externo

Conforme Chiavenato (2009, p. 163), “O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos”.

Segundo Marras (2009), o processo de recrutamento externo inicia-se a partir da análise da variável tempo e da variável custo, o que permitirá ao gestor de Recrutamento e Seleção (R&S) definir as melhores fontes a serem utilizadas na pesquisa de candidatos. Quando uma área da empresa solicita a contratação de candidato para o preenchimento de uma vaga, essa solicitação contém uma exigência temporal que é determinada pela variável tempo. Partindo desse mesmo parâmetro temporal, a variável tempo permite identificar a fonte de recrutamento mais adequada para a situação.

Marras (2009) explica que algumas requisições possuem caráter urgente, como quando o empregado pede demissão sem aviso prévio, interrompendo seu trabalho. Existem requisições sem limites de tempo, nas quais o atual ocupante do cargo se disponibiliza a continuar na empresa até que seu substituto seja selecionado. Por fim, existem requisições que demandam mais tempo do que outras para serem respondidas.

Ainda segundo Marras (2009), a variável custo mostra a possibilidade financeira que a empresa possui para iniciar o processo de Recrutamento e Seleção, permitindo também identificar as fontes de recrutamento através da diferenciação de custo que cada uma

representa.

Marras (2009, p. 74) acrescenta que:

[...] quanto maior o tempo disponível para recrutar, menor o custo do processo, e vice-versa. Essa afirmativa é válida para outro raciocínio: quanto menor a quantidade de recursos financeiros disponíveis, mais tempo devemos planejar para a finalização de um processo de recrutamento.

Quando o recrutador dispõe de tempo (como nas requisições sem limites de tempo), ele não precisará gastar grandes quantias de recursos financeiros (custo); “assim, iniciará o processo pelas fontes que, embora dispensam maior quantidade de tempo para responder, terão custo zero (banco de dados, indicações, cartazes etc.)”. (MARRAS, 2009, p. 74)

Porém, se a requisição for de caráter urgente, Marras (2009) afirma que o recrutador deve contratar uma consultoria ou um *headhunter*, fontes que possuem um custo significativo, mas trazem resultados garantidos em prazo muito curto.

Segundo Chiavenato (2009), o recrutamento externo oferece vantagens, que estão dispostas no **Quadro 5**:

Quadro 5 - Vantagens do Recrutamento Externo.

VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Renova e enriquece os recursos humanos; • Atrai pessoas com novas ideias; • Mantém a organização atualizada com o mercado; • Utilizada para atrair pessoas com qualificação melhor que a dos colaboradores internos; • Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal feitos pelas empresas ou pelos candidatos;

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 167).

Apesar de apresentar vantagens, o recrutamento externo também apresenta limitações, conforme descrito no **Quadro 6**:

Quadro 6 - Limitações do Recrutamento Externo.

LIMITAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Necessita de investimentos para atrair o público-alvo; • É uma modalidade dispendiosa; • Exige despesas imediatas com: <ul style="list-style-type: none"> • Anúncios e jornais; • Honorários de agências de recrutamento; • Despesas operacionais relativas à equipe de recrutamento; • Material de escritório, formulários, etc.

Fonte: Adaptado Araújo e Garcia (2009); Chiavenato (2009, p. 167).

Araújo e Garcia (2009) afirmam que mesmo que os processos de Recrutamento e Seleção sejam administrados corretamente, a ideia de buscar pessoas no mercado gera certa insegurança, pois somente poderá conhecê-las com o tempo.

Segundo Chiavenato (2009), as empresas admitem os candidatos através de um contrato com um período experimental e probatório a fim de avaliar a insegurança do processo.

Chiavenato (2009) acrescenta que o recrutamento externo é geralmente mais demorado que o interno. Um considerável período de tempo é gasto desde a escolha das técnicas mais adequadas para influenciar as fontes de recrutamento até a admissão do candidato. Quanto mais elevado for o nível do cargo, mais tempo é necessário e a empresa deve se antecipar na previsão e liberação da requisição de empregados para que o recrutamento ocorra sem pressões de tempo e urgência.

Araújo e Garcia (2009), por outro lado, afirmam que após o desenvolvimento da Internet, essa demora não ocorre em muitos casos. Porém, algumas pessoas ainda insistem em realizar o processo da maneira tradicional, sem utilizar o meio eletrônico, o que pode ocasionar numa certa demora.

Araújo e Garcia (2009, p. 34), também apontam como “(...) desvantagem a desmotivação das pessoas que já atuam na organização”: “(...) trazer alguém de fora sem cuidados técnicos pode ser entendido pelas pessoas da organização como uma ausência de preocupação com elas”. Como consequência, os funcionários não desempenham o serviço

como esperado e podem até se desligarem da organização.

Chiavenato (2009) acrescenta que quando ocorre um monopólio de recrutamento externo (as oportunidades são preenchidas apenas através dessa forma de recrutamento), o pessoal pode se frustrar e perceber a situação como deslealdade da empresa para com eles.

Por fim, Chiavenato (2009) apresenta como desvantagem do recrutamento externo o impacto na política salarial da empresa, pois pode afetar as faixas salariais internas, principalmente quando há um desequilíbrio entre a oferta e procura de recursos humanos.

Conforme elucidado anteriormente, o recrutamento externo é realizado com candidatos externos à organização. As variáveis custo e tempo são determinantes para a escolha das fontes de recrutamento a serem utilizadas. Assim como as outras modalidades, o recrutamento externo possui vantagens e limitações. Após verificar a viabilidade de execução do recrutamento externo, o profissional responsável deve analisar as fontes de recrutamento a serem utilizadas, de acordo com o perfil do candidato desejado.

A seguir, será detalhado o processo de recrutamento misto, suas aplicações, vantagens e desvantagens.

2.2.2.3 Recrutamento misto

Segundo Chiavenato (2009, p. 168), “Devido às vantagens e desvantagens do recrutamento interno e do externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborda tanto fontes internas como fontes externas de RH”.

Para Araújo e Garcia (2009), o recrutamento misto consiste na realização do recrutamento interno e do recrutamento externo pela empresa, que irá usufruir das vantagens de cada recrutamento.

Conforme Chiavenato (2009), os recrutamentos externo e interno se completam e se complementam. No recrutamento interno, um indivíduo é deslocado para uma vaga, deixando uma vaga para ser preenchida. Sempre que se faz o recrutamento interno, surge uma vaga a ser preenchida pelo recrutamento externo em alguma área da organização. Este (recrutamento externo), por sua vez, sempre que é realizado oferece uma oportunidade ou um desafio que precisa ser alcançado pelo novo funcionário.

Araújo e Garcia (2009, p. 34) apontam três possibilidades de desenvolvimento do recrutamento misto, conforme disposto no **Quadro 7**.

Quadro 7 - Possibilidades de Execução do Recrutamento Misto.

POSSIBILIDADES DE EXECUÇÃO DO RECRUTAMENTO MISTO			
ESTÁGIOS	A	B	C
1	Começa pelo Recrutamento Externo	Começa pelo Recrutamento Interno	Começa pelos Recrutamentos Externo e Interno
2	Passa pelo Recrutamento Interno	Passa pelo Recrutamento Externo	
3	Chega à Seleção	Chega à Seleção	Chega à Seleção
Objetivo	Recrutar pessoal já qualificado em um curto prazo.	Oferecer oportunidade de crescimento aos colaboradores internos.	Poupar tempo, manter os colaboradores motivados e se abrir para o mercado.

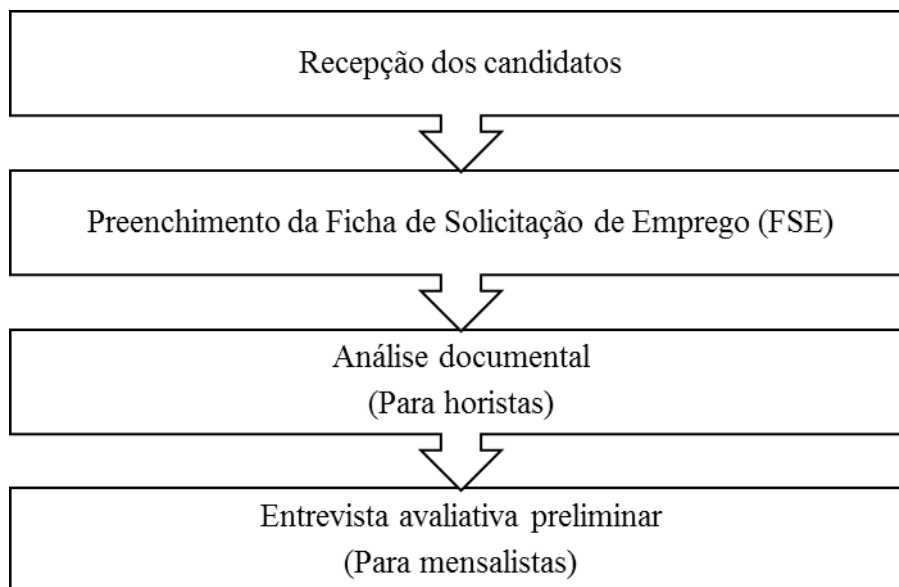
Fonte: Adaptado de Araújo e Garcia (2009, p. 34); Chiavenato (2009, p. 168).

A respeito da possibilidade A disposta no **Quadro 7**, Araújo e Garcia (2009) afirmam que a organização começa procurando novos talentos no mercado; caso não encontre e deseje evitar reivindicações com os funcionários da empresa, amplia sua busca no plano interno.

Sobre a possibilidade C disposta no **Quadro 7**, Chiavenato (2009) acrescenta que nessa possibilidade o foco da empresa é preencher uma vaga existente. No caso de os candidatos internos e externos serem iguais em condições, a organização deve dar preferência aos candidatos internos sobre os externos. Assim, a organização criará condições para uma competição profissional sadia.

Araújo e Garcia (2009) citam as seguintes vantagens do recrutamento misto: renova os recursos humanos da organização ao oferecer oportunidades tanto para candidatos internos quanto para candidatos externos; o pessoal interno da organização é motivado quando as oportunidades são ofertadas a eles; e existe uma possível segurança em relação às pessoas a serem contratadas. 'Possível', pois a pessoa selecionada ainda não faz parte da organização.

De acordo com Marras (2009, p. 79), após a divulgação das vagas a serem preenchidas, o recrutador recebe os candidatos de acordo com a sequência descrita na **Figura 2**.

Figura 2 - Triagem do Recrutamento.

Fonte: Marras (2009, p. 79).

Ainda segundo Marras (2009), essa sequência é denominada Triagem do Recrutamento e pode fornecer ao recrutador uma ideia dos recursos humanos de que dispõe, permitindo verificar quais se adequam ao perfil desejado, para em seguida dar início ao próximo passo, que é a Seleção.

Conforme abordado por Araújo e Garcia (2009), Chiavenato (2009) e Marras (2009), o recrutamento misto é quando tanto o recrutamento interno quanto o externo são realizados. Dependendo do objetivo da organização, será escolhida qual a ordem dos recrutamentos a ser seguida.

Na seção seguinte será abordada a Seleção de Pessoas, como ela é realizada, vantagens e limitações.

2.3 Seleção de pessoas

De acordo com Lacombe (2010, p. 79), “A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”.

Segundo Gil (2011), as atividades de seleção costumam ser realizadas pelas chefias imediatas. Se por um lado esta descentralização de funções tem um aspecto positivo, por outro ela representa um risco, pois se o resultado não for satisfatório, isto implica em perdas financeiras e de tempo.

Chiavenato (2009) acrescenta que a seleção vem depois do recrutamento. O recrutamento é um processo convidativo, que chama a atenção e convida os candidatos a trabalharem na organização. Já a seleção é um processo restritivo, pois escolhe, filtra e seleciona os candidatos.

Lacombe (2010) acrescenta que a seleção termina com a contratação definitiva do candidato, após o período de experiência.

Gil (2011) afirma que a seleção permite escolher entre os candidatos recrutados, os que estão mais aptos para assumir o cargo, visando manter ou aumentar a eficiência da empresa. Para tanto, a empresa utiliza técnicas que permitem comparar os candidatos recrutados e selecionar os mais capacitados.

Segundo Lacombe (2010), a seleção deve considerar “a cultura da empresa e os valores e crenças do candidato”, de modo a permitir que ele se adapte à cultura da empresa. Também deve ser considerada a personalidade do candidato, em especial para cargos que exigem contato com o cliente.

Lacombe (2010, p.79) acrescenta que “Uma boa seleção requer ainda um amplo universo de candidatos. Quanto maior o número de candidatos, maior a probabilidade de se admitir a pessoa certa”.

Chiavenato (2009, p. 173) afirma que:

A seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os critérios da organização (como requisitos do cargo a ser preenchido ou as competências individuais necessárias à organização) e, de outro, o perfil das características dos candidatos que se apresentam.

Segundo Chiavenato (2009, p. 174), a seleção também pode funcionar como um processo de decisão. Feita a comparação, muitos candidatos podem ter condições semelhantes para serem indicados ao órgão requisitante para ocupar a vaga. “O órgão de seleção (*staff*) não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação”. Ao órgão de seleção cabe a tarefa de prestar um serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar os candidatos que julgar mais aptos para a posição. “Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe) e função de *staff* (prestação de serviço pelo órgão especializado)”. (Grifo do autor)

Por ser um sistema de comparação e escolha, Chiavenato (2009) afirma que a seleção deve se apoiar em um padrão para ter validade. O padrão é extraído a partir das características requeridas pela vaga a ser preenchida. Logo, o primeiro passo é obter informações sobre o

cargo ou sobre as competências individuais exigidas do candidato.

Segundo Lacombe (2010), a seleção começa com a análise de currículos dos candidatos. Quando a empresa faz recrutamento através de anúncio na mídia, ela costuma receber muitos currículos, que após certa filtragem, serão selecionados. Em seguida, a empresa estabelecerá critérios para a seleção.

Conforme descrito acima, o processo de seleção é realizado após o recrutamento e visa escolher, dentre os candidatos recrutados, o candidato que mais se adequa às necessidades da organização.

Na próxima seção serão abordadas cinco técnicas de seleção de pessoas, suas formas de aplicação e objetivos.

2.3.1 Técnicas de seleção de pessoas

Após identificar as informações sobre os cargos que serão preenchidos, é necessário escolher qual/quais técnicas serão utilizadas.

De acordo com Gil (2011, p. 98), “esses procedimentos – os métodos de seleção – permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado”.

No **Quadro 8** são descritas as técnicas de seleção citadas por Gil (2011) e Chiavenato (2009).

Quadro 8 - Técnicas de Seleção.

(continua)

TÉCNICAS DE SELEÇÃO		
TÉCNICA	CARACTERÍSTICA	FINALIDADE
Análise de Currículos	Fonte útil de informações, que exige que o selecionador saiba ler nas entrelinhas e identificar, dentre outros, sinais de competência profissional e experiência prática.	Identificar o candidato adequado ao preenchimento da vaga disponível
Testes Escritos	Testes escritos que apresentam diferentes modalidades, como: dissertações, teses com perguntas abertas, teses com perguntas fechadas, entre outras.	Identificar o candidato adequado ao preenchimento da vaga de um cargo que exija conhecimentos e habilidades específicos.
Testes Práticos	Testes práticos relevantes para cargos de natureza operacional ou relacionados à produção.	Avaliar as habilidades dos candidatos.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009); Gil (2011).

Quadro 8 - Técnicas de Seleção.

(continua)

TÉCNICAS DE SELEÇÃO		
TÉCNICA	CARACTERÍSTICA	FINALIDADE
Testes Psicológicos	Instrumentos de seleção utilizados para identificar as aptidões dos candidatos.	Avaliar habilidades específicas e de personalidade do candidato.
Entrevistas	Técnica de seleção mais utilizada e exerce uma forte influência na decisão final dos candidatos.	Obter dados para identificar o candidato adequado ao preenchimento da vaga.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009); Gil (2011).

A respeito da entrevista, técnica apresentada no **Quadro 8**, Gil (2011) acrescenta que ela possibilita o contato direto com o candidato. Por ser flexível, a entrevista pode ser considerada o instrumento mais adequado para obter dados em profundidade. Pode ser utilizada de forma única ou complementar a outros procedimentos.

Embora apresente vantagens, Gil (2011) ressalta que a entrevista também possui limitações. Demanda muito tempo para aplicação, é cara do ponto de vista financeiro e é afetada pela subjetividade do entrevistador. Esta última limitação é considerada a mais séria. O sucesso da entrevista está relacionado à competência técnica do entrevistador.

Chiavenato (2009) acrescenta que muitas organizações estão investindo no treinamento de seus gestores nas habilidades de entrevistar candidatos.

As entrevistas podem ser classificadas segundo Chiavenato (2009), em quatro tipos: entrevistas totalmente padronizadas, entrevistas padronizadas apenas quanto às perguntas ou questões, entrevistas diretivas e entrevistas não-diretivas.

Chiavenato (2009) afirma que a entrevista totalmente padronizada é estruturada, fechada ou direta, possui roteiro preestabelecido, onde o candidato responde perguntas padronizadas e previamente elaboradas. É vantajoso uma vez que o entrevistador já tem todos os assuntos e sequências estabelecidas de antemão. A entrevista padronizada apenas quanto às perguntas caracteriza-se por possuir perguntas previamente elaboradas e que permitem respostas abertas. No caso da entrevista diretiva, o entrevistador não especifica as questões, apenas o tipo de resposta desejada. Portanto, seu foco está em desenvolver as questões ao longo da entrevista para obter a resposta desejada. Por fim, a entrevista não-diretiva não

especifica nem as questões, nem as respostas desejadas. Também são chamadas de não-estruturadas, informais e exploratórias.

