



Centro Universitário de Brasília  
Faculdade de Tecnologia em Ciências Sociais Aplicadas –  
FATECS

**ELIANA BATISTA DA SILVA**

**ANÁLISE DAS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA  
EMPRESA DE *CONTACT CENTER***

Brasília  
2012

**ELIANA BATISTA DA SILVA**

**ANÁLISE DAS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA  
EMPRESA DE *CONTACT CENTER***

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado como um dos requisitos para  
Conclusão do Curso de Administração de  
Empresa do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Tatiane Regina P. P.  
de Araújo.

Brasília  
2012

**ELIANA BATISTA DA SILVA**

**ANÁLISE DAS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA  
EMPRESA DE *CONTACT CENTER***

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado como um dos requisitos para  
Conclusão do curso de Administração de  
Empresa do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Tatiane Regina P. P.  
de Araújo.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

Banca Examinadora

---

Prof<sup>a</sup>. Tatiane Regina P. P. de Araújo.  
Orientadora

---

Prof. Examinador (a)

---

Prof. Examinador (a)

## RESUMO

As empresas estão atrás de melhores resultados, para isso vão à busca de profissionais capacitados e que se adéquem aos objetivos da empresa. A área de recrutamento e seleção se torna parte fundamental no processo estratégico organizacional, pois é por meio dela que o capital humano será identificado e selecionado. Para tanto são desenvolvidos métodos para identificar e avaliar o comportamento humano e escolher a característica adequada para o preenchimento das vagas disponível, para que assim, entre empresas e pessoas possa existir uma troca de benefícios. Este artigo ressalta a área de recrutamento e seleção de uma empresa de *contact center* situada no Distrito Federal, com o objetivo de identificar as técnicas utilizadas nesse processo. O método utilizado foi o estudo de caso, o acesso aos dados foi através de uma entrevista semi-estruturada e análise documental. Assim, foi possível identificar as técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção da empresa foco do estudo e compará-las aos insumos teóricos apresentados no Referencial Teórico.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Recrutamento. Seleção.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 Gestão de pessoas .....	7
2.2 Recrutamento .....	8
2.2.1 Fontes de recrutamento .....	8
2.2.2 Recrutamento Interno.....	9
2.2.3 Recrutamento externo.....	10
2.2.4 Recrutamento misto .....	10
2.3 Seleção .....	11
2.3.1 Etapas.....	11
2.3.2 Técnica de seleção .....	12
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>14</b>
3.1 A empresa .....	14
3.2 Participantes.....	15
3.3 Instrumento .....	15
3.4 Procedimentos .....	16
<b>4 DISCUSSÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>
<b>APÊNDICE – Roteiro de entrevista .....</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O grande dinamismo do mercado e a necessidade de obter resultados positivos geram as empresas o desafio de encontrar profissionais capacitados que se adaptem ao perfil institucional e que colaborem para o crescimento e cumprimento das metas e objetivos estabelecidos pela organização.

A área de recrutamento e seleção é de extrema importância, pois além de selecionar uma pessoa para um cargo, verifica se a mesma se adapta a cultura organizacional. Para isso, são utilizadas técnicas como entrevistas, simulações e dinâmicas que apontem competências necessárias tanto para o cargo como para a interação da pessoa com a proposta da empresa. (ALMEIDA, 2004).

Recrutamento é o processo utilizado para atrair pessoas qualificadas para ocupar cargos disponíveis nas organizações, já a seleção é um processo que analisa e decide entre as pessoas recrutadas aquele que melhor se adequa ao cargo disponível. (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com a sua página na internet, a empresa Dedic (2012) encontra-se entre as cinco primeira no ranking brasileiro no qual virou referência no segmento de *Contact Center*, a empresa foi fundada no final do ano de 2002. No qual pertence ao grupo Portugal Telecom é conhecida pela qualidade no atendimento no serviço de *Back Office*, suporte técnico, vendas ativas e receptivas entre outros. Para isso a empresa investe na valorização de pessoas, juntamente com tecnologia de ponta e infraestrutura de ponta.