Uma vez identificadas as informações sobre os cargos a serem ocupados e após o recrutamento dos candidatos, é necessário escolher o candidato que melhor atenda a demanda da organização. Para isto, é escolhida a técnica de seleção. As mais utilizadas, conforme Chiavenato (2009) e Gil (2011) são: análise dos currículos, testes escritos, práticos e psicológicos e a entrevista. De acordo com o cargo e a finalidade da seleção, o selecionador escolherá uma dentre as cinco técnicas apresentadas.

No próximo tópico serão descritos os setores de atuação das empresas estudadas.

2.4 Setores estudados

De acordo com Fernandes e Nogueira Júnior (2004), o setor industrial é importante para a região Central de Minas, sendo que os municípios industriais mais relevantes estão localizados próximo a Belo Horizonte. A concentração industrial nessa área ocorre desde o início da industrialização e foi intensificada pelas políticas de atração industrial para os arredores de Belo Horizonte, que foram desenvolvidas pelo governo estadual durante a primeira metade do século vinte.

De acordo com dados da Confederação Nacional de Indústrias (CNI), o PIB⁷ de industrial de MG é de R\$131,2 bilhões, o equivalente a 11,6% da indústria nacional. Já o PIB (valor adicionado) é de R\$427,8 bilhões, o terceiro maior PIB do Brasil. (CNI, 2013).

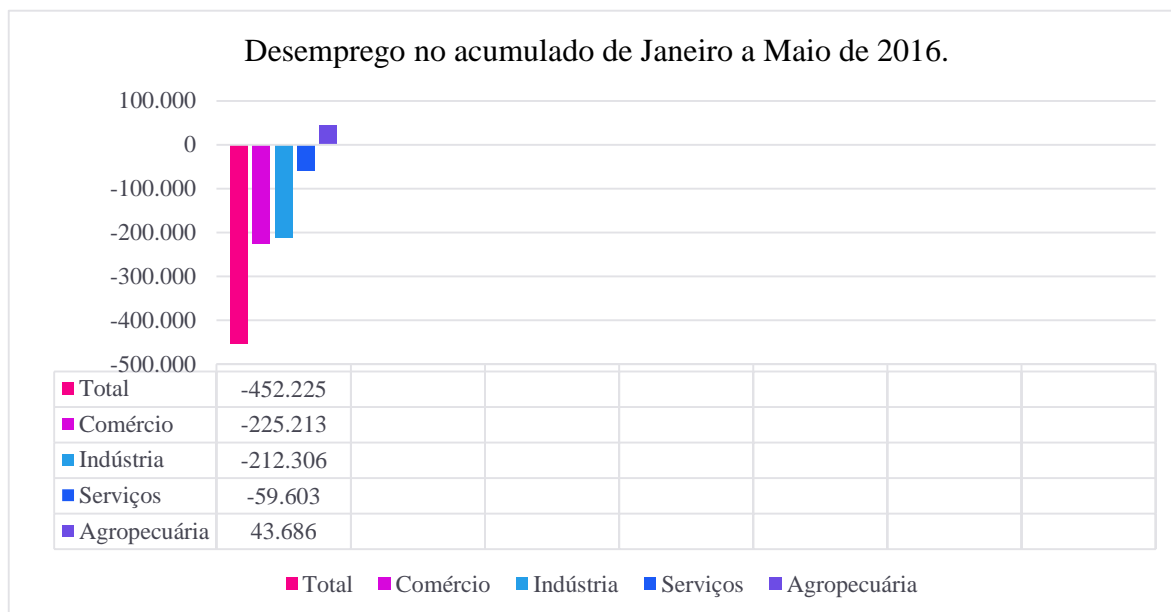
Segundo dados da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), o PIB da região Centro-Oeste de Minas é de R\$30,179 bilhões, o equivalente a 6,20% do PIB de Minas Gerais (FIEMG, 2016).

Na próxima seção será descrito o cenário de desemprego na indústria brasileira.

2.4.1 Desemprego na indústria brasileira

O desemprego atingiu diversos setores da economia no ano 2016. Na **Figura 3** é possível observar os setores que tiveram as maiores perdas de postos de trabalho em 2016, no acumulado de janeiro a maio.

Segundo Prochik e Vaz (2002), o PIB é um indicador econômico que é utilizado para medir e classificar o desempenho das nações.

Figura 3 - Perda nos postos de trabalho em 2016.

Fonte: Adaptado de CAGED/Ministério do Trabalho e Emprego *apud* CNI (2016, p. 7).

O setor industrial brasileiro encontra-se em um momento de queda. De acordo com o Informe Conjuntural (CNI, 2016), o setor industrial foi o que mais perdeu postos de trabalho no Brasil no ano de 2015. Já em 2016, o setor mais afetado tem sido o comercial, com uma perda de 225,2 mil postos de trabalho nos primeiros cinco meses do ano (**Figura 3**).

Em segundo lugar está a indústria, com perda de 212,3 mil empregos, na mesma base de comparação, conforme observa-se na **Figura 3**. O setor de serviços apresentou uma queda de 59,6 mil postos de trabalho, e o setor agropecuário foi o único que apresentou mais contratações do que demissões, criando 43,7 mil postos de trabalho.

Os segmentos industriais mais afetados, segundo a CNI (2016) foram a indústria de transformação, que apresentou uma queda de 108,3 mil postos de trabalho e a indústria de construção, que teve uma redução de 93,8 mil postos de trabalho nos primeiros cinco meses do ano.

Na próxima seção será descrito o cenário de desemprego na indústria mineira.

2.4.1.1 Desemprego na indústria mineira

O Informe Conjuntural (CNI, 2016) mostra que no primeiro bimestre do ano, o desemprego atingiu dois dígitos e a expectativa da CNI é de que a taxa média anual alcance 11,5% da População Economicamente Ativa (PEA).

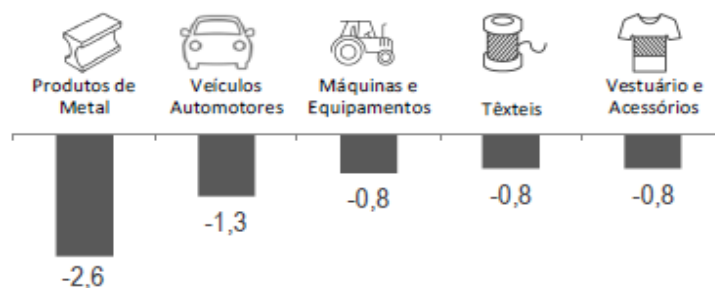
O desemprego, segundo a CNI (2016) é um dos últimos indicadores a decair em momentos de retração econômica, sendo também um dos últimos a reagir quando a economia volta a crescer. Isso ocorre, pois as empresas adiam os processos de demissões/contratações devido aos elevados custos desses processos e pela retenção de mão de obra qualificada, que exige tempo e custos para treinamento.

Segundo os Indicadores Industriais de julho de 2016, apurados pela CNI, o emprego industrial apresentou uma queda de 0,4 % no mês de julho em relação ao mês de junho de 2016, desconsiderando-se os efeitos sazonais. Na comparação com o mês de julho de 2015, a queda é de 7,7%, enquanto na comparação dos primeiros sete meses de 2016 em relação ao mesmo período de 2015, a queda é de 8,9%.

Os Indicadores Industriais de Minas Gerais de julho de 2016 (FIEMG Index) apontaram uma queda no emprego industrial de MG de 1,1% em julho, comparado a junho de 2016, desconsiderando-se os efeitos sazonais. No acumulado do ano, a queda foi de 9,3%.

Ainda segundo a FIEMG (2016), no acumulado do ano, o setor que mais contribuiu para a queda do emprego foi o setor de produtos de metal, que registrou a maior influência negativa (-2,6 pontos percentuais – p.p), como mostra a **Figura 4**.

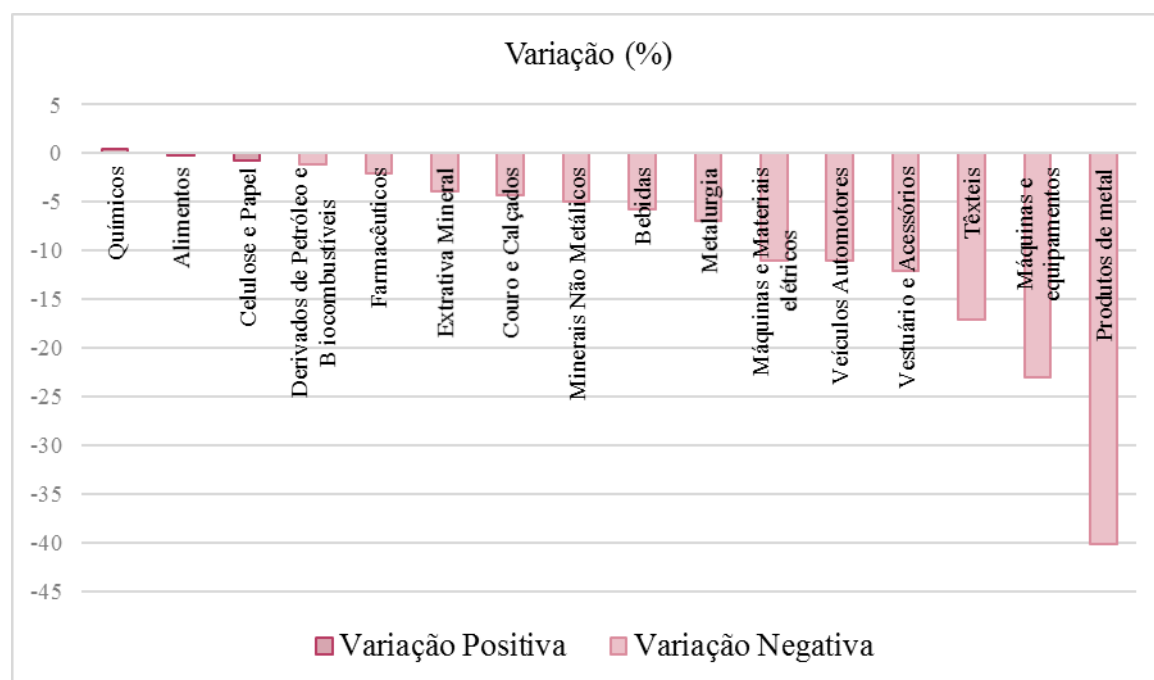
Figura 4 - Indicativos de índice de queda de emprego.



Fonte: FIEMG (2016, p. 9).

O segundo setor que contribuiu de forma negativa para a queda do emprego industrial, conforme FIEMG (2016) foi o setor de veículos, com -1,3 p.p. (**Figura 4**).

No que se refere à queda do emprego, a **Figura 5** apresenta a queda por setor da indústria, em porcentagem.

Figura 5 - Contribuição setorial para a queda no emprego.

Fonte: Adaptado de FIEMG (2016, p. 9).

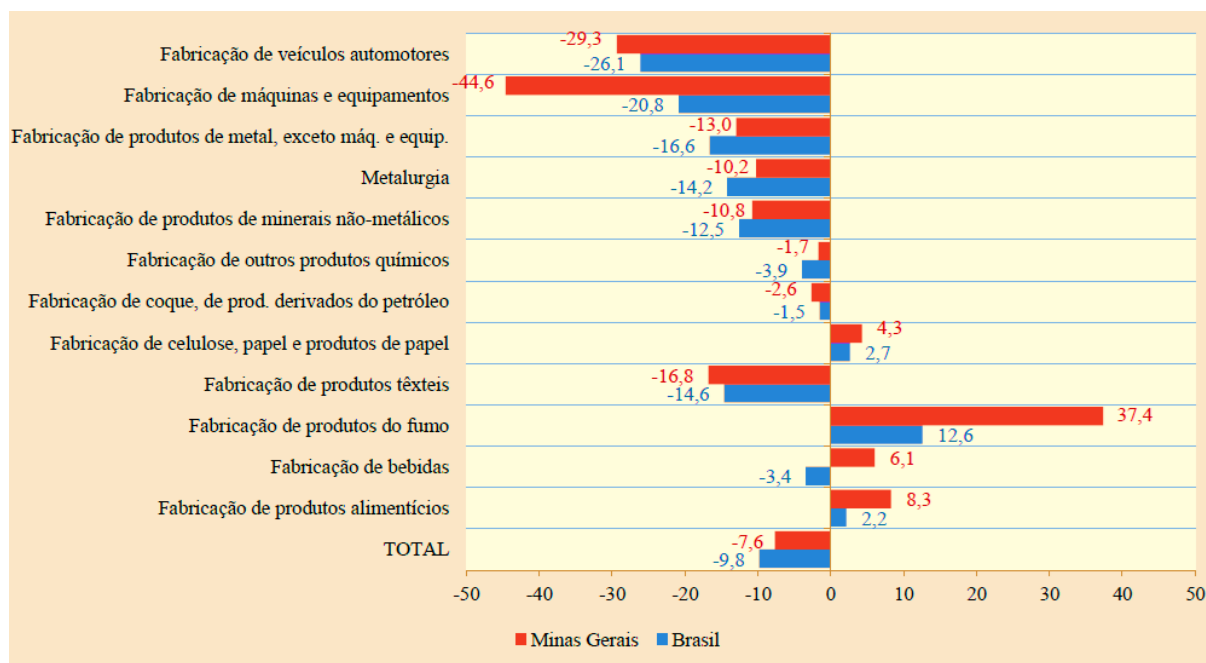
Na **Figura 5** observa-se que o setor com a maior queda foi o setor de produtos de metal, com uma queda de -40,1%. Em segundo lugar está o setor de Máquinas e Equipamentos, com queda de -23,2%, e em terceiro o setor de produtos têxteis, com -17,8%.

O único setor que apresentou uma variação positiva em julho de 2016, de acordo com a FIEMG (2016) foi o setor de produtos químicos (0,4%). Por outro lado, o setor de alimentos (-0,2%), celulose e papel (-0,7%), derivados de petróleo e biocombustíveis (-1,2%) e farmacêuticos (-2,1%) foram os setores que apresentaram as menores variações negativas (**Figura 5**).

De acordo com Silveira e Franco (2016) e tendo como base a Pesquisa Industrial Mensal de Produção Física (PIM-PF) – produzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no primeiro quadrimestre de 2016 a Indústria de Transformação teve um recuo de -7,6% em Minas Gerais, comparada ao mesmo período do ano anterior.

Ainda segundo Silveira e Franco (2016), dos doze principais setores da indústria de transformação, apenas quatro apresentaram variação positiva. Fabricação de Produtos do Fumo (37,4%), Fabricação de Produtos Alimentícios (8,3%) (este setor tende a apresentar um desempenho melhor que o do restante da indústria, pois alguns alimentos são considerados bens de necessidade básica para as famílias), Fabricação de Bebidas (6,1%) e Fabricação de celulose, papel e produtos de papel (4,3%) (**Figura 6**).

Figura 6 - Índice de produção física da indústria de transformação: Taxa de variação no quadrimestre (em relação ao mesmo quadrimestre do ano anterior) – Minas Gerais e Brasil – 1º quadrim. 2016. – em %.



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Pesquisa Industrial Mensal-Produção Física (PIM-PF) *apud* Silveira e Franco (2016, p. 42).

Os subsetores que apresentaram quedas mais acentuadas são, segundo IBGE (2016), os de Fabricação de Máquinas e Equipamentos (-44,6%), Fabricação de Veículos Automotores (-29,3%) e Fabricação de Produtos Têxteis (-16,8%) (**Figura 6**).

De acordo com Silveira e Franco (2016), fatores como a instabilidade política e econômica, aumento da inflação e das taxas de juros contribuíram para a queda nos subsetores acima mencionados.

A indústria de transformação brasileira fechou num total de -9,8%, conforme mostra a **Figura 6**.

Silveira e Franco (2016, p. 42) afirmam que “O subsetor da indústria de transformação menos afetado foi ‘Fabricação de produtos do fumo’ (12,6%) e o mais afetado ‘Fabricação de veículos automotores’ (-26,1%)”.

No comparativo entre o Índice de produção física da indústria de transformação IBGE (2016) e os Indicadores Industriais de julho da FIEMG (2016) observa-se que os setores que apresentaram as quedas mais acentuadas na produção no primeiro quadrimestre de 2016 foram: Fabricação de Máquinas e Equipamentos (-44,6%); Fabricação de Veículos Automotores (-29,3%); Fabricação de Produtos Têxteis (-16,8%). Os setores que

apresentaram as maiores quedas de emprego industrial em julho de 2016 foram: Máquinas e Equipamentos (-23,2%); Veículos Automotores (-11,1%) e Produtos Têxteis (-17,8%).

Na próxima seção serão abordadas as contratações da indústria mineira no cenário mineiro.

2.4.1.2 Contratações na indústria mineira

Com base nas informações obtidas no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e CAGED, elaborou-se o **Quadro 9**.

Quadro 9 - Evolução do emprego por subsetor de atividade econômica.

PERÍODO	EVENTO	Indústria de Transformação	Indústria Química de produtos farmacêuticos, veterinários e perfumaria	Indústria de produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico
AGOSTO 2016	Total Admis.	24.215	2.010	5.700
	Total Deslig.	20.932	1.729	5.354
	Saldo	3.283	281	346
	Var. Empr. %	0,43	0,41	0,18
NO ANO	Total Admis.	180.018	15.280	48.382
	Total Deslig.	187.712	14.970	47.346
	Saldo	-7.694	310	1.036
	Var. Empr. %	-1,00	0,45	0,55

Fonte: Adaptado de MTE - CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS (2016) - LEI 4923/65.

Observa-se no **Quadro 9**, que em agosto de 2016, a Indústria de Transformação apresentou uma variação de emprego de 0,43%, frente a -1,00% no acumulado do ano.

Dos setores estudados, o que apresentou a maior variação positiva em agosto foi a Indústria Química, enquanto no acumulado do ano, o setor que apresentou a maior variação de emprego positiva foi a Indústria de Alimentos e Bebidas.

Esses dados reforçam o que foi dito por FIEMG (2016), que o setor químico apresentou um desempenho positivo em julho de 2016. Destaca-se que o setor químico apresentou um desempenho positivo frente aos demais setores da indústria de transformação.

Na próxima seção será apresentada uma síntese do conteúdo abordado no Referencial Teórico desta pesquisa.

2.5 Síntese do Referencial

A Gestão de Pessoas (GP) é definida por Chiavenato (2010), como o conjunto de atividades de gestores (como agregar, aplicar e recompensar pessoas) para proporcionar competências e competitividade à organização. Trata-se de políticas e práticas necessárias ao administrador na administração de pessoal.

Segundo Gil (2011), a GP surgiu no final do século XX, sendo uma evolução das terminologias precedentes: Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

A evolução da GP no contexto mundial compreende, segundo Gil (2011), cinco escolas: Administração Científica, Escola das Relações Humanas, Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. A Administração Científica procurou dar embasamento científico à Administração, racionalizar o trabalho e dividir as tarefas. Já a Escola das Relações Humanas contribuiu para a valorização de fatores psicológicos e sociais no trabalho, e sobretudo valorizar as relações humanas no trabalho. Em seguida, a escola de Relações Industriais teve o foco voltado para as condições de trabalho nas organizações. Por sua vez, a Administração de Recursos Humanos trouxe a abordagem sistêmica para as organizações e por fim, a Gestão de Pessoas trouxe uma nova concepção acerca do indivíduo na organização.

A evolução da GP no Brasil, segundo Gil (2011) teve início a partir da década de 1930, quando foi criada a Consolidação das Leis Trabalhistas. Em face ao desenvolvimento da atividade industrial e à nova dinâmica de trabalho que surgiu nas organizações, os Departamentos de Pessoal foram substituídos pelos Departamentos de Relações Industriais (DRI), que atuavam no relacionamento entre empresas e sindicatos. Na sequência, os DRI's foram substituídos por órgãos de caráter tático e operacional, os Departamentos de Recursos Humanos (DRH). Por conseguinte, os DRH's evoluíram para a Gestão de Pessoas, que são departamentos de caráter tático, operacional e estratégico.

Dentre as atividades da GP estão os processos de Recrutamento e Seleção (R&S). O Recrutamento é definido por Chiavenato (2010), como o processo onde a empresa atrai candidatos do mercado para abastecer seu processo seletivo.

Para atrair os candidatos à empresa, são utilizadas algumas fontes de Recrutamento. Dentre estas, Marras (2009) e Gil (2011) citam algumas, como funcionários da própria empresa, banco de dados interno, agências de emprego e a internet.

Cada fonte apresenta vantagens e limitações. Portanto, cabe ao recrutador analisar qual fonte melhor atende ao processo de recrutamento, considerando-se a necessidade de contratação, a descrição do cargo, entre outros fatores.

O Recrutamento divide-se em Recrutamento Interno, Recrutamento Externo e Recrutamento Misto. Chiavenato (2010) afirma que o Recrutamento Interno atua sobre os candidatos que trabalham na organização, visando promovê-los ou transferi-los para atividades mais motivadoras. Já o Recrutamento Externo, é o processo que visa preencher as vagas disponíveis na empresa com profissionais vindos de fora dela. Por sua vez, o Recrutamento Misto é o processo que envolve o preenchimento de vagas na organização com candidatos vindos de dentro e de fora da organização.

Segundo Lacombe (2010), a Seleção é o conjunto de práticas utilizadas para escolher, dentre os candidatos recrutados, o mais adequado para preencher a vaga existente.

Feito o Recrutamento, é necessário escolher qual técnica de Seleção será utilizada. Segundo Chiavenato (2009) e Gil (2011), as técnicas mais utilizadas são análise dos currículos, testes escritos, práticos e psicológicos e a entrevista.

De acordo com dados do IBGE, a produção industrial mineira apresentou um recuo de 5,7% em junho de 2016, comparada ao mês de junho de 2015. Dentre os subsetores que apresentaram variações positivas estão o subsetor de alimentos e químico (que engloba as empresas de rações e produtos químicos), ambos estudados neste trabalho.

No que diz respeito às contratações, o subsetor de alimentos apresentou uma variação positiva no acumulado do ano 2016, enquanto o subsetor de produtos químicos apresentou uma variação positiva em agosto de 2016.

Na próxima seção será apresentada a Metodologia de pesquisa utilizada neste TCC.

3 METODOLOGIA

Esta seção teve como objetivo apresentar a classificação metodológica adotada nesta pesquisa, referente ao estudo das formas de recrutamento e seleção predominantes nas empresas dos setores de alimentos, químicos e rações nas cidades de Dores do Indaiá e Luz/MG, no ano de 2016.

Esta pesquisa segue a classificação proposta por Silva e Menezes (2005). Nas seções seguintes, serão descritos os métodos utilizados para qualificar as fontes de recrutamento e seleção utilizadas pelas empresas desta pesquisa.

3.1 Sob o ponto de vista da abordagem do problema

Sob o ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa.

De acordo com Silva e Menezes (2005, p. 20), “A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas”.

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas e lugares. Há um contato direto do pesquisador com a situação estudada, buscando compreender os fenômenos sob a perspectiva dos participantes da situação.

A abordagem qualitativa foi operacionalizada na interpretação dos dados obtidos através da aplicação de entrevistas. Fez-se uma análise de conteúdo dos dados obtidos nas entrevistas, a fim de validar a hipótese proposta na introdução desta pesquisa.

3.2 Sob o ponto de vista dos objetivos

Sob o ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva.

Conforme Selltiz *et al* (1967, p. 63) *apud* Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória tem como objetivo “(...) proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Geralmente, essa pesquisa envolve “(a)

levantamento_bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que ‘estimulem a compreensão’”.⁸

Gil (2002) acrescenta que a pesquisa exploratória assume com frequência a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

De fato, neste TCC a pesquisa exploratória traduz-se na forma de pesquisa bibliográfica (através da elaboração do referencial teórico) e estudo de caso, visto que procura um maior entendimento sobre os processos de R&S utilizados nas empresas do setor industrial do Centro-Oeste mineiro.

Segundo Gil (2010, p. 27), a pesquisa descritiva “(...) têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

Bertucci (2011, p. 50) salienta que as pesquisas descritivas “(...) têm como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações”.

A pesquisa descritiva foi evidenciada durante a obtenção dos dados a campo através da entrevista. Com a entrevista, buscou-se identificar as formas de R&S utilizados pelas empresas e relacioná-las com as descritas por Chiavenato (2010) e Gil (2011).

3.3 Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos

Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como bibliográfica e estudo de caso múltiplo.

Segundo Gil (2010, p. 29), “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado”. Os materiais utilizados nessa modalidade de pesquisa incluem livros, revistas, jornais, teses, CDs e materiais disponibilizados na internet.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida utilizando-se materiais disponíveis na internet, livros disponíveis no acervo físico da FASF e livros disponíveis na biblioteca virtual da FASF. Dentre os materiais disponíveis na internet, foram utilizados artigos publicados em periódicos específicos da área de administração, teses e dissertações disponibilizadas por universidades brasileiras. Também foram utilizados livros do acervo físico biblioteca da FASF e da Biblioteca Virtual Universitária.

Segundo Gil (2010, p. 37), o estudo de caso “Consiste no estudo profundo e exaustivo

⁸ SELLTIZ, Claire *et al.* **Introdução à pesquisa social empírica**. Porto Alegre: Globo, 1974.

de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Bertucci (2011) acrescenta que o estudo de caso identifica um problema específico à organização e procura analisá-lo profundamente, através de dados quantitativos ou qualitativos.

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso múltiplo. Segundo Gil (2002, p. 139), a utilização de múltiplos casos é mais frequente nas pesquisas sociais e apresenta vantagens e desvantagens.

Dentre as vantagens, Gil (2002) cita a apresentação de evidências provenientes de diferentes conceitos, o que proporciona uma pesquisa de maior qualidade. Contudo, é necessário mais tempo para a coleta e análise dos dados, bem como a utilização de uma metodologia apurada.

A pesquisa foi feita através de um estudo de caso múltiplo, realizado com os responsáveis pela condução do Recrutamento e Seleção de pessoas em seis empresas dos setores de alimentos, químicos e rações nos municípios de Abaeté, Dorés do Indaiá e Luz/MG, no ano 2016.

3.4 Unidade de Análise

No **Quadro 10** encontra-se as informações referentes aos municípios onde estão sediadas as seis empresas estudadas nesta pesquisa, sendo que: uma indústria de bebidas localiza-se no município de Abaeté/MG; duas indústrias de alimentos localizam-se no município de Luz/MG; duas dos setores de produtos químicos no município de Dorés do Indaiá e em uma empresa do setor de rações no município de Luz/MG, no ano de 2016.

Quadro 10 - Dados dos Municípios Estudados.

Município	Área Territorial (km²)	População Estimada	Unidades Empresariais Atuentes	Fonte
Abaeté	1.817,067	23.574 ¹	668 ²	IBGE 2014 ² , 2016 ¹
Dorés do Indaiá	1.111.202	13.952 ¹	447 ²	
Luz	1.171.659	18.347 ¹	531 ²	

Fonte: IBGE (2014, 2016).

Para a escolha das empresas a serem estudadas, foi adotada a metodologia que as classifica de acordo com o porte, utilizando-se o critério que relaciona o número de empregados da organização e o valor exportado por ela no período considerado, seguindo os parâmetros adotados pelo Mercosul, conforme as Resoluções Mercosul-GMC nº 90/93 e 59/98, com ajustes realizados pelo Departamento de Estatística e Apoio à Exportação da Secretaria de Comércio Exterior (DEAEX/SECEX) (MDCI/DEAEX/SECEX, 2013-?).

No **Quadro 11** é apresentada a classificação das empresas por porte.

Quadro 11 - Classificação das empresas por porte.

PORTE	INDÚSTRIA		COMÉRCIO E SERVIÇOS	
	Nº Empregados	VALOR	Nº Empregados	VALOR
Empresa	Até 10	Até US\$ 400 mil	Até 5	Até US\$ 200 mil.
Pequena Empresa	De 11 a 40	Até US\$ 3,5 milhões	De 6 a 30	Até US\$ 1,5 milhão
Média Empresa	De 41 a 200	Até US\$ 20 milhões	De 31 a 80	Até US\$ 7 milhões
Grande Empresa	Acima de 200	Acima de US\$ 20 milhões	Acima de 80	Acima de US\$ 7 milhões
Pessoa Física	-	-	-	-

Fonte: MDCI⁹/ DEAEX/ SECEX (2013?).

A pesquisa foi realizada com os responsáveis pela execução do processo de R&S nas empresas estudadas.

3.5 Instrumento de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista, que foi aplicada aos gestores responsáveis pela execução do recrutamento e seleção nas empresas.

Segundo Bertucci (2011), na coleta de dados de uma pesquisa empírica, o pesquisador pode utilizar vários instrumentos.

⁹ MDCI: Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços.

Conforme Bertucci (2011, p. 63), “A entrevista consiste em uma indagação direta, realizada no mínimo entre duas pessoas, com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre um ou diversos assuntos”.

Bertucci (2011) afirma que a entrevista semiestruturada é realizada quando o pesquisador segue um roteiro básico, dando maior flexibilidade ao mesmo, que poderá introduzir ou eliminar questões conforme necessário ao longo da entrevista.

As entrevistas semiestruturadas foram elaboradas com um escopo previamente definido e fundamentado no referencial teórico deste TCC, mas que permitisse a inserção e adaptação de tópicos durante o contato com o entrevistado.

As entrevistas foram aplicadas pelo pesquisador aos responsáveis pela execução dos processos de Recrutamento e Seleção nas empresas dos setores de alimentos, químicos e rações, durante o mês de setembro de 2016, nas cidades de Abaeté, Dores do Indaiá e Luz - Minas Gerais.

3.6 Tratamento de dados

O tratamento de dados da pesquisa compreende a análise de conteúdo.

Segundo Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo é “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter (...) indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

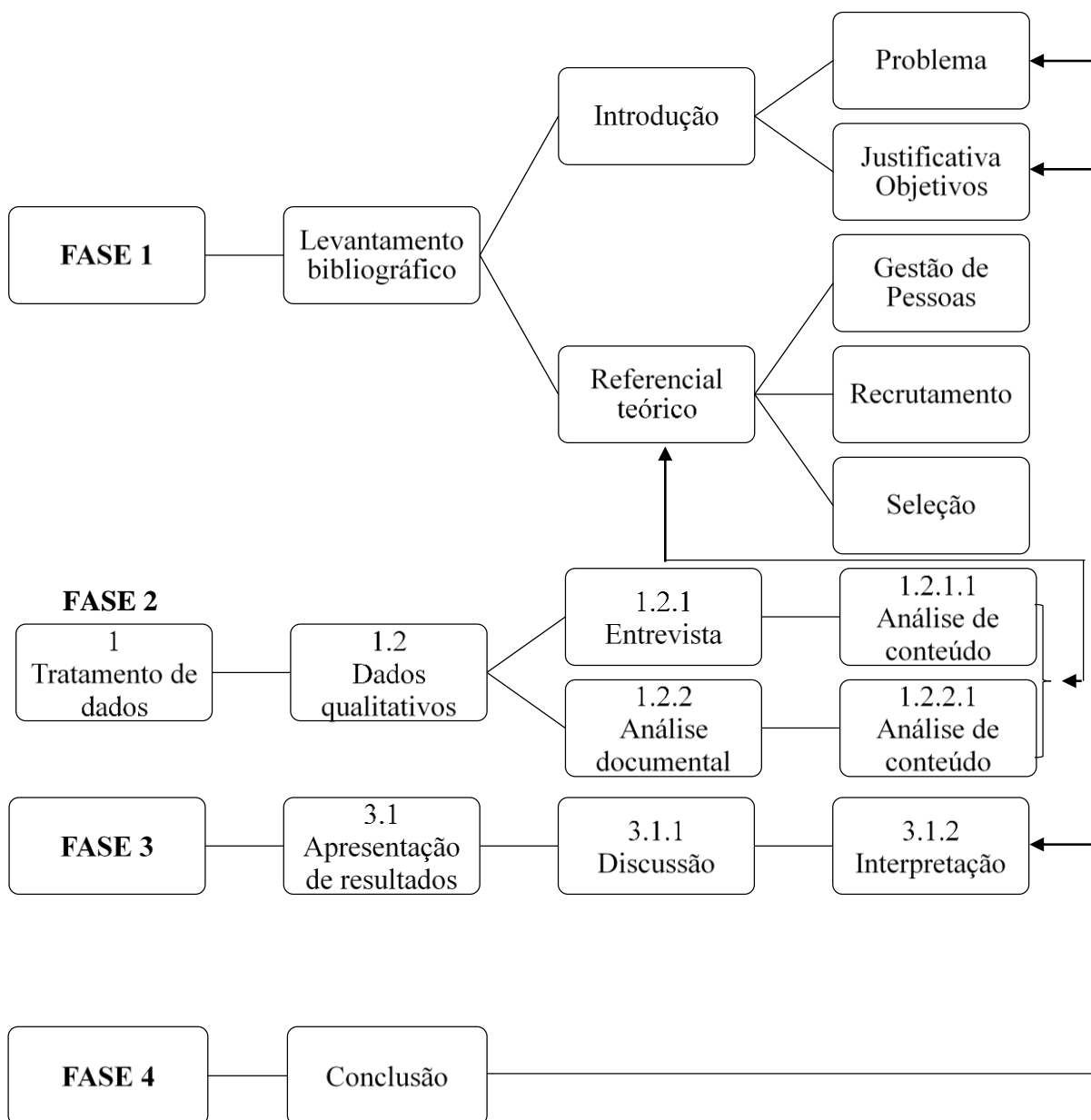
Ainda segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo compreende três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento (inferência/interpretação) dos resultados. A análise de conteúdo foi evidenciada através das entrevistas aplicadas aos gestores das empresas estudadas. A pré-análise compreendeu o estabelecimento da questão problema, da hipótese e dos objetivos gerais e específicos deste TCC. Nesta etapa o pesquisador também definiu qual instrumento de coleta de dados seria utilizado, que foi a entrevista semiestruturada. As informações contidas no Referencial Teórico foram utilizadas como base para a análise dos dados obtidos nas entrevistas.

Na fase de análise, ou exploração do material, como cita Bardin (1977), o autor realizou as entrevistas, tarefa que estava prevista na pré-análise e inseriu os dados obtidos através da entrevista neste trabalho.

Na etapa de tratamento dos resultados, os dados das entrevistas foram transcritos para este trabalho, seguindo a metodologia de Bardin (1977). Depois, o pesquisador observou as partes mais relevantes das respostas dadas pelos gestores e relacionou-as com as ideias apresentadas no Referencial Teórico, para então fazer as inferências e interpretações pertinentes, com vistas para o alcance dos objetivos estabelecidos.