Este trabalho tem como tema as técnicas de recrutamentos e seleção adotadas por uma empresa de *Contact Center* no Distrito Federal. O problema a ser estudado é o seguinte: Quais as técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção de uma empresa de *contact center* do Distrito Federal? Desta forma, o objetivo geral é avaliar as técnicas utilizadas em uma empresa de *contact center* do Distrito Federal no recrutamento e seleção de seus colaboradores. Para alcança-lo o estudo deverá caracterizar a empresa, descrever as etapas de recrutamento e seleção da empresa e, na sequencia analisa-los à luz da teoria.

Esse estudo trará benefícios para a academia por se tratar de um assunto de proporções mundiais e que causa a mobilização das empresas na criação e desenvolvimento de técnicas que ajudem a atingir os objetivos da organização e manter a qualidade de seus produtos e serviços. Este artigo poderá ajudar em consultas posteriores, formando assim bases para estudos que possam ser aplicados.

A pesquisa poderá beneficiar a sociedade ao analisar as técnicas de recrutamento e seleção adotadas pelo mercado, fazendo com que dissemine, na população como um todo, a necessidade da capacitação profissional.

A organização se beneficia por se tratar de um tema de constante evolução, com isso a empresa pode adaptar e inovar as técnicas de recrutamento e seleção de profissional para o crescimento e desenvolvimento organizacional.

O trabalho está dividido em 4 partes. A primeira é a introdução, onde estão estabelecidos o problema e os objetivos da pesquisa; a segunda trata-se sobre a teoria de base; a terceira apresenta a metodologia e apresentação e discussão dos resultados; e por fim quarta que versa sobre as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de pessoas

Foi a partir da década de 90, devido à Globalização, que os gestores começaram a perceber o departamento de Recursos Humanos como peça fundamental e estratégica para vencer o desafio de se adaptar as novas tendências do mercado, maximizar os seus resultados e manter, concomitantemente, a missão e visão propostas pela organização. (DUTRA, 2002).

O setor de Recursos Humanos, antes sistemático e mecanicista, tendo como obrigação apenas os pagamentos e contratações de funcionários com conhecimentos técnicos, agora também é responsável por humanizar a empresa, reunindo nela profissionais que além de terem competências, habilidades e conhecimentos técnicos, possuam perfis compatíveis com a proposta e objetivos da instituição. (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Dutra (2002), o sucesso de diversas organizações é atribuído a uma excelente administração de Recursos Humanos, onde o funcionário é estimulado a desenvolver todo o seu potencial intelectual e social, tornando assim, o capital humano o grande diferencial e vantagem competitiva da empresa.

O crescimento contínuo da competitividade de mercado traz às empresas a necessidade de desenvolver ou aperfeiçoar as suas técnicas produtivas, fazendo com que os trabalhadores passem a ter cada vez mais importância. Devido a isso, muitas organizações deixaram de ver os seus funcionários como meras peças técnicas e passaram a tê-los como preciosos bens de contribuição. Isso se comprova, entre outras formas, pela nomenclatura utilizada, pois os funcionários de outrora, agora são, por muitas instituições, denominados colaboradores e os antigos chefes, agora são gestores. (VERGARA, 2010).

A área de Gestão de Pessoas é responsável pela consolidação de equipes comprometidas com o objetivo geral da empresa e, para tal, divide-se em diversas partes, sendo uma delas a provisão de Recursos Humanos, caracterizada pelo recrutamento e seleção de pessoas. (VERGARA, 2010).

## 2.2 Recrutamento

De forma contínua pessoas e empresas estão sempre no processo de chamar a atenção uns dos outros, assim como as pessoas escolhem e optam por uma empresa buscando informações sobre ela, as organizações também buscam atrair e conhecer o indivíduo. É através do recrutamento que identifica-se a pessoa que trará benefícios à organização. (CHIAVENATO, 2009).