O tratamento de dados deste TCC foi realizado adotando-se a metodologia de Bardin (1977) e teve como enfoque a análise de conteúdo das entrevistas. A seguir, será descrito o processo de tratamento de dados, que encontra-se esquematizado na **Figura 7**.

Figura 7 – Esquema de tratamento de dados.



Fonte: Adaptado de Bertucci (2011).

Na **Fase 1** foi realizado um levantamento bibliográfico, no qual inicialmente foi definido qual seria o tema, para poder então iniciar a pesquisa. Depois foi efetuada a introdução, o levantamento do problema, a justificativa e os objetivos. Após, deu-se início ao Referencial Teórico que teve como tópicos relevantes: Gestão de Pessoas, Recrutamento de Pessoas, Seleção de Pessoas e Setores Estudados, sendo que para melhor entendimento foi feita uma pesquisa bibliográfica no acervo da biblioteca da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco – FASF. Portanto, cada tópico foi descrito detalhadamente a fim de melhorar a compreensão do leitor.

Na **Fase 2** foi realizado o tratamento dos dados, onde foi analisada a metodologia desta pesquisa, sendo que esta foi qualitativa, na qual foi necessário a aplicação de entrevistas a gestores. Realizadas as entrevistas, foi efetuada uma análise de conteúdo.

A **Fase 2** está vinculada com a **Fase 1**, pois a metodologia é baseada nos objetivos e no referencial teórico, sendo que para interligar estas fases, é necessário fazer uma análise das respostas obtidas pelos gestores relacionando-as com o conteúdo do referencial teórico.

Na **Fase 3** foi realizada a discussão e interpretação dos resultados, no qual foi uma comparação e correlação dos dados a partir da análise de conteúdo (entrevistas com os gestores) da **Fase 2**. Em seguida, vincula-se à **Fase 1**, ou seja, a introdução e o referencial teórico. Esse vínculo foi estabelecido buscando-se confirmar à hipótese estabelecida na introdução e no estabelecimento de relações entre a teoria descrita por Chiavenato (2010) e Gil (2011), e a prática dos gestores entrevistados. Nesta fase, o pesquisador analisou se as respostas obtidas nas entrevistas responderam os seus objetivos específicos, ou seja, se a recomendação/indicação de pessoas é a fonte de R&S mais utilizada pelas empresas pesquisadas.

Na **Fase 4** foi concluída a pesquisa, na qual o pesquisador fez as considerações sobre o que foi mais importante. Para isso, recorreu à **Fase 3** e à **Fase 1**, pois houve a necessidade de apresentar as principais considerações a partir dos resultados analisados e interpretados, vinculando-os aos objetivos da pesquisa para demonstrar o alcance da meta e dar resposta à pergunta de investigação. Com isso, identificar se obteve sucesso nos resultados e se os objetivos foram respondidos.

Na próxima seção, serão apresentados os resultados e discussão desta pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem por objetivo apresentar os resultados e as discussões referentes aos dados levantados em campo, onde foram realizadas seis entrevistas com seis gestores.

Para esse propósito, dividiu-se a seção em dois grupos, que foram:

- (1) Análise do conteúdo das entrevistas.
- (2) Síntese dos resultados e discussão.

A apresentação dos resultados e as discussões pertinentes são realizadas, na seguinte ordem:

- I – apresentação da pergunta, de acordo com a ordem constante no instrumento utilizado (**APÊNDICE A – Questionário de entrevista**).
- II – indicação do objetivo da pergunta.
- III – descrição dos resultados.
- IV – discussão e interpretação dos resultados descritos.

No **Quadro 12** são apresentadas as siglas utilizadas nesta seção, a fim de facilitar o entendimento do leitor.

Quadro 12 - Siglas e seus significados.

SIGLA	SIGNIFICADO
SA1	Empresa do setor de alimentos
SA2	Empresa do setor de alimentos
SA3	Empresa do setor de alimentos
SPQ1	Empresa do setor de produtos químicos
SPQ2	Empresa do setor de produtos químicos
SR	Empresa do setor de rações

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

As siglas apresentadas no **Quadro 12** foram elaboradas com o intuito de facilitar a apresentação dos dados, assegurando o anonimato dos gestores e das empresas participantes.

Na próxima seção são apresentados os resultados e realizadas as discussões referente ao grupo 1 - Análise do conteúdo das entrevistas.

4.1 Análise do conteúdo das entrevistas

Nesta seção são apresentados os resultados levantados mediante a realização de entrevista aplicada a gestores das seis empresas investigadas.

A entrevista é composta por dezessete perguntas e um espaço no qual o gestor pode fazer as considerações que achar pertinentes. As perguntas estão descritas conforme a ordem constante no instrumento (**APÊNDICE A – Questionário de entrevista**).

PERGUNTA 1) Quantos colaboradores estão empregados atualmente na empresa? Há terceirizados? Há estagiários?

O objetivo desta pergunta é saber a quantidade de colaboradores empregados na organização, a fim de classificá-la consoante a metodologia proposta por MDCI/DEAEX/SECEX (2013?).

A partir das respostas obtidas nas entrevistas, elaborou-se a **TABELA 2**.

TABELA 2 - Quantidade de colaboradores por empresa.

COLABORADORES	EMPRESAS					
	SA1	SA2	SA3	SPQ1	SPQ2	SR
Colaboradores empregados	13	80	11	12	41	77
Terceirizados	-	-	4	-	-	7
Estagiários	-	1	-	-	2	-
TOTAL	13	81	15	12	43	84

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Constata-se na **TABELA 2**, que entre as 06 empresas participantes da pesquisa, duas empregam colaboradores terceirizados: SA3 - Empresa do setor de alimentos - e SR - Empresa do setor de rações -. Duas delas possuem estagiários: SA2 e SPQ2.

Esses dados apresentados na **TABELA 2** podem ser classificados conforme a metodologia desenvolvida por MDCI/DEAEX/SECEX (2013?), que classifica as indústrias de acordo com o critério “nº de empregados”. Dessa forma, de acordo com o número de colaboradores empregados, as indústrias SA1, SA3 e SPQ1 são classificadas como Pequenas Empresas; SA2, SPQ2 e SR classificam-se como Médias Empresas.

Com base nesses dados e nos que serão obtidos nas próximas perguntas, será possível tecer comentários mais estruturados sobre os processos de recrutamento e seleção utilizados pelas empresas participantes desta pesquisa.

PERGUNTA 2) Informe como é feito o processo de recrutamento de pessoas na empresa.

O objetivo desta pergunta é entender como o processo de recrutamento de pessoas é desenvolvido na empresa.

Na empresa SA1, o recrutamento é feito da seguinte maneira:

Desde a abertura da empresa, foi feito um treinamento com o professor da Universidade Federal de Viçosa. A cada vez que um colaborador vai sair, é feito um treinamento interno. Sempre tem um colaborador que pode cobrir o outro, em caso de afastamentos e demissões. Os candidatos deixam currículo aqui na empresa e são convocados. Se há alguma vaga disponível, o candidato passa por uma avaliação no período de 30 dias em contrato.

De acordo com o gestor, na empresa SA2 o recrutamento ocorre conforme descrito:

É feita uma divulgação das vagas. Faz-se uma pré-seleção. O supervisor seleciona, dentre os currículos fornecidos, quais candidatos serão convocados para a entrevista com a assistente de RH. Na segunda etapa faz uma seleção das pessoas que têm o perfil para a vaga e agenda uma entrevista com o gerente da empresa. O candidato selecionado é contatado e admitido, e faz uma visita no setor em que vai trabalhar.

Já a empresa SA3, realiza o recrutamento da seguinte forma: “A empresa possui um banco de currículos. Após a análise dos currículos, pedimos indicação para a posterior contratação”.

A empresa SPQ1 realiza o recrutamento da seguinte maneira:

É uma dificuldade para a empresa, pois a mão-de-obra que a empresa necessita deve ser qualificada e não está disponível na região. Cem por cento das vezes o recrutamento ocorre através de indicação, currículos e entrevistas. A empresa checa todas as contratações anteriores na carteira, todas as referências dos candidatos. Independente do cargo, a empresa faz três dias de experiência com o candidato selecionado. Se o desempenho for satisfatório, ele é contratado para um período de experiência por três meses e sequencialmente já entra em registro final.

Na empresa SPQ2, o gestor teceu o seguinte comentário:

Abriu uma vaga, os próprios funcionários da empresa começam a divulgar a vaga e a indicar candidatos. Há também a captação direta (a entrega de currículos na própria empresa –entrega espontânea). Se a vaga requer conhecimentos específicos, aí é feita a análise curricular, é montado um processo de avaliação com testes e entrevista com o gestor da área. Na entrada da empresa há um cartaz que sinaliza que toda sexta-feira a empresa recebe currículos. A empresa possui um banco de currículos ao qual ela recorre quando não há indicação. Esses currículos ficam disponíveis para eventual consulta.

Na sequência, a empresa SR realiza o recrutamento conforme descrito abaixo:

Recebemos vários currículos diariamente e, quando surgem quaisquer vagas na empresa, selecionamos os perfis mais indicados para as vagas disponíveis. Colhemos referências nos locais de empregos anteriores do selecionado, fazemos entrevistas e selecionamos os melhores. Além dos currículos, utilizamos o método de *indicação para atraí-los ao processo seletivo. Algumas vagas são anunciadas no Sine da cidade de Luz. *Indicação da FASF, diretoria, gerências e mesmo de outros funcionários e/ou empresários parceiros. (Grifo do gestor)

Questionou-se ao gestor da empresa SA1 se todos os candidatos que deixam currículo na empresa são convocados, ao passo que o gestor respondeu:

Os candidatos deixam o currículo aqui na empresa. Se há alguma vaga disponível, a gente analisa o currículo, e se a gente perceber que o candidato atende ao perfil da vaga, ele é chamado para fazer uma entrevista e passa por uma avaliação no período de trinta dias em contrato.

Conforme Gil (2011), o recrutamento busca atrair candidatos qualificados para ocupar cargos na organização.

Os processos de recrutamento descritos pelos gestores vão de encontro com as ideias de Lacombe (2010), quando o autor diz que o recrutamento é uma atividade permanente, mas é intensificada quando existem vagas a serem preenchidas, sendo apenas uma etapa de um processo que termina com a contratação definitiva após um período de experiência.

Esta ideia de que o recrutamento tem caráter permanente é observada na entrevista do gestor de SA1, quando este diz que “Os candidatos deixam o currículo aqui na empresa. Se há alguma vaga disponível, a gente analisa o currículo, e se a gente perceber que o candidato atende ao perfil da vaga, ele é chamado para fazer uma entrevista e passa por uma avaliação no período de trinta dias em contrato”. Nesse trecho também se observa que a empresa SA1 submete o candidato a um período de experiência, para depois fazer a contratação definitiva.

Similarmente, a empresa SPQ1 faz uma avaliação do candidato antes do contrato definitivo: “Independente do cargo, a empresa faz três dias de experiência com o candidato selecionado. Se o desempenho for satisfatório, ele é contratado para um período de experiência por três meses e sequencialmente já entra em registro final”.

Observa-se nas respostas de todos os gestores entrevistados a ocorrência da palavra “currículos”. Conforme descrito no **Quadro 3**, os currículos compõem o banco de dados interno, que é uma das fontes utilizadas no processo de recrutamento.

De forma semelhante, a empresa SPQ2 realiza o recrutamento. “(...) há também a captação direta (a entrega de currículos na própria empresa –entrega espontânea)”. Aqui o gestor evidencia que há a entrega espontânea de currículos na empresa. Isto também é

observado na fala do gestor da empresa SR: “Recebemos vários currículos diariamente e, quando surgem quaisquer vagas na empresa, selecionamos os perfis mais indicados para as vagas disponíveis”.

Observa-se também a ocorrência da palavra “indicação” e “referências” (esta última apresentando o mesmo sentido da primeira) nas respostas dos gestores das empresas SA3, SPQ1, SPQ2 e SR. Este fato corrobora o que foi apresentado no **Quadro 3** por Dutra (2011), que considera a indicação a forma mais utilizada pelas empresas para contatar candidatos.

Por outro lado, as situações apresentadas pelos gestores não se equivalem ao proposto por Lotz e Burda (2015), que consideram relevante o conhecimento da análise e descrição de cargos, o mapeamento de competências e o perfil profissiográfico. Tal ideia não foi explicitada nas respostas da pergunta 1. Infere-se que, por trata-se de Pequenas e Médias empresas, estas podem não apresentar um documento de análise e descrição de cargos nem fazer uso das demais ferramentas listadas pelos autores. Nesse aspecto, para melhor entendimento, o assunto pode ser tratado em estudos futuros.

As mudanças no mercado de trabalho são constantes, sendo necessária a atualização profissional. A constatação de que os gestores entrevistados utilizam o recrutamento como ele é, uma atividade permanente, vai de encontro com esta ideia de atualização dos candidatos. Isto mostra que as empresas acompanham as mudanças no mercado, no sentido de receberem currículos com frequência, e com isto analisar os perfis de candidatos mais qualificados a ocuparem uma vaga na organização.

De igual relevância é a constatação de que as empresas SA1 e SPQ1 submetem seus funcionários a um período de avaliação, antes de realizarem a contratação final. Por mais assertivo que seja o processo de recrutamento, o recrutador deve considerar a possibilidade de o candidato selecionado não atender ao perfil do cargo, o que implica um maior gasto de tempo e recursos nos processos de demissão do atual candidato e contratação de um novo. Ao submeterem o candidato ao período de experiência, a empresa tem mais segurança na contratação e evita maiores despesas.

Quanto às fontes utilizadas no recrutamento, os currículos (banco de dados interno) foram a fonte predominante, seguida pelas indicações, conforme resposta dos gestores. Estes dados são importantes, uma vez que o objetivo desta pesquisa é observar se a indicação é a fonte mais utilizada no recrutamento e seleção de pessoas.

Na próxima questão, serão abordadas as fontes de recrutamento que podem ser utilizadas nas empresas.

Após entender de que modo o recrutamento é desenvolvido, tem-se o seguinte questionamento:

PERGUNTA 3) No seu entendimento, quais as fontes de recrutamento mais indicadas passíveis de serem utilizadas nas empresas?

O objetivo desta pergunta é comparar as fontes citadas pelos gestores com as descritas por Gil (2011).

O gestor de SA1 apresentou a seguinte resposta: “Currículos e indicação”. Tais fontes são as que a empresa utiliza na atualidade. Na pergunta 1, o gestor menciona a utilização de currículos. Nas próximas perguntas, identifica-se que a empresa também utiliza a indicação de pessoas.

Já o gestor da empresa SA2 apresentou a seguinte resposta: “Há diversas fontes, mas devido ao perfil da população [...], fontes como *Facebook* e bancos de currículos *online* não funcionam, pois as vagas são mais operacionais e os candidatos não se encontram lá”.

O gestor da empresa SA3, por sua vez, respondeu o seguinte: “[...] a indicação é a mais ideal. É preciso também ter currículos e realizar entrevistas”.

O gestor da empresa SPQ1 argumentou que:

Por a empresa estar localizada no interior, as fontes são restritas. Fontes como internet não são viáveis no interior. Um fator limitante é a qualificação, a defasagem do ensino na região para o setor da indústria química/cosméticos. Nesse segmento, ter um curso de Química ou Farmácia não é determinante para uma contratação. A indicação, somada a um currículo com boas referências são as fontes mais utilizadas.

Na sequência, o gestor de SPQ2 considera o seguinte:

Seria a de hoje, a indicação. A pessoa que indica vai querer ser assertiva, indicando um bom profissional, que não vai gerar prejuízos ou transtornos para a produção/para a instituição. Outra fonte que pode ser utilizada é a captação de currículos. A divulgação em rádio também poderia atender à empresa, como último recurso se não houver indicação e não for encontrado candidato no banco de currículos.

O gestor da empresa SR não respondeu esta pergunta, argumentando que a empresa utiliza as fontes de recrutamento mais indicadas.

As fontes mais sugeridas foram indicação e currículos, conforme se observa nas respostas dos gestores de SA1, SA3, SPQ1 e SPQ2. O gestor da SPQ2 também sugeriu a divulgação em rádio, ao passo que SA2 não sugeriu nenhuma fonte, apenas comentou sobre a

inviabilidade do uso de fontes advindas da internet no interior. O gestor da SR também não apresentou nenhuma fonte.

As fontes sugeridas pelos gestores encontram-se no **Quadro 3**, sendo que a divulgação em rádio, apesar de não estar explícita, enquadra-se na fonte “Mídia: anúncios, classificados, etc.”, mencionada por Marras (2009).

Essas evidências confirmam o que foi dito por Dutra (2011), quando este afirma que a indicação é a fonte mais utilizada pelas organizações para a contratação de pessoas. Embora existam fontes na *internet* passíveis de serem utilizadas, o gestor de SA2 afirma que devido ao nível operacional das vagas, não se encontram candidatos através desse tipo de fonte. O gestor de SPQ1 compartilha desta ideia e acrescenta que “Fontes como *internet* não são viáveis no interior”.

Dado o exposto, observa-se que as fontes de recrutamento mais indicadas e utilizadas pelas empresas são currículos e indicação. Entende-se que tais fontes foram escolhidas não apenas por serem econômicas, mas também devido ao ambiente no qual as empresas estão inseridas.

Em uma sociedade cada vez mais conectada, nota-se a inserção de fontes virtuais no processo de recrutamento. Porém, no caso das empresas estudadas, não foram mencionadas fontes virtuais. Conforme argumentado pelos gestores de SA2 e SPQ1, as ferramentas da internet não proporcionam resultados satisfatórios, seja pelo nível operacional das vagas ofertadas, seja por as empresas estarem sediadas em cidades onde não há participação intensa de candidatos em bancos de currículos online e sites de recrutamento.

No entanto, ferramentas virtuais como as redes sociais são fontes de informações abrangentes dos candidatos, que permitem ao gestor observar a postura do candidato *online* e seu posicionamento diante de diversas questões. Sugere-se que os gestores, em especial os recrutadores e selecionadores de pessoas, utilizem as redes sociais como ferramentas complementares no processo de recrutamento e seleção de candidatos.

Analisadas as fontes que as empresas podem utilizar no recrutamento, torna-se relevante observar quais tipos de recrutamento elas utilizam. Na próxima pergunta, procura-se observar se as empresas utilizam o recrutamento interno.

PERGUNTA 4) A empresa utiliza o recrutamento interno? Justificar a resposta.

Através desta pergunta, procurou-se identificar se a empresa utiliza o recrutamento interno e qual a razão de utilizá-lo.

Sobre esta pergunta, o gestor de SA1 respondeu que: “Sim. Se a empresa observa que o colaborador está apto e disposto a ocupar uma vaga dentro da fábrica, quando a vaga é aberta, dá-se preferência a esse colaborador”.

O gestor da empresa SA2 acrescenta que: “Sim. Para motivar os colaboradores”.

Por sua vez, o gestor de SA3 diz o seguinte: “Sim. É importante que a pessoa saiba que ela tem a possibilidade de crescer na empresa. É importante saber que a empresa valoriza seus colaboradores”.

O gestor da empresa SPQ1, por sua vez, comenta que: “Sim. Não é regra, mas quando há uma identificação de perfil, é realizado. A empresa preza muito a questão de autonomia, valoriza o funcionário que questiona, dá ideias”.

Na empresa SPQ2, o gestor respondeu o seguinte:

Sim. Quando a gente vai fazer a contratação para uma vaga, a primeira divulgação é interna. Os funcionários participam do processo. Se eles têm aptidão e atendem aos requisitos da vaga, eles podem ser remanejados. Caso não haja o aproveitamento, é feito o processo para captação de profissional apto para a vaga.

Na sequência, o gestor da empresa SR respondeu que: “Sim. As oportunidades de melhoria de cargo sempre são abertas aos funcionários da empresa. Se não houver aceitação/interesse dos mesmos, as vagas são liberadas para novos candidatos”. (Grifo do gestor)

Quando questionado sobre a utilização de um Plano de Cargos e Salários como critério para o remanejamento de funcionários, o gestor de SPQ2 respondeu:

Nós não temos um plano de cargos e salários formalizado junto ao Ministério do Trabalho e aos sindicatos. Temos um documento interno com as descrições de cada função e as atividades que são atribuídas a elas. Mas não é um plano válido. É um plano simplificado, ele não é formalizado/registrado.

Diante das respostas, observa-se que todas as empresas entrevistadas utilizam o recrutamento interno, oferecendo oportunidades de melhoria de cargo aos colaboradores quando surge alguma vaga.

Dentre as justificativas mais utilizadas, o gestor de SA2 afirma: “Para motivar os colaboradores”. O gestor da empresa SA3 também compartilha desta ideia ao afirmar que “É importante saber que a empresa valoriza seus colaboradores”. Essa justificativa vai de encontro ao que foi exposto por Lacombe (2010), no sentido de que o recrutamento interno apresenta como vantagens a motivação dos colaboradores, além de ser um processo rápido e

de baixo custo.

Dessler (2014) compartilha desta ideia e acrescenta que o recrutamento interno pode acarretar uma melhoria no comprometimento dos colaboradores.

A utilização do recrutamento interno pelas empresas estudadas demonstra valorização para com os colaboradores. Além de provocar uma competição sadia entre os funcionários, conforme Chiavenato (2009), o recrutamento interno proporciona maior comprometimento e motivação.

Após a identificação do uso desta forma de recrutamento, torna-se relevante identificar com que frequência ele ocorre, bem como as vantagens e desvantagens do uso (frequente ou não). Esse questionamento será feito a seguir.

PERGUNTA 5) Com que frequência a empresa utiliza o recrutamento interno? Por quê?

O objetivo desta questão é identificar a frequência com que esta forma de recrutamento é utilizada e observar as vantagens e desvantagens advindas deste processo.

Na empresa SA1, o seguinte comentário foi apresentado pelo gestor: “Muito pouco. Normalmente, os funcionários ficam por muito tempo em suas funções, não há muita rotatividade”.

Por sua vez, o gestor de SA2 pondera o seguinte: “De acordo com a necessidade. Ou são operadores de máquina ou mecânicos - parte de manutenção e supervisão-. Essas áreas têm a rotatividade muito baixa, o que justifica essas promoções internas não serem tão frequentes”.

Na sequência, o gestor de SA3 apresentou a seguinte resposta: “Devido ao tamanho da empresa, a rotatividade é baixa e não é feito o recrutamento interno com muita frequência. Mas sempre que surge uma vaga, a empresa procura preencher com seus funcionários”.

O gestor de SPQ1 afirmou que: “Quando necessário. Porque nós temos uma equipe fixa. A não ser que abra uma vaga, o recrutamento interno não é realizado. Quando é aberta uma vaga e o funcionário interno pode preenchê-la, dá-se a oportunidade a ele”.

O gestor de SPQ2, por sua vez, respondeu: “Sempre. A primeira divulgação é interna, principalmente para a empresa mostrar que está engajada e comprometida em proporcionar crescimento profissional para seus funcionários, desde que este funcionário queira e busque o crescimento”.

Na sequência, o gestor de SR comenta que: “Sempre que surgem oportunidades. Esse

método valoriza o funcionário e é uma forma de motivá-lo a crescer junto com a empresa”.

Nas empresas SA1 e SA3, o recrutamento interno é utilizado com pouca frequência, devido à baixa rotatividade. No entanto, o gestor de SA3 afirma: “Mas sempre que surge uma vaga, a empresa procura preencher com seus funcionários”. SA2 e SPQ1 utilizam o recrutamento interno quando necessário (SA2 devido à baixa rotatividade e SPQ1 pelo fato de a equipe ser fixa).

Por fim, os gestores de SPQ2 e SR sempre utilizam esta forma de recrutamento, para mostrar comprometimento com o funcionário (SPQ2) e para motivá-lo a crescer com a empresa (SR). Estas vantagens do recrutamento interno descritas pelos gestores estão apresentadas no **Quadro 4**. Nesse aspecto, Lacombe (2010) acrescenta que esta forma de recrutamento possui baixo custo de admissão, é mais rápida, faz um aproveitamento de treinamentos de pessoal e reduz as chances de rejeição pelos colegas.

Por outro lado, Lacombe (2010) afirma que esse processo deve ser bem desenvolvido para não gerar frustração nos funcionários que não forem promovidos, pois eles continuarão na empresa e poderão influenciar no ambiente de trabalho.

Como foi constatado, os gestores das empresas SPQ2 e SR sempre utilizam o recrutamento interno. Chiavenato (2009) ressalta a importância da correta administração desta forma de recrutamento, para não ocasionar o Princípio de Peter (situação na qual a empresa promove sucessivamente o funcionário que se mostra competente em determinado cargo até o cargo onde ele estaciona por se mostrar incompetente).

No contexto desta pesquisa, que busca identificar quais as fontes de recrutamento e seleção são utilizadas pelas empresas, é relevante observar a frequência com que o recrutamento interno é realizado, pois este método apresenta vantagens e desvantagens. Conforme observa-se na questão anterior e nesta questão, os gestores entrevistados utilizam o recrutamento interno e apresentam como vantagem a valorização/motivação dos funcionários. Apesar de este método também apresentar desvantagens, os gestores entrevistados não mencionaram nenhuma desvantagem em sua execução.

Após identificada a frequência com que as empresas utilizam esta forma de recrutamento, é pertinente analisar como ele é executado. Esta questão será abordada a seguir.

PERGUNTA 6) Como o recrutamento interno é desenvolvido?

O objetivo desta pergunta é identificar de que forma o recrutamento interno é

conduzido pelas empresas, baseando-se nos trabalhos de Chiavenato (2009).

O gestor da empresa SA1 respondeu esta pergunta na questão número quatro ao afirmar: “Se a empresa observa que o colaborador está apto e disposto a ocupar uma vaga dentro da fábrica, quando a vaga é aberta, dá-se preferência a esse colaborador”.

O gestor da empresa SA2 discorreu o seguinte:

Ele acontece. A empresa é cautelosa para não fazer a promoção indevida. Observa-se a escolaridade, a formação /conhecimento técnico. À medida em que a pessoa demonstra interesse e isso é observado pelo RH, a pessoa passa por um treinamento na operação e se o desempenho for positivo, ela é promovida. Não precisa ter uma vaga disponível. A organização acompanha o desempenho dos colaboradores interessados em serem promovidos.

Na sequência, o gestor de SA3 comentou que:

Não possui um padrão. Quando uma vaga é aberta, dá-se a oportunidade ao colaborador. A empresa é setorizada, ou seja, os colaboradores da produção são promovidos no setor de produção. Porém, a empresa não descarta a possibilidade de promover para outro setor, dependendo do perfil.

O gestor de SPQ1 respondeu esta pergunta nas questões 4 e 5, ao afirmar: Pergunta 4: “Não é regra, mas quando há uma identificação de perfil, é realizado”; Pergunta 5: “Quando é aberta uma vaga e o funcionário interno pode preenchê-la, dá-se a oportunidade a ele”.

O gestor de SPQ2 também respondeu esta pergunta na pergunta número quatro:

Sim. Quando a gente vai fazer a contratação para uma vaga, a primeira divulgação é interna. Os funcionários participam do processo. Se eles têm aptidão e atendem aos requisitos da vaga, eles podem ser remanejados. Caso não haja o aproveitamento, é feito o processo para captação de profissional apto para a vaga.

Por sua vez, o gestor de SR respondeu o seguinte: “Antes que a vaga seja anunciada, os gerentes de cada setor já pré-selecionam os possíveis ‘substitutos’ e estes são acompanhados durante o desenvolvimento das atividades. A vaga é oferecida ao que se mostrar mais capacitado”.

Observa-se, diante das respostas dos gestores, que as empresas não seguem um padrão para realizar o recrutamento interno. Em geral, elas oferecem ao funcionário a oportunidade de crescer, de ser promovido quando surge uma vaga.

Conforme consta na **Figura 2**, Chiavenato (2009) aborda a importância da sincronia entre os órgãos internos e o órgão de RH. Essa sincronia está descrita nas respostas de SA2 e SR.

A partir da resposta do gestor de SA2, destacam-se alguns aspectos organizacionais apontados pelo gestor anteriormente: interesse, promovida, acompanha, desempenho. O gestor evidencia que o departamento de RH observa o desempenho dos colaboradores e se eles têm interesse em serem promovidos.

Já na resposta do gestor de SR destacam-se os seguintes aspectos organizacionais: gerente, pré-selecionam, acompanhados. A resposta mostra que os gestores também acompanham o desenvolvimento dos colaboradores, pois antes da vaga ser anunciada, eles pré-selecionam os candidatos.

Apesar desta constatação não estar explícita nas respostas dos demais gestores, subentende-se que as empresas também apresentam esta sincronia, este acompanhamento do crescimento dos colaboradores, pois os gestores das empresas SA1, SA3, SPQ1 e SPQ2 afirmam que é dada a oportunidade de crescimento ao colaborador interno. Esta constatação é relevante, pois mostra o interesse recíproco da organização e de seus integrantes em crescer. A organização cresce, e com ela, os colaboradores.

A utilização da palavra promoção na resposta do gestor de SA2 trouxe ao autor a seguinte questão: qual critério a empresa utiliza para promover os funcionários? A empresa possui um Plano de Carreiras?

Resposta:

Até que ele seja promovido na carteira, gasta um prazo de 90 dias, porque ele passa por um treinamento, e operar uma máquina é uma responsabilidade muito grande, qualquer erro vai influenciar em todo o processo. A gente não trabalha com o plano de carreiras, nós trabalhamos com plano de oportunidade. Os gestores veem como o melhor caminho.

E sobre o plano de oportunidade, vocês têm algo documentado?

Resposta: “Não”.

Observa-se o uso da palavra “promoção” pelo gestor de SA2. Dada a resposta, entende-se que quando surge uma vaga, o colaborador tem a oportunidade de ser promovido àquela vaga. Ao questionar o gestor sobre o critério utilizado para promover os funcionários, ele menciona que não possui um plano de carreira, mas sim um plano de oportunidade. Essa expressão traduz bem o conceito de valorização dos colaboradores e pode ser aplicada às outras empresas estudadas. Embora os outros gestores não tenham utilizado esse termo, eles deixaram claro que é oferecida uma oportunidade ao colaborador.

Na próxima questão, será analisado se a empresa utiliza o recrutamento externo.

PERGUNTA 7) A empresa utiliza o recrutamento externo? Por quê?

Esta pergunta visa descobrir se a empresa utiliza o recrutamento externo para recrutar candidatos a uma vaga e por que motivo ela o faz.

Sobre esta pergunta, o gestor de SA1 respondeu que: Nos últimos tempos, não. Teve uma fase que a empresa fez o recrutamento externo para contratar uma engenheira de alimentos, que era um cargo mais específico e que exigia formação”.

Na sequência, o gestor SA2 respondeu: “Sim. Porque algumas áreas exigem profissionais que possuem formação específica para a área, não encontram candidatos no quadro de colaboradores que se encaixam no perfil”.

O gestor de SA3, por conseguinte, comentou que: “Sim, utiliza. Porque é mais fácil de conhecer o perfil do colaborador, como no caso de indicações”.

O gestor da empresa SPQ1 argumentou: “Sim. Através de currículos, checagem de referência e entrevista. O fator predominante é a indicação. É observado o funcionário que mostra interesse em aprender. É utilizado quando precisa preencher uma vaga e não é possível remanejar/promover os funcionários internos”.

O gestor de SPQ2 deu a seguinte resposta para esta pergunta:

Sim, em último caso. O primeiro caso será o recrutamento interno, em segundo caso será a indicação de funcionários/amigos, e em último caso a utilização do banco de currículos captado semanalmente através de entrega espontânea de possíveis candidatos com interesse em trabalhar na empresa. Porque este processo (Recrutamento Interno, Indicação, Recrutamento Externo) é conveniente para a empresa, e já faz parte da cultura e dos valores da empresa trabalhar desta forma e tem dado certo. O índice de rotatividade é baixo e o processo feito desta forma até o momento tem nos atendido.

Na sequência, o gestor de SR fez o seguinte comentário: “Sim, especialmente para as funções de iniciação”.

Cinco dos seis gestores entrevistados utilizam o recrutamento externo. O gestor de SA1 não tem utilizado esta forma de recrutamento recentemente, e faz uso dela apenas em recrutamento para vagas mais específicas. O gestor da empresa SA2 também utiliza o recrutamento externo para contratações específicas. O gestor de SA3 também utiliza e ressalta como vantagem a facilidade de visualização do perfil do candidato através de indicação.

A empresa SPQ1 utiliza o recrutamento externo em casos onde não é possível remanejar os colaboradores internos. O gestor afirma que a indicação é um fator predominante para a contratação, que segue a seguinte lógica: análise curricular, checagem de referência e entrevista.

Por outro lado, a empresa SPQ2 utiliza o recrutamento externo apenas em último caso, se as outras alternativas utilizadas (Recrutamento interno, indicação dos funcionários) não trouxerem resultados. Já a empresa SR utiliza esta forma de recrutamento principalmente para funções de iniciação.

Infere-se que a prática do recrutamento externo pelas empresas entrevistadas seja uma forma de encontrar o profissional qualificado a ocupar uma vaga que exija requisitos que os colaboradores internos não possuem. A partir desta constatação, será possível identificar as fontes de recrutamento externo utilizadas pelas empresas, o que vem a contribuir de forma significativa para este estudo.

De acordo com Chiavenato (2009), o recrutamento externo consiste no preenchimento de vagas com candidatos vindos de fora da organização. Conforme consta no **Quadro 5**, este método apresenta vantagens, como a atração de pessoas com ideias novas, entre outras.

Na próxima pergunta, será analisada a frequência com a qual as empresas utilizam o recrutamento externo, bem como as vantagens e desvantagens desse processo.

PERGUNTA 8) Com que frequência a empresa utiliza o recrutamento externo?

Através desta pergunta, pretende-se identificar a frequência com a qual o recrutamento externo é utilizado pela empresa, e com isso analisar as vantagens e desvantagens presentes.

O gestor de SA1 respondeu: “Muito pouco, quase nada”. Na pergunta número sete, o gestor afirma que a empresa não tem utilizado esse método recentemente, e que a última vez que ele foi utilizado foi para a contratação de um profissional específico.

Por sua vez, a empresa SA2 utiliza o recrutamento externo “De acordo com a necessidade. Não é muito frequente”.

Já o gestor de SA3 afirma que a empresa utiliza esta forma de recrutamento “Quando abre uma vaga (por motivos de demissão, criação de cargos)”.

O gestor SPQ1 afirmou que o recrutamento externo é utilizado: “Quando necessário”.

Na sequência, o gestor SPQ2 afirma que: “Quando não conseguiu através do recrutamento interno e do processo de indicação dos profissionais da empresa, procura-se um

profissional apto para a vaga em aberto. Relatando que é um processo com frequência baixa”.

O gestor de SR respondeu o seguinte: “Sempre que surgem vagas para as funções iniciais de Produção, Carregamento e Motoristas”.