O recrutamento é o processo de atração de candidatos para uma vaga, tornando-a pública e atrativa para os possíveis concorrentes ao emprego, ou seja, consiste em técnicas e procedimentos que tem como objetivo atrair pessoas qualificadas e capazes de gerar competência para a organização e é por meio dele que são divulgadas no mercado as oportunidades de emprego. (PONTES, 2001).

É de responsabilidade da área de gestão de pessoas a realização do recrutamento seja ele interno ou externo, fazendo com que a necessidade de recursos humanos dentro da organização seja suprida. (MARRAS, 2000).

### 2.2.1 Fontes de recrutamento

Para o processo de recrutamento ser bem sucedido, é necessário que se observem três importantes fases. A primeira requer a definição da real necessidade da empresa, ou seja, de quantas pessoas se precisam e o que se espera delas; a segunda tem relação com as possibilidades que o mercado pode oferecer; e a terceira, e mais delicada, refere-se às técnicas de recrutamento a serem desenvolvidas. (MARRAS, 2000).

Segundo Chiavenato (2009), o problema essencial do recrutamento é a localização e diagnóstico das fontes de recursos humanos, para que a empresa saiba exatamente onde deve focalizar os seus esforços na procura.

A empresa pode localizar, no mercado de recursos humanos, as fontes de recrutamento conforme a sua necessidade. Os locais de busca podem ser na própria organização ou fora dela, como escolas, agências de emprego, divulgação em mídia e universidades, por exemplo. Isso faz com que o rendimento do processo e a

quantidade de candidatos aumentem e o custo operacional e o tempo do processo de recrutamento diminuam. (PONTES, 2001).

### *2.2.2 Recrutamento Interno*

O recrutamento interno dá prioridade aos funcionários da própria organização, que devido a competências e habilidades previamente demonstradas tem a capacidade de serem adaptados a outros setores e cargos da empresa através de promoção, transferência ou transferência com promoção. Esse processo envolve programas de desenvolvimento de pessoal e planos de carreira. (CHIAVENATO, 2009).

Deve-se ter bastante cautela ao definir os critérios e selecionar os candidatos, pois caso não seja realizado da forma correta, o recrutamento interno pode acarretar em um resultado devastador, gerando conflitos entre os funcionários, logo que todos têm o desejo de serem promovidos, porém poucos os são. (ALMEIDA, 2004).

De acordo com Chiavenato (2009), as principais vantagens de se utilizar do recrutamento interno são: A maior economia para a empresa (que pode investir os recursos em treinamento); maior proximidade (pois o candidato já encontra-se integrado à instituição); maior rapidez (devido ao fato da fonte de recrutamento serem os departamentos da própria empresa); fonte de motivação para os outros funcionários que almejam progredir dentro da organização; Desenvolve o espírito de competição entre os funcionários (somente os que merecem são selecionados); conhecimento, pois os candidatos já terão ciência dos trabalhos e organização da empresa.

O recrutamento interno pode também trazer desvantagens como: a apatia, desinteresse ou desligamento o empregado que se sentir frustrado em suas ambições e potenciais, caso não haja oportunidade de crescimento no momento certo; o conflito de interesses, caso chefes, dentro de determinado período, não sejam promovidos e acabem por suprimir o desempenho de seus subordinados temendo serem ultrapassados futuramente; pode ocasionar o “princípio de Peter”, quando os empregados são promovidos sucessivamente, sempre que demonstram

competência para algum cargo, até estacionarem em uma posição em que demonstrem incompetência. (CHIAVENATO, 2009).

### *2.2.3 Recrutamento externo*

Uma vez que o recrutamento interno não é suficiente, deve-se recorrer ao recrutamento externo, que nada mais é do que uma forma de busca de pessoas que virão de fora da organização, ou seja, candidatos atraídos pelo cargo ofertado, propostas apresentadas e técnicas de recrutamento. (ALMEIDA, 2004).