De modo geral, o recrutamento externo não é utilizado com muita frequência pelas empresas estudadas. O gestor da empresa SPQ2 quase não utiliza o recrutamento externo. O gestor de SPQ1 utiliza de acordo com a necessidade, mas não é muito frequente. O gestor de SA3 também utiliza quando necessário. Já o gestor de SA2 utiliza o recrutamento externo apenas quando não conseguiu candidato através do recrutamento interno nem por meio de indicações dos profissionais da empresa. É um processo com uma frequência baixa.

O gestor da empresa SA1 utiliza apenas quando uma vaga é aberta por motivos de demissão ou quando um cargo é criado, ao passo que na empresa SR o gestor utiliza o recrutamento externo quando surgem vagas para as funções iniciais de produção, carregamento e vagas para motoristas.

O recrutamento externo apresenta vantagens, como a atração de pessoas com ideias novas, conforme exposto no **Quadro 5** por Chiavenato (2009).

Contudo, no **Quadro 6**, Araújo e Garcia (2009) e Chiavenato (2009) apresentam desvantagens dessa modalidade, como a necessidade de investimentos para atrair os candidatos e outras despesas inerentes ao processo.

Infere-se que a baixa frequência de uso deste método de recrutamento esteja ligada ao porte das empresas, devendo considerar, também, a baixa rotatividade e o fato de muitas delas terem um quadro fixo de colaboradores, que é alterado somente em casos de demissões ou contratações para cargos específicos.

Sugere-se o estudo deste aspecto em estudos futuros, afim de averiguar a relação entre a frequência de uso do recrutamento externo, o porte das empresas e o nível de rotatividade que elas apresentam.

Na próxima questão, serão examinados os processos de desenvolvimento do recrutamento externo pelas empresas entrevistadas.

PERGUNTA 9) Como o recrutamento externo é desenvolvido?

Esta questão visa identificar como o recrutamento externo é desenvolvido nas empresas, observando-se os trabalhos de Chiavenato (2009) e Marras (2009).

O gestor de SA1 comenta que:

A empresa contrata uma consultoria sempre que precisa de um cargo mais específico. São trabalhos temporários, que a empresa contrata uma consultoria para fazer o serviço. Há épocas em que a empresa tem uma demanda maior de produção, e com isso o quadro de funcionários é maior. Quando não há demanda, os funcionários são dispensados e quando a demanda é menor, o quadro é reduzido.

Sobre esta questão, o gestor de SA2 comenta:

As vagas (quando mais específicas, como laboratório e administrativo), são divulgadas no Cathos, em universidades federais (UFMG, Universidade Federal de Viçosa e IFMG – Bambuí-) e no Sine. Os currículos são recebidos, selecionados e é realizada a entrevista com a assistente de RH. Depois, é feita a entrevista com o supervisor e com o gerente da empresa. As vagas também são divulgadas na FASF.

O gestor de SA3 descreve o processo na empresa da seguinte forma: “Ao abrir uma vaga, ou as empresas dão indicação para a empresa SA3 (indicação de parceiros), ou a empresa SA3 pede indicação a parceiros. Após a indicação, é feita uma análise de currículo e depois é agendada uma entrevista”.

Na empresa SPQ1, o processo ocorre da seguinte forma: “Análise de currículos, checagem de referências, entrevista pessoal e indicação. A empresa possui um banco de currículos”.

Na empresa SPQ2, o gestor comenta o seguinte: “Através de análise curricular para a seleção dos melhores candidatos e envio de solicitações para participação no processo. O processo consistiria de uma entrevista com o gestor da área, testes de aptidão e exames médicos”.

O gestor de SR respondeu esta pergunta na questão dois (02):

Recebemos vários currículos diariamente e, quando surgem quaisquer vagas na empresa, selecionamos os perfis mais indicados para as vagas disponíveis. Colhemos referências nos locais de empregos anteriores do selecionado, fazemos entrevistas e selecionamos os melhores. Além dos currículos, utilizamos o método de *indicação para atraí-los ao processo seletivo. Algumas vagas são anunciadas no Sine da cidade de Luz. *Indicação da FASF, diretoria, gerências e mesmo de outros funcionários e/ou empresários parceiros. (Grifo do gestor)

A resposta do gestor da empresa SA1 trouxe o seguinte questionamento: quando é necessário realizar o recrutamento externo, a empresa contrata uma consultoria para realizar o recrutamento ou para prestar o serviço que está sendo requisitado na vaga disponível? O gestor da empresa SA1 respondeu:

Nós contratamos consultoria sempre que existe uma necessidade. Esse trabalho de consultoria é temporário. Isso ultimamente não tem acontecido, porque uma das sócias, que é engenheira química, nos auxilia em assuntos mais específicos do ramo. Esse tipo de recrutamento quase nunca é feito na empresa.

Diante da resposta do gestor de SA1, entende-se que a empresa contrata uma consultoria sempre que precisa realizar contratações para um cargo mais específico, mas ressalta que quase nunca utiliza o recrutamento externo.

Já a empresa SA2, no caso de contratações para cargos específicos, divulga as oportunidades em universidades federais e na FASF, no Sine e no Cathos. Os currículos recebidos são selecionados, os candidatos são convocados para entrevista com a assistente de RH e posteriormente, com o supervisor e o gerente da empresa.

Na empresa SA3, o gestor realiza o recrutamento externo através de indicações e posterior análise curricular, seguida de entrevista. Na empresa SPQ1 o gestor utiliza o banco de currículos, faz a análise curricular, checa referências e busca indicações. Já na empresa SPQ2, o gestor realiza uma análise curricular, para depois convocar os candidatos e realizar uma entrevista com o gestor, testes de aptidão e exames médicos.

Quando questionado sobre quais testes de aptidão são realizados, o gestor de SPQ2 respondeu: “Os testes de aptidão são testes específicos à execução dos serviços. São ministrados pelo gestor da área. Pode ser redigir um documento, atender um telefone, entre outros”.

Já a empresa SR utiliza o método indicação para atrair os candidatos ao processo seletivo. Também realiza uma análise curricular no banco de currículos da empresa e colhe referências sobre os empregos anteriores dos candidatos. Por fim, é realizada uma entrevista e contratado o melhor candidato.

Marras (2009) afirma que o recrutamento externo se inicia a partir da análise das variáveis tempo e custo. As empresas estudadas não mostraram considerar relevantes essas variáveis. Vale ressaltar, conforme pergunta número oito (08), que o recrutamento externo não ocorre com muita frequência nas empresas.

A seguir, serão abordadas as fontes utilizadas pelas empresas para realizar o recrutamento externo.

PERGUNTA 10) Quais fontes de recrutamento externo são utilizadas?

Esta pergunta objetiva identificar quais as fontes de recrutamento externo são mais

utilizadas pelas empresas.

O gestor da empresa SA1 descreve que: “Geralmente a administradora recebe currículos com ofertas de trabalho. A empresa contata os candidatos ou contrata alguém que já prestou serviço anteriormente. A empresa também recebe pedidos de trabalho e currículos com frequência”.

O gestor de SA2 apresentou a resposta desta pergunta na questão número nove (09):

As vagas (quando mais específicas, como laboratório e administrativo), são divulgadas no Cathos, em universidades federais (UFMG, Universidade Federal de Viçosa e IFMG – Bambuí-) e no Sine. Os currículos são recebidos, selecionados e é realizada a entrevista com a assistente de RH. Depois, é feita a entrevista com o supervisor e com o gerente da empresa. As vagas também são divulgadas na FASF.

Já o gestor de SA3 apresentou a seguinte resposta: “Indicação e através de análise do currículo. Se o candidato já trabalhou em uma empresa conhecida, ligam para a empresa para colher informações. Também são procuradas informações de candidatos no Sine”.

O gestor de SPQ1 respondeu esta pergunta na questão anterior: “Análise de currículos, checagem de referências, entrevista pessoal e indicação. A empresa possui um banco de currículos”.

Na empresa SPQ2, as fontes utilizadas são: “Captação espontânea de currículos na própria portaria da empresa”.

Já na empresa SR, o gestor apresentou a seguinte resposta: “Currículos; Sine (não divulgamos a empresa); Indicação da FASF e demais parceiros”.

Diante das respostas obtidas nas entrevistas, constata-se que todas as empresas utilizam os currículos como fonte de recrutamento externo. A empresa SA2 também utiliza outras fontes, como universidades, Sine, além de divulgar as vagas no portal Cathos. As empresas SA3, SPQ1 e SR utilizam o método indicação para recrutar candidatos externamente.

Entende-se que as respostas dos gestores se enquadram na ideia de Marras (2009), onde este afirma que a escolha das fontes de recrutamento externo a serem utilizadas depende da análise das variáveis custo e tempo. Apesar de os gestores não deixarem explícita essa ideia, infere-se, conforme dita Marras (2009), que nas situações onde o recrutador dispõe de tempo, iniciará o recrutamento pelas fontes que, apesar de demandarem mais tempo para obter resposta, têm custo zero, como cartazes, indicações e currículos.

Após apresentar os tipos de recrutamento, a frequência com que eles são utilizados e as fontes utilizadas para desenvolvê-los, torna-se pertinente analisar a relevância do uso de

indicações no processo de recrutamento, o que será feito a seguir.

PERGUNTA 11) A recomendação/indicação de pessoas é utilizada? Se não, por quê? Se sim, com que frequência? Por quê?

O objetivo desta pergunta é observar se a fonte indicação de pessoas é utilizada pela empresa, por que razão e com que frequência. Caso não seja utilizada, busca-se entender o motivo da não utilização.

A resposta do gestor da empresa SA1 para esta questão foi: “Sim. Como há pouca rotatividade, é muito difícil disso acontecer”.

O gestor de SA2 responde que: “Sim. Sempre é realizada a busca de referências antes da última etapa, que é a entrevista com o gerente. É a última opção. Primeiro pelo Sine. É mais utilizada para as vagas da área administrativa”.

O gestor de SA3 acrescenta que: “Sim, muito. Na maioria das vezes. É uma forma mais confiável de saber se a pessoa trabalha bem, além do currículo. Há mais confiança em relação ao candidato”.

Na sequência, o gestor de SPQ1 responde que: “Sim. Sempre, em todas as contratações. Para checagem de referência, responsabilidade e integridade da pessoa perante o trabalho”.

Já o gestor de SPQ2, apresentou a seguinte resposta: “Sim. Para quase a totalidade dos recrutamentos feitos pela SPQ2. Vem da cultura da organização e de forma geral pela assertividade do processo, garantida pelo nosso baixo índice de rotatividade”.

O gestor de SR fez o seguinte comentário: “Sim. São utilizadas principalmente nas contratações das funções iniciais e administrativas. É uma forma de selecionarmos candidatos já experientes e considerados bons nas funções que desenvolvem. Há mais chances assertivas nesse método”.

Todas as empresas entrevistadas utilizam a fonte indicação para recrutar pessoas. A empresa SA1 apresenta uma frequência baixa de utilização desta fonte. Conforme descrito nas questões anteriores, a rotatividade da empresa é baixa. Quando surge uma vaga, a empresa utiliza o banco de currículos, ou contrata alguém que já prestou serviços para a empresa ou contrata uma consultoria (no caso de cargos específicos).

As demais empresas utilizam a fonte indicação com mais frequência. Os entrevistados afirmaram que esta fonte é mais assertiva (SA3, SPQ2, SR).

A indicação está presente no **Quadro 3**. A constatação de que todas as empresas utilizam esta fonte de recrutamento e que a maioria delas sempre utilizam esta fonte é de grande valia para esta pesquisa, visto que a hipótese deste trabalho é que as empresas estudadas têm como forma predominante de recrutamento e seleção a indicação de pessoas.

A seguir, será analisado se as empresas entrevistadas utilizam a internet para recrutar pessoas.

PERGUNTA 12) A empresa utiliza a *internet* para recrutar pessoas? Se sim, quais recursos da *internet* são utilizados? Se não, por quê?

O objetivo desta pergunta é observar se a empresa utiliza a internet como fonte de recrutamento de pessoas. Caso utilize, pretende-se identificar quais recursos da internet que a empresa faz uso. Caso a empresa não utilize, pretende-se entender a razão desta escolha.

Quanto ao uso da internet para recrutar pessoas, o gestor de SA1 comenta que: “Não. Por causa desse excesso de solicitações (por currículo, por pessoas que vão na empresa à procura de um emprego). A empresa ainda não teve essa necessidade e o quadro de funcionários é muito pequeno”.

Por sua vez, o gestor de SA2 comenta o seguinte: “Sim, o Skype. Dependendo da distância, as entrevistas são realizadas via Skype. O Cathos também, para divulgar as vagas”.

Sobre esta pergunta, o gestor de SA3 respondeu que: “Não. Já tentamos procurar candidatos em bancos de currículos *online* mas não deu certo”.

No que tange à empresa SPQ1, o gestor respondeu que: “Não. Porque o banco de dados na internet, considerando-se o local em que a empresa é situada, é falho. Não fornece resultados satisfatórios”.

Sobre esta questão, o gestor de SPQ2 afirmou o seguinte: “Não. Até hoje não houve a necessidade, mas pode vir a ser um meio utilizado, caso as formas hoje praticadas não deem certo”.

O gestor de SR apresentou a seguinte resposta: “Não. Os métodos utilizados e escolhidos pela empresa, são os mais discretos e que não causam maiores tumultos em volumes de candidatos. Acreditamos que vagas anunciadas na internet atraem perfis muitas vezes muito distantes dos que pretendemos contratar”.

Quanto ao uso da internet para recrutar pessoas, somente a empresa SA2 utiliza recursos da internet no processo de recrutamento: o programa Skype, para realizar entrevistas

virtuais com candidatos que estejam a longas distâncias da cidade onde se localiza a empresa, e o portal_Cathos para fazer a divulgação das vagas de emprego (em casos de contratação para cargos específicos).

As outras cinco empresas estudadas não utilizam a internet para recrutar pessoas, por motivos diversos: o gestor de SA1 não teve a necessidade de utilizar essa fonte, pois recebe muitas solicitações de emprego pessoalmente ou através de currículos na empresa; o gestor de SA3 já tentou utilizar, mas não obteve resultados satisfatórios; o gestor de SPQ1 também já tentou utilizar, mas não deu certo, pois na cidade em que a empresa é sediada, os resultados obtidos nos bancos de dados não são satisfatórios; o gestor de SPQ2 não utiliza, pois até o momento não teve a necessidade de utilizar essa fonte; o gestor de SR também não utiliza para evitar tumultos em questões de volume de candidatos recrutados, e também por acreditar que muitos dos candidatos recrutados através da internet possuem perfis que não se enquadram no desejado pela empresa.

Conforme apresentado por Gil (2011) no **Quadro 3**, a internet é uma fonte de recrutamento. Nela, encontra-se vários sites de bancos de currículos online e outras ferramentas para quem procura um emprego.

É pertinente observar que, apesar da internet estar presente em diversas áreas da vida social e profissional, a não utilização desta fonte enquanto forma de recrutamento pelas empresas estudadas está ligada, conforme exposto pelo gestor de SPQ1, à não efetividade desta fonte em recrutar os candidatos qualificados para ocuparem uma vaga na organização. Também é relevante considerar o porte das empresas estudadas e suas localizações. Por estarem sediadas no interior, os recursos da internet, como afirma o gestor de SPQ1, “são falhos”, não atendem às necessidades de capital humano das organizações.

Na próxima questão, será observado se as empresas entrevistadas utilizam ou não o recrutamento misto.

PERGUNTA 13) A empresa utiliza o recrutamento misto? Por quê?

O objetivo desta pergunta é averiguar se a empresa utiliza o recrutamento misto e por qual motivo.

Quanto ao uso do recrutamento misto, o gestor de SA1 afirma que: “Sim. Quando alguém sai da empresa, se há um funcionário que trabalha fora da fábrica e tem aptidão para

ocupar aquela vaga dentro da fábrica, ele é promovido e é contratado um candidato de fora da empresa para ocupar a vaga dele”.

Na sequência, o gestor de SA2 respondeu: “Sim. Porque o quadro de colaboradores é fechado. Logo, se algum deles é promovido e não tem nenhum para ocupar a vaga que ficou aberta, a empresa busca no mercado de trabalho”.

Por sua vez, o gestor de SA3 responde que:

Sim. Porque a vaga do candidato que foi promovido fica em aberto, sendo necessário buscar candidatos no mercado. A empresa tenta preencher as vagas com colaboradores internos, mas quando eles já foram promovidos e há alguma vaga em aberto, a empresa procura candidatos no mercado.

Já o gestor de SPQ1, argumentou o seguinte: “Sim. Porque quando o funcionário é remanejado e fica uma vaga em aberto, essa vaga é preenchida com candidatos externos”.

Por conseguinte, o gestor de SPQ2 argumenta que: “Sim. Dar oportunidades para o profissional interno crescer. Contudo, nosso maior interesse é garantir um profissional apto ao preenchimento da vaga, independente se veio da captação interna ou externa”.

Por sua vez, o gestor de SR respondeu o seguinte: “Recrutamento misto é utilizado quando há a promoção de funcionários, ou seja, quando há remanejamento”.

Diante do uso da palavra “promovido” na resposta do gestor de SA1, surgiu o seguinte questionamento: Qual é o critério que a empresa utiliza para promover um funcionário? A empresa tem um Plano de Carreiras, ou segue outro critério? O gestor apresentou a seguinte resposta: “É uma empresa tão pequena que nós ainda não temos essa estruturação. A gente olha se o funcionário tem condições e quer ocupar aquela vaga”.