Neste caso, podem-se buscar candidatos de forma direta: escolas, universidades, outras empresas, indicação dos próprios funcionários, em jornais, revistas, banco de dados da própria empresa ou das quais ela estabeleça intercâmbio, a apresentação voluntária de interessados, dentre outros; e indireta: *sites* especializados, agências de recrutamento, associações de classe, sindicatos e outros. (CHIAVENATO, 2009).

As vantagens do recrutamento externo, dentre outras, são: redução de custos de desenvolvimento de pessoal, uma vez que se pressupõe que o candidato vindo de fora já estará devidamente capacitado; uma pessoa vinda de fora traz experiências novas para a empresa; contribui para renovar e enriquecer o capital humano da empresa. (CHIAVENATO, 2009).

Estão inclusas nas desvantagens trazidas pelo recrutamento externo: a maior demora e oneroso, se comparado ao recrutamento interno; é menos seguro, tendo em vista que os candidatos são novos e, portanto, desconhecidos da empresa (o risco pode ser amenizado fazendo um contrato de experiência); pode gerar frustração dos funcionários antigos da empresa, fazendo com que se sintam desvalorizados e desmotivados. (MARRAS, 2000).

### *2.2.4 Recrutamento misto*

O Recrutamento misto caracteriza-se como uma alternativa que dribla as desvantagens tanto do recrutamento interno, quanto do externo. As empresas, de forma geral, nunca fazem uso apenas de um ou outro tipo de recrutamento, já que

ao se promover um funcionário, o mesmo deve ser substituído em seu cargo anterior, e essa substituição é feita com pessoa de fora da empresa, a menos que o cargo seja extinto. (PONTES, 2001).

Esse tipo de recrutamento pode ser adotado em sistema de três alternativas: Recrutamento externo seguido de recrutamento interno; Recrutamento interno seguido de recrutamento externo; ou recrutamento externo e recrutamento interno, ao mesmo tempo. (CHIAVENATO, 2009).

## **2.3 Seleção**

Seleção é o momento em que serão avaliados os candidatos recrutados, verificando qual possui maior competência e adequação para ocupar o cargo disponível. Em seguida é realizado um processo de comparação e filtragem dos dados e sequentemente à escolha do candidato. (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

A grande função da seleção é verificar as opções entre os candidatos, escolher e depois classificar o mais apropriado para ocupar a vaga em aberto, tendo sempre em vista a necessidade da empresa. (CHIAVENATO, 2009).

Para Carvalho; Passos; Saraiva (2008) a seleção vem analisar com maior prioridade os candidatos recrutados verificando qual dos escolhidos se adaptará com a cultura com o clima e com as estratégias da empresa juntamente com o desenvolvimento da função a ser realizada futuramente.

### **2.3.1 Etapas**

No processo de seleção as etapas variam de acordo com a empresa, ela são compostas por uma triagem que verifica se o candidato preenche o mínimo exigido para o cargo, em seguida são realizados testes psicológicos e/ou de conhecimento que comprove a habilidade exigida para a função, nem todas as empresas utiliza essa etapa para seleção, depois vem à entrevista que é feita pela área de recursos humanos, essa etapa visa ter uma aproximação maior com o candidato e assim o mesmo obter mais informações da empresa, a próxima etapa e o exame médico que

permite que a empresa saiba como vai à saúde do candidato e pra finalizar são realizadas buscas sobre as referências do candidato e se for o caso a admissão. (PONTES, 2001).

Para Carvalho; Passos; Saraiva (2008) a etapa de uma seleção inicia com a entrevista que serve como instrumento que auxilia no processo de seleção, no qual busca informações profissionais, educacional e socioeconômico do candidato. Os testes psicológicos deveram ser aplicados por profissionais da área de psicologia, mas a decisão da contratação e sempre feita pelo responsável da empresa e/ou da área.

### *2.3.2 Técnica de seleção*

Cada empresa tem a sua forma de selecionar as pessoas em função da categoria e dos requisitos a serem cobrados, assim a escolha é feita através de uma ficha cadastral, currículo, entrevistas, pré-teste e questionário. Com as informações obtidas são realizadas alguns tipos de avaliação como dinâmicas, simulações e teste. Através dessas técnicas de seleção permite ter um contato maior com o candidato, conhecendo-o melhor e assim escolher a opção mais adequada para o cargo. (ALMEIDA, 2004).