Todos os entrevistados afirmaram utilizar o recrutamento misto nas empresas. Quatro dos entrevistados justificam a utilização em casos de promoção de funcionários. O gestor de SPQ2 acrescenta que a empresa utiliza esta forma de recrutamento para dar oportunidades para os colaboradores internos crescerem, e ressalta que o interesse da empresa é garantir que a vaga seja preenchida por um profissional apto, seja ele interno ou externo.

O recrutamento misto, conforme Chiavenato (2009) envolve fontes internas e externas de recursos humanos.

Entende-se que a prática do recrutamento misto nas empresas entrevistadas dá-se em virtude da promoção de funcionários internos e da ausência de colaboradores internos para ocuparem a vaga do funcionário promovido, sendo necessário a utilização do recrutamento externo para preencherem essa vaga.

Percebe-se a intenção das empresas em contribuir para o crescimento de seus colaboradores e a ausência de critérios formais como Plano de Carreiras para executarem as promoções. Ao serem questionados quanto ao uso da palavra “promoção” em respostas anteriores, os gestores das empresas SPQ2 (Pergunta 4), SA2 (Pergunta 6) e SA1 (Pergunta 13) disseram que não adotaram o Plano de Carreira nas organizações. O gestor de SA1 argumenta que por tratar-se de uma pequena empresa, não há uma estruturação em termos de Gestão de Pessoas. Já o gestor de SA2, opta pelo plano de oportunidade.

A seguir, será abordado o processo de seleção de pessoas nas empresas entrevistadas.

PERGUNTA 14) Informe como é feito o processo de seleção de pessoas na empresa.

Esta pergunta objetivou identificar de que forma a empresa executa o processo de seleção de pessoas.

O gestor de SA1 fez o seguinte comentário sobre esta questão: “Observa-se as referências do candidato, é feita uma análise de currículo, além de uma conversa com o candidato, onde é explicado o funcionamento da fábrica e os compromissos que cada parte deve ter”.

O gestor de SA2 respondeu esta pergunta na questão dois (02):

É feita uma divulgação das vagas. Faz-se uma pré-seleção. O supervisor seleciona, dentre os currículos fornecidos, quais candidatos serão convocados para a entrevista com a assistente de RH. Na segunda etapa faz uma seleção das pessoas que têm o perfil para a vaga e agenda uma entrevista com o gerente da empresa. O candidato selecionado é contatado e admitido, e faz uma visita no setor em que vai trabalhar.

O gestor de SA3 respondeu da seguinte forma: “Entrevista pessoal com a gestora. Quando a empresa não consegue indicações, após a análise do currículo, é feita a entrevista com o candidato. Mesmo quando há indicação, é realizada a entrevista”.

O gestor de SPQ1, por sua vez, já havia respondido esta pergunta anteriormente, mas destacou: “Análise de currículo, entrevista, checagem de referências, três dias de experiência e contrato de experiência”.

De acordo com o gestor, a seleção ocorre da seguinte maneira na empresa SPQ2:

Com a abertura da vaga, os próprios funcionários se manifestam quanto á vontade de preenche-la e quando não há esta demanda, é feita uma divulgação para captação de profissionais através de indicações. Quanto à captação interna, se este funcionário possui as aptidões da vaga, ele será aproveitado. Se não, será feita uma

triagem nos currículos captados pelas indicações, para a captação desse melhor profissional indicado pelos funcionários.

O gestor de SR argumenta que:

Independente da forma em que foram recrutados, todos os pré-candidatos (externos) devem deixar seus currículos na empresa. São colhidas referências dos mesmos, em empresas onde já trabalharam, ou referências pessoais dos que buscam o primeiro emprego e, em seguida, são feitas entrevistas com o gerente responsável pela vaga em questão. O selecionado para a vaga é encaminhado ao médico de trabalho e é ele quem vai dizer se ele está apto ou não para o trabalho (no que se refere à saúde ocupacional).

O gestor da empresa SA1 realiza uma análise curricular, checagem de referências e conversa com o candidato. Na empresa SA2, após a divulgação das vagas, é feita uma pré-seleção de currículos. Na sequência, o supervisor seleciona os currículos dos candidatos que serão convocados para uma entrevista com a assistente de RH. Posteriormente, conforme descrito na questão número onze (11), busca-se indicações/referências sobre o candidato antes de prosseguir para a próxima etapa, que é a entrevista com o gerente da empresa. Depois de selecionado o candidato final, este faz uma visita ao setor onde irá trabalhar.

Na empresa SA3, é feita uma análise curricular e entrevista com a gestora. Já na empresa SPQ1, após a análise curricular, checagem de referências e indicações, o candidato passa por um período de três dias de experiência e depois passa por um contrato de experiência. Na empresa SPQ2, quando a captação é interna, o funcionário que tiver as aptidões da vaga é selecionado; quando a captação é externa, faz-se uma triagem dos currículos obtidos através de indicações. Ressalta-se que SPQ2 também utiliza a entrevista com o gestor da área no processo de captação externa, conforme descrito na pergunta número quatro.

Na empresa SR, faz-se a análise curricular, entrevista com o gerente responsável pela vaga em questão e o candidato selecionado passa pela avaliação do médico do trabalho.

Conforme Gil (2011), a seleção é o processo em que a empresa escolhe, dentre os profissionais recrutados, aquele que estiver mais apto a ocupar a vaga na organização.

Observa-se a ocorrência da análise curricular entre os processos de seleção adotados pelas empresas. Esta prática confirma o descrito por Lacombe (2010), que afirma que a seleção se inicia com a análise curricular dos candidatos.

Similarmente, destaca-se a execução da entrevista. Conforme descrito no **Quadro 8** por Chiavenato (2009) e Gil (2011), a entrevista é a técnica de seleção mais utilizada pelas empresas.

Na sequência, serão analisadas quais técnicas, ou fontes, são utilizadas no processo de seleção das empresas.

PERGUNTA 15) Quais fontes são utilizadas no processo de seleção de pessoas?

O objetivo desta pergunta é identificar quais fontes são utilizadas durante o processo de seleção de pessoas, baseado nos trabalhos de Chiavenato (2009) e Gil (2011).

O gestor de SA1 respondeu esta pergunta anteriormente: “Observa-se as referências do candidato, é feita uma análise de currículo, além de uma conversa com o candidato, onde é explicado o funcionamento da fábrica e os compromissos que cada parte deve ter”.

O gestor de SA2 respondeu que “Apenas a entrevista” é utilizada na seleção de pessoas.

Entende-se que o gestor de SA2 quis dizer (baseado na resposta dada na questão anterior), que após a análise curricular, a entrevista com a assistente de RH e a checagem de referências, é feita a entrevista com o supervisor da área e o gerente da empresa. Infere-se que cabe ao gerente da empresa, através da entrevista, dar a palavra final e selecionar o melhor candidato para ser contratado.

O gestor de SA3, por sua vez, respondeu que as fontes utilizadas são: “Análise de currículo e indicações”.

Ressalta-se que na questão anterior, o gestor de SA3 afirmou que o processo de seleção consiste em uma entrevista pessoal com a gestora.

O gestor de SPQ1 respondeu esta pergunta anteriormente: “Análise de currículo, entrevista, checagem de referências, três dias de experiência e contrato de experiência”.

Na empresa SPQ2, as fontes utilizadas são: “Os próprios gestores executam o processo de avaliação e auxiliam no processo de triagem dos currículos”.

Na empresa SR, as fontes utilizadas são: “Análise curricular, entrevista e medicina do trabalho”.

Destaca-se que na questão número quatorze, o gestor de SR menciona a busca de referências do candidato no processo seletivo da empresa.

Observa-se a utilização de fontes como entrevistas, análise curricular, indicações e checagem de referências pelas empresas entrevistadas.

No **Quadro 8**, estão descritas as técnicas de seleção. Dentre elas, encontram-se a Análise de Currículos, Entrevistas e Testes Práticos.

Segundo Gil (2011), a entrevista pode ser utilizada de forma única ou complementar a outros procedimentos. O gestor da empresa SA2 afirmou que utiliza apenas a entrevista. No entanto, na questão número quatorze o gestor afirma que o processo de seleção consiste em análise curricular, entrevistas e checagem de referências. Outras empresas utilizam a entrevista, mas de maneira complementar, como SPQ1 e SR.

A fim de verificar se as fontes utilizadas pelas empresas no recrutamento e seleção são eficazes, a pergunta a seguir analisará as contratações realizadas pela empresa.

PERGUNTA 16) Quantos colaboradores foram contratados no período entre Agosto de 2015 e Agosto de 2016?

Esta pergunta teve o propósito de identificar a quantidade de colaboradores que foram contratados no período entre agosto de 2015 e agosto de 2016.

Na empresa SA1, o gestor descreveu a seguinte situação: “Nesse período, houve épocas em que a empresa teve treze funcionários, mas hoje, devido à demanda, o quadro reduziu”.

Em SA2, o gestor respondeu: “Neste período tivemos 27 admissões”.

Na empresa SA3, dois colaboradores foram contratados no período em questão.

O gestor de SPQ1 não soube responder com exatidão a esta pergunta: “Entre quatro e cinco colaboradores”.

O gestor de SPQ2 respondeu: “Dez colaboradores”.

De acordo com SR, trinta e dois colaboradores foram contratados no referente período.

A partir dos dados obtidos durante a entrevista, foi elaborada a **TABELA 3**.

TABELA 3 – Colaboradores admitidos por empresa.

Admissões entre agosto/2015 e agosto/2016					
SA1	SA2	SA3	SPQ1	SPQ2	SR
-	27	2	4 ou 5	10	32

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Estes dados fornecem uma base para visualizar a frequência com a qual as empresas realizam a captação externa e a intensidade na qual os processos de recrutamento e seleção ocorreram no período considerado.

Ademais, estes dados são úteis para a interpretação da questão dezessete, que será apresentada a seguir.

PERGUNTA 17) Dos colaboradores contratados citados na pergunta anterior, quantos foram demitidos? Quantos continuam na empresa? Quantos estão afastados? Por quê?

Nesta pergunta, objetivou-se adquirir dados que forneçam uma base para mapear a rotatividade da empresa e averiguar a eficácia das fontes de recrutamento e seleção utilizadas.

A seguinte resposta foi dada pelo gestor da empresa SA1: “Apenas um funcionário foi demitido, devido à redução do quadro de funcionários. No momento, os demais estão trabalhando e não há afastamentos”.

Já o gestor de SA2, respondeu que, dos vinte e sete contratados, dez foram desligados da empresa. Os dezessete restantes continuam trabalhando na empresa e não há afastamentos.

Na empresa SA3, o gestor respondeu que: “Nenhum dos colaboradores contratados foi demitido. Os dois continuam na empresa”.

De acordo com o gestor de SPQ1, “Um colaborador foi demitido, os outros continuam na empresa. Não há colaboradores afastados”.

Segundo o gestor de SPQ2: “Um colaborador. O próprio funcionário pediu demissão para trabalhar em negócio próprio. Nove colaboradores, dos dez contratados, continuam na empresa. Não há afastamentos. Todos estão exercendo suas atividades”.

O gestor de SR informou que oito colaboradores foram demitidos, vinte e quatro continuam na empresa e não há nenhum colaborador afastado.

A partir dos dados obtidos nas entrevistas, foi elaborada a **TABELA 4**.

TABELA 4 - Movimentações de Recursos Humanos.

COLABORADORES	EMPRESAS					
	SA1	SA2	SA3	SPQ1	SPQ2	SR
Admissões	-	27	2	4 ou 5	10	32
Demissões	1	10	-	1	1	8
Afastamentos	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os dados acima mostram a baixa rotatividade nas empresas estudadas. Diante do número de colaboradores que foram admitidos e continuam nas empresas, entende-se que as fontes de recrutamento e seleção proporcionam a contratação de profissionais qualificados.

PERGUNTA 18) Espaço livre.

Esta pergunta consiste em um espaço onde os gestores poderiam acrescentar informações relevantes e que não constam nas respostas anteriores.

Os gestores das empresas SA1, SA2, SPQ2 e SR não fizeram considerações adicionais neste espaço.

O gestor de SA3 fez a seguinte consideração: “Na maioria das vezes, o colaborador contratado por indicação atende ao perfil exigido pela empresa”.

O gestor de SPQ1 fez as seguintes considerações:

Os processos de recrutamento e seleção são bem simples, porque a empresa não tem uma oferta ampla de candidatos. A empresa não cobra experiência prévia, e o treinamento é feito todo internamente. A grande dificuldade é encontrar candidatos qualificados e com experiência. Como mencionado anteriormente, ter um diploma na área não é o principal, visto que os candidatos geralmente não apresentam o conhecimento necessário. O profissional está chegando zerado em conhecimento no mercado de trabalho. É importante que o candidato tenha perspicácia, dinamismo, seja perceptivo das reações, que proponha, que sugira, que dê ideias, que tenha dinamismo nas ações.

É pertinente observar as considerações feitas tanto para os candidatos, para melhorarem seu perfil profissional, quanto para os recrutadores e selecionadores do ramo de produtos químicos e cosméticos, para atentarem quanto às qualidades e características que o gestor de SPQ1 valoriza nos candidatos, que são: perspicácia, dinamismo, ser perceptivo, dar ideias e dinamismo nas ações.

Coloca-se como sugestão a realização de estudos futuros para verificar como a IES com cursos da área industrial do setor químico adequa a teoria à prática e verificar talvez junto às indústrias se o perfil do profissional atende à demanda interna.

Na seção a seguir, será abordado o grupo 2, que trata da síntese dos resultados e discussão apresentados neste TCC.

4.2 Síntese dos resultados e discussão

Esta seção compreende a síntese dos resultados e discussão da entrevista realizada a seis gestores de seis empresas do ramo industrial, conforme descrito no **Quadro 11**.

Tais empresas foram classificadas como, pequenas e médias empresas, de acordo com o número de colaboradores empregados (**TABELA 2**).

Quanto à execução do processo de recrutamento, observa-se que as empresas não seguem um padrão para realizarem o recrutamento, mas nota-se que todos captam currículos de candidatos, procuram indicações/referências sobre eles e realizam entrevistas. Percebe-se também que o recrutamento é uma atividade permanente, conforme sugerido por Lacombe (2010). Além disso, os gestores das empresas SA1 e SPQ1 responderam que submetem os candidatos a períodos de experiência antes da contratação final, uma maneira de evitar despesas com demissões e novas contratações, caso a primeira não seja bem-sucedida.

Na execução do recrutamento, as empresas utilizam algumas fontes para atrair os candidatos. Quando questionados sobre quais fontes poderiam ser utilizadas na empresa, os gestores das empresas SA1, SA3, SPQ1 e SPQ2 sugeriram a indicação de pessoas e currículos, que são as fontes que essas empresas utilizam. O gestor da empresa SPQ2 também sugeriu a divulgação em rádio, caso as fontes mencionadas anteriormente não funcionem.

A escolha das fontes a serem utilizadas, como foi visto no parágrafo anterior, é uma etapa importante, assim como a escolha de quais modalidades de recrutamento serão utilizadas: recrutamento interno, externo ou misto.

Sobre a utilização do recrutamento interno, as seis empresas entrevistadas afirmaram que utilizam tal modalidade, dando preferência aos colaboradores internos quando surge uma oportunidade de melhoria de cargo. Dentre as justificativas apresentadas, o gestor de SA2 afirma que é uma forma de motivar os colaboradores, enquanto o gestor de SA3 ressalta a importância dos colaboradores saberem que são valorizados pela empresa.

Quanto à frequência de utilização desta modalidade de recrutamento, os gestores de SA1 e SA3 utilizam-na com pouca frequência, dada a baixa rotatividade destas empresas; os gestores de SA2 e SPQ1 utilizam-na quando necessário; ao passo que os gestores de SPQ2 e SR sempre utilizam o recrutamento interno.

Cada empresa entrevistada desenvolve o recrutamento interno de uma maneira. Porém, nota-se que todas elas oferecem a seus colaboradores a oportunidade de crescimento quando esta surge. O critério utilizado, conforme citado pelo gestor da empresa SA2, é o Plano de Oportunidade. Quando o gestor percebe que o colaborador está interessado em crescer e se

enquadra no perfil do cargo, a oportunidade é oferecida a ele. Diante das respostas infere-se que os demais gestores também utilizam este critério de promoção.

Outra modalidade de recrutamento é o externo. Nota-se que todas as empresas utilizam o recrutamento externo, seja para funções de iniciação, como na empresa SR, seja para funções específicas às quais os colaboradores internos não se enquadram. A frequência de uso do recrutamento externo é baixa, em virtude de fatores como o porte das empresas e a baixa rotatividade. Assim como o recrutamento interno, as empresas seguem ordens diferentes na execução do externo. Contudo, observa-se que todas as empresas estudadas utilizam os currículos como fonte de recrutamento externo. SA2 também recorre às universidades, ao Sine e divulga vagas no portal Cathos. Já as empresas SA3, SPQ1 e SR mencionaram a indicação como fonte de recrutamento externo.

A indicação/recomendação de pessoas é utilizada pelas seis empresas entrevistadas como fonte para recrutar pessoas, com frequência de uso variável, de acordo com a empresa. Segundo os gestores de SA3, SPQ2 e SR, essa fonte é mais assertiva. A internet é outra fonte de recrutamento. Somente a empresa SA2 utiliza os recursos da internet nesse processo: o programa Skype, para realizar entrevistas virtuais com candidatos que moram em localidades distantes da sede da empresa, e o portal Cathos, para divulgar vagas (geralmente para cargos mais específicos).