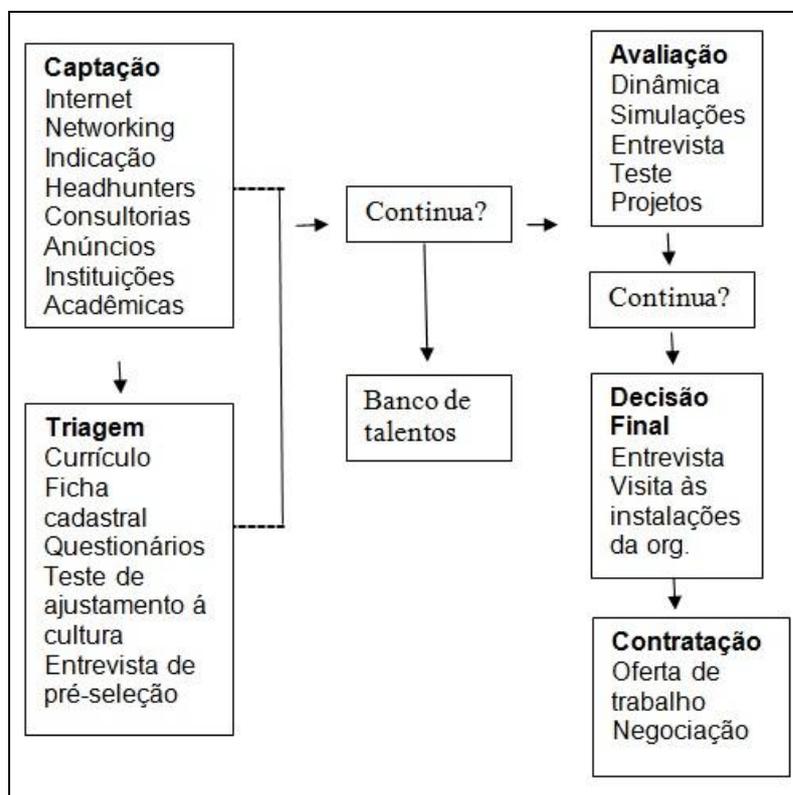
Para Chiavenato (2009) as técnicas de seleção são divididas em cinco partes, a entrevista pode ser aberta ou fechada com roteiro, com aplicação de teste de conhecimento que verifica se o candidato tem o mínimo de conhecimento para função que irá exercer, para o teste psicológico pode se identificar o emocional já o teste de personalidade mostra como o candidato se comporta em diversas situações do dia a dia e para aprofundar a seleção utilizam-se técnicas de simulação como psicodrama e dramatização. Cada técnica oferece varias informações a respeito do candidato.

Já Carvalho; Passos; Saraiva (2008) classifica as técnicas através dos testes psicológico que deverá ser aplicado por profissionais da área, com essa técnica é mostrado o comportamento e característica da personalidade como também é medido o coeficiente de inteligência (QI), pode ser aplicado ainda teste de conhecimento que tem por objetivo medir a habilidade técnica que será usada na

área disponível, outra ferramenta utilizada é o instrumento de perfil que verifica e compara algumas características e comportamento que são essenciais para o desenvolvimento da função, mais uma técnica é apresentada, a dinâmica de grupo que visa a análise e a identificação da interação do candidato com os outros participantes por fim vem à entrevista individual neste momento é quando se decide quem que ocupara a vaga disponível.

Segue abaixo um modelo das etapas do processo contendo as mais usadas técnicas de seleção:

**Figura 1** – Técnicas de captação e seleção.



Fonte: ALMEIDA, 2004. p. 33.

### 3 MÉTODO

Este estudo procurou analisar as técnicas de recrutamento e seleção, através das teorias acerca do assunto e teve a possibilidade de relacionar com as práticas da organização. Dessa maneira para a concretização do estudo, utilizou-se o método de pesquisa descritiva, cujo objetivo é a descrição das características de estudo de um grupo, que tem como base a resolução do problema. (GIL, 2002).

Para Lakatos e Marconi (2004) o método de abordagem classifica a pesquisa como caráter qualitativo, que não se preocupa com a representação amostral, sendo que os dados analisados podem ser reduzidos e o instrumento de coleta não exige ser estruturados. Explorada e delineada por um estudo de caso que para Gil (2002) é definido como método de pesquisa no qual a coleta é feita de maneira bem simples, com uma linguagem mais acessível, sendo caracterizado por um estudo que tenha um ou poucos objetivos.

Foi utilizado o procedimento de estudo de caso que para Gil (2002) é um meio de pesquisa que adapta o estudo dentro de um contexto real, a fim de proporcionar uma visão completa do problema. Por ser uma análise limitada, não é possível fazer generalizações com os resultados obtidos.

#### 3.1 A empresa

O presente artigo teve como objetivo principal o estudo de caso de uma empresa de *Contact Center* de Brasília.

A *Dedic* foi criada em 2002, com a finalidade de fortalecer os negócios do Grupo Portugal Telecom, a *Dedic* é considerada uma das maiores empresas brasileiras de *Contact Center* estando na posição entre as cinco primeiras do *ranking* brasileiro.

A empresa procura selecionar os melhores profissionais do mercado e formar equipes motivadas a atender os clientes com alto nível de excelência. Com isso segue uma política de grandes investimentos para a valorização de pessoas, juntamente com tecnologias de ponta e infraestrutura avançada.

A qualidade no atendimento associada à inovação na criação de serviços tornam a *Dedic* o parceiro estratégico ideal para empresas que buscam credibilidade, solidez financeira e excelência no atendimento voltado aos setores de Telefonia, Finanças, *Utilities*, Serviço, entre outros.

A *Dedic* oferece serviços de: Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC); *Back Office*; Suporte Técnico; Vendas Ativas e Receptivas; Retenção de Clientes; *Anti-Attrition*, Ativação de Clientes; Fidelização; Promotores de Vendas e Atendimento (*Field Services*); Gestão de Recursos Humanos de *Contact Center*; Gestão de Infraestrutura de *Contact Center*; Processos de Venda de Produtos e Serviços; Processos de Cobrança - Recuperação de Crédito; Atendimento em Pontos de Venda; *Outsourcing* completo de processos e Terceirização de Treinamento.

### **3.2 Participantes**

Os dados foram coletados com a Gerente de Recursos Humanos da empresa, no qual tem a formação acadêmica graduada em Letras e MBA em gestão de Recursos Humanos, tempo de empresa e do cargo são três anos e oito meses, atividades desenvolvidas: responsável pela área de Desenvolvimento de Pessoas da Empresa em Brasília. Acompanha as atividades de recrutamento, seleção e treinamento e lidera uma equipe com 12 pessoas, sendo elas; Analista de Seleção, Analista de Treinamento, Instrutores técnicos e comportamentais. Desenvolvimento de ações e campanhas de conhecimento e motivacionais na empresa além do de *Turn Over*, absenteísmo e atestados médicos.

### **3.3 Instrumento**

A entrevista é semi-estruturada para Lakatos e Marconi (2004) não segue nenhum padrão, mesmo tendo um roteiro o entrevistador tem a flexibilidade de conduzir a questão que considere adequada. A entrevista é composta por 12 perguntas abertas. A análise documental para Gil (2002) são materiais não analisados cientificamente, mesmo assim proporcionam uma ampla visão do problema sendo considerada uma fonte rica de dados, para isso a análise documental foi realizada por meio de formulários de recrutamento e seleção para

diferentes cargos tanto para recrutamento interno como recrutamento externo, formulário de processo seletivo interno, avaliação de candidatos, teste de conhecimento, teste psicológico, dinâmicas Entrevista final e banco de dados.

Foi realizada uma entrevista semi