Outra modalidade de recrutamento é o recrutamento misto, que utiliza tanto as fontes internas, quanto as externas de RH. Todas as empresas utilizam essa modalidade, sendo que cinco das seis empresas entrevistadas utilizam o recrutamento misto, quando após executar o recrutamento interno, a vaga do funcionário que foi promovido fica vazia e não há nenhum colaborador interno para preenchê-la. Nesse caso, o recrutamento externo é realizado.

Feito o recrutamento, as empresas procuram selecionar, entre os candidatos recrutados, aquele que melhor atende ao perfil da vaga. Assim como o recrutamento, a seleção também não é um processo padronizado pelas empresas. Contudo, destaca-se a prática da análise curricular, seguida pela checagem de referências e entrevista com o gestor.

As fontes de seleção utilizadas pelas empresas são: análise curricular, checagem de referências, entrevistas, indicações, testes práticos, exames médicos e contrato de experiência.

As empresas estudadas apresentam uma baixa rotatividade, conforme observa-se na **TABELA 4**. A partir desses dados, entende-se que as fontes de recrutamento e seleção utilizadas por tais empresas, proporcionam a contratação de profissionais qualificados.

Na próxima seção, serão apresentadas as conclusões deste TCC.

CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso objetivou identificar as formas predominantes de Recrutamento e Seleção nas empresas dos setores de alimentos, químicos e rações, nas cidades de Abaeté, Dores do Indaiá e Luz, no estado de Minas Gerais, no ano 2016. Mediante este estudo, procura-se encontrar a resposta para a seguinte questão-problema: Quais são as formas de Recrutamento e Seleção predominantes nas empresas dos setores de alimentos, químicos e rações nas cidades de Abaeté, Dores do Indaiá e Luz, no estado de Minas Gerais, no ano 2016?

Com base nos resultados e nas discussões realizadas na seção anterior, chegou-se aos seguintes resultados.

Para o primeiro objetivo específico, que é descrever as vantagens e desvantagens da escolha das técnicas de Recrutamento e Seleção utilizadas pelas empresas, conclui-se que: ao serem questionados quanto à utilização do recrutamento interno nas empresas, os gestores afirmaram utilizá-lo como forma de oferecer oportunidade de melhoria de cargo a seus colaboradores, motivá-los e mostrar que a empresa os valoriza. Esse resultado condiz com os estudos de Gil (2011), que afirma que esta técnica evidencia o interesse da empresa em promover seus colaboradores, e com os estudos de Lacombe (2010), que conforme disposto no **Quadro 4**, apresenta a motivação dos empregados como uma das vantagens do recrutamento interno. Os gestores não apresentaram desvantagens quanto ao uso desta técnica.

Quando questionados sobre a utilização do recrutamento externo, os gestores afirmaram utilizá-lo nas seguintes situações: diante da impossibilidade de remanejar os colaboradores internos ou quando estes não atendem ao perfil do cargo disponível, para a contratação de cargos específicos, para funções de iniciação e pela facilidade em identificar o perfil do candidato. Os gestores não demonstraram vantagens nem desvantagens decorrentes da prática do recrutamento externo.

Quanto à frequência de execução do recrutamento externo, constatou-se que o recrutamento externo não é utilizado com muita frequência pelas empresas estudadas. Isto pode ser vantajoso, pois de acordo com os estudos de Chiavenato (2009), o monopólio de recrutamento externo pode gerar frustração nos colaboradores internos, o que entende-se não ser o caso das empresas estudadas. Porém, ainda segundo Chiavenato (2009) e apresentado no **Quadro 5**, esta técnica de recrutamento atrai pessoas com ideias novas e enriquece os recursos humanos da organização.

Já o recrutamento misto, é utilizado por todas as empresas em casos de remanejamento

de colaboradores internos. As situações apresentadas na **Pergunta 13**, que questiona se as empresas utilizam o recrutamento misto confirmam os dados do **Quadro 7, estágio B**, dos estudos de Araújo e Garcia (2009) e Chiavenato (2009), visto que as empresas realizam o recrutamento interno, depois o externo e por fim a seleção. Nesta questão também não foram identificadas vantagens nem desvantagens.

Para o segundo objetivo específico: Verificar os critérios de avaliação utilizados por essas empresas durante o processo de seleção de pessoas, fazendo uma comparação com os critérios sugeridos por Chiavenato (2009) e Gil (2011) conclui-se: quando questionados sobre a forma como o recrutamento interno é desenvolvido, os gestores mostraram que na seleção do recrutamento interno, é observado o interesse do colaborador e se ele está apto a assumir o cargo. Na seleção do recrutamento externo, quanto ao desenvolvimento do processo de seleção, os gestores afirmaram que procuram referências dos candidatos, realizam análise curricular, entrevistas e exames médicos. A análise de currículos e a entrevista são citados no **Quadro 8** por Chiavenato (2009) e Gil (2011). Segundo Gil (2011), a entrevista proporciona o contato direto com o candidato, é flexível e é o instrumento mais indicado para obter dados em profundidade. Entretanto, Gil (2011) ressalta que a entrevista demanda muito tempo para a aplicação, é financeiramente dispendiosa e pode ser afetada pela subjetividade do entrevistador.

Para o terceiro objetivo específico, que visa: Analisar se as formas de Recrutamento e Seleção utilizadas pelas empresas possibilitam a contratação de profissionais qualificados; chegou-se aos seguintes resultados: observou-se que as seguintes técnicas de Recrutamento são utilizadas pelas empresas: Recrutamento interno, externo e misto. Dentre as fontes utilizadas nesses processos, têm-se, conforme as respostas dos gestores: currículos, indicações de *stakeholders*, divulgações em universidades e no Sine. Quanto à seleção, as fontes predominantes são: análise curricular, entrevistas e checagem de referências. Quando questionadas sobre a utilização da recomendação/indicação de pessoas, observou-se que todas as empresas utilizam a indicação para recrutar pessoas e os gestores consideram esta fonte mais assertiva. Desta forma, confirma-se a hipótese de que a indicação/recomendação de pessoas é a fonte mais utilizada nos processos de R&S pelas empresas estudadas.

Portanto, considerando as conclusões apresentadas, pode-se confirmar o alcance dos objetivos porque foram descritas as técnicas de Recrutamento e Seleção utilizadas pelas empresas, bem como suas vantagens e desvantagens; foram verificados os critérios de seleção de pessoas utilizados pelas empresas e analisou-se se as formas de recrutamento e seleção utilizadas proporcionam a contratação de profissionais qualificados. A partir disso, responde-

se à questão de investigação: de acordo com os dados obtidos na entrevista e associados aos números de contratações e admissões, entende-se que as fontes utilizadas nos processos de R&S proporcionam a contratação de profissionais qualificados.

Sugere-se que os recrutadores e selecionadores de pessoas utilizem as redes sociais como ferramentas complementares no processo de recrutamento e seleção de candidatos.

Para estudos futuros, sugere-se investigar se a utilização de critérios formais para promover colaboradores, políticas de recrutamento e seleção, tais como o Plano de Carreiras, são mais assertivas que o Plano de Oportunidades e outros critérios informais.

Coloca-se também como sugestão a realização de estudos futuros para verificar como a IES com cursos da área industrial do setor químico adequa a teoria à prática e verificar talvez junto às indústrias se o perfil do profissional atende à demanda interna.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro Capa de Alceu Saldanha Coutinho. Lisboa: Edições 70; 1977. Disponível em: <http://docslide.com.br/documents/bardin-laurence-analise-de-conteudopdf.html>; Acesso em: 17 maio 2016.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. 1. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. **Metodologia aplicada para a elaboração da publicação Exportação Brasileira por Porte de Empresa**. MDCI; DEAEX; SECEX (2013.?). Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/component/content/article?id=888>; Acesso em: 08 set. 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). **Evolução de emprego do CAGED – ECC**. Brasil, 2016. Disponível em: < <http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml#relatorioSubSet>>; Acesso em: 09 set. 2016.

CARDEIRA, Davide. **Práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal**. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, 2011. Disponível em: < <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/4511>>; Acesso em: 25 maio 2016.

CARVALHO, Anderson. As Gerações Baby Boomers, X, Y e Z. Disponível em: < <http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>>; Acesso em: 02 dez. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. 7. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. [livro eletrônico] 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em:

<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520437612/pages/-16>; Acesso em: 25 fev. 2016.

CONCEIÇÃO, Iracélia Andrade Da; LIMA, Fabiana Alves De; SOUZA, Wagner Almeida De; KONRAD, Márcia Regina; CORRÊA JÚNIOR, Carlos Cícero Marques. **O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho**. Educação, Gestão e Sociedade. n. 21, p. 2, 2016. Disponível em: <<http://www.faceq.edu.br/regs/downloads/numero21/5-O-gerenciamento-das-relacoes.pdf>>; Acesso em: 31 ago. 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Perfil da Indústria nos Estados**, 2013. Disponível em: <<http://perfilestados.portaldaindustria.com.br/estado/mg>>; Acesso em: 18 ago. 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Informe Conjuntural**, 2016. Disponível em: < <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/publicacoes-e-estatisticas/publicacoes/2015/10/1,5055/informe-conjuntural.html>>; Acesso em: 26 ago. 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Indicadores Industriais**, 2016. Disponível em: <http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni_estatistica_2/2016/11/01/11/IndicadoresIndustriais_Julho_2016.pdf>; Acesso em: 20 ago. 2016.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. [livro eletrônico]. Tradução de Cecília Leão Oderich. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543000275/pages/-28>; Acesso em: 27 fev. 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DO ALTO SÃO FRANCISCO (FASF). RESENDE, Douglas Messias Lamounier Camargos; OLIVEIRA, Eliezer Carneiro de; ELIAS, Ivan de Oliveira (Org.). **Normas para redação de trabalhos científicos**. LUZ: FASF, 2012 (Mineo).

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MINAS GERAIS (FIEMG). **Painel Regional da Indústria Mineira – Regionais FIEMG. Centro-Oeste**. Disponível em: <http://www7.fiemg.com.br/Cms_Data/Contents/central/Media/Documentos/Biblioteca/PDFs/EPE/2016/PainelDaIndustriaRegional/Julho/Painel-Industria-Mineira_Centro-Oeste_Julho_16.pdf>; Acesso em: 20 ago. 2016.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (FIEMG). **FIEMG Index**, jul. 2016. Disponível em:
<http://www7.fiemg.com.br/Cms_Data/Contents/central/Media/Documentos/Biblioteca/PDFs/EPE/2016/Index/Index_07_2016_web.pdf>; Acesso em: 29 ago. 2016.

FERNANDES, Cândido Luiz de Lima, NOGUEIRA JÚNIOR, Reginaldo Pinto. **Desequilíbrios regionais e evolução industrial: uma análise para Minas Gerais no período 1995-2000**. Disponível em:
<<http://www.cedeplar.ufmg.br/diamantina2004/textos/D04A008.PDF>>; Acesso em: 20 ago. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:
<https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>; Acesso em: 25 maio 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000200008&lng=en&nrm=iso; Acesso em: 17 maio 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico 2010**. Disponível em:
<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=313880&search=minas-gerais|luz|infograficos:-informacoes-completas>; Acesso em: 17 maio 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cadastro Central de Empresas**, 2014. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estimativas populacionais para os municípios e para as Unidades da Federação brasileiros em 01.07.2016**. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2016/estimativa_dou.shtm>; Acesso em: 19 set. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estimativas da população residente nos municípios brasileiros com data de referência em 1º de Julho de**

2015. Disponível em:

ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2015/estimativa_2015_TCU_20160211.pdf; Acesso em: 17 maio 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Minas Gerais:**

Dores do Indaiá. Disponível em: <

<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=312320&search=||infogr%SA1ficos:-informa%E7%F5es-completas>;> Acesso em: 23 ago. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa**

Industrial Mensal. Produção Física Regional. Junho 2016. Disponível em: <

ftp://ftp.ibge.gov.br/Industrias_Extrativas_e_de_Transformacao/Pesquisa_Industrial_Mensal_Producao_Fisica/Fasciculos/Fasciculo_Indicadores_IBGE_Regional/pim-pf-regional_201606caderno.pdf>; Acesso em: 23 ago. 2016.

KAMPF, Cristiane. A geração Z e o papel das tecnologias digitais na construção do pensamento. **ComCiência**, Campinas, n. 131, 2011. Disponível em: <http://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-76542011000700004&lng=pt&nrm=iso>; Acesso em: 23 ago. 2016.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos.** [livro eletrônico] Curitiba: InterSaberes, 2012. 2 MB; PDF. Disponível em:

http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788565704250*; Acesso em: 20 abr. 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 1. ed., 7. tir. São Paulo: Saraiva, 2010.

LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e seleção de talentos.** [livro eletrônico] Curitiba: Intersaberes, 2015. 2MB; PDF. Disponível em:

<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544302972/pages/-2>; Acesso em: 20 abr. 2016.

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

Melhor Gestão de Pessoas. Sistema de Recrutamento e Seleção amplia ainda mais o uso de redes sociais por recrutadores e candidatos. Disponível em: <

<http://www.revistamelhor.com.br/sistema-de-recrutamento-e-selecao-amplia-ainda-mais-o-uso-de-redes-sociais-por-recrutadores-e-candidatos/>>; Acesso em: 26 maio 2016.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. 1. ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

PROCHNIK, Victor; VAZ, Bruno Ottoni. **Cadeias produtivas do estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Rona Editora, 2002. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/cadeias_produtivas_do_estado_de_minas_gerais.pdf>; Acesso em: 25 ago. 2016.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SILVEIRA, Glauber Flaviano, FRANCO, Marco Paulo Vianna. **Desempenho da indústria mineira: primeiro quadrimestre de 2016**. Disponível em: <<http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/docman/cei/boletim-de-conjuntura/627-boletimdeconjuntura1oquadrimestrSA27-06-2016/file>>; Acesso em: 20 ago. 2016.

APÊNDICE A – Questionário de entrevista**ENTREVISTA COM O GESTOR**

Empresa: _____.

Nome do entrevistado: _____.

Cargo: _____ **Data da entrevista:** _____.

Pesquisador: Vinicius Aparecido Gomes Soares.

**1- Quantos colaboradores estão empregados atualmente na empresa? Há terceirizados?
Há estagiários?**

2 – Informe como é feito o processo de recrutamento de pessoas na empresa.

3 - No seu entendimento, quais as fontes de recrutamento mais indicadas passíveis de serem utilizadas nas empresas?

4 - A empresa utiliza o recrutamento interno? Justificar a resposta.

ATENÇÃO: SE A RESPOSTA DA QUESTÃO 4 FOR 'SIM', RESPONDER AS QUESTÕES 5 E 6. SE A RESPOSTA DA QUESTÃO 4 FOR 'NÃO', PULAR PARA A QUESTÃO 7.

5 - Com que frequência a empresa utiliza o recrutamento interno? Por quê?

6 - Como o recrutamento interno é desenvolvido?

7 - A empresa utiliza o recrutamento externo? Por quê?

ATENÇÃO: SE A RESPOSTA DA QUESTÃO 7 FOR 'SIM', RESPONDER AS QUESTÕES 8, 9 E 10. SE A RESPOSTA DA QUESTÃO 7 FOR 'NÃO', PULAR PARA A QUESTÃO 11.

8 - Com que frequência a empresa utiliza o recrutamento externo?

9 - Como o recrutamento externo é desenvolvido?

10 - Quais fontes de recrutamento externo são utilizadas?

11 - A recomendação/indicação de pessoas é utilizada? Se não, por quê? Se sim, com que frequência? Por quê?

12 - A empresa utiliza a *internet* para recrutar pessoas? Se sim, quais recursos da *internet* são utilizados? Se não, por quê?

13 - A empresa utiliza o recrutamento misto? Por quê?

14 – Informe como é feito o processo de seleção de pessoas na empresa.

15 - Quais fontes são utilizadas no processo de seleção de pessoas?

16 - Quantos colaboradores foram contratados no período entre Agosto de 2015 e Agosto de 2016?

ANEXO A – Ficha de consentimento para coleta de dados
FICHA DE CONSENTIMENTO PARA COLETA DE DADOS¹

CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO para a participação em pesquisa sobre “INCLUIR O TÍTULO” referente ao **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)**, na modalidade **Monografia**, do Curso de Administração, da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco, realizado por **SEU NOME**, no segundo semestre de 2016.

Prezado(a) Senhor(a), você é convidado(a) a participar de pesquisa sobre INCLUIR O TEMA a ser desenvolvida por estudante de graduação da FASF. O objetivo da pesquisa é INCLUIR O OBJETIVO e JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.

Sua participação no estudo será específica a assunto relacionado ao ambiente organizacional da empresa, especificamente, **XXXXXX**, sendo, portanto, completamente voluntária e será garantida a confidencialidade de suas respostas individuais, se necessário. Os resultados desse estudo serão apresentados de forma agregada. Se você desejar o anonimato, esse será aceito, e, desse modo, suas respostas serão sigilosas, não implicando nenhum tipo de constrangimento pessoal. Para isso, assinale a opção “**Anonimato**” no quadro abaixo.

CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO

Com base no exposto acima, eu, nome completo do sujeito, brasileiro, idade, estado civil, profissão, RG, dou meu consentimento para participar voluntariamente dessa pesquisa, considerando todas as explicações e a garantias subjacentes. Ressalvo que a qualquer momento poderei solicitar a retirada dos dados divulgados.

Anonimato

Outra forma: _____

Luz-MG, dd de mmmm de 2016.

(assinatura do participante)

(assinatura do(a) estudante-pesquisador)

¹ Adaptado de CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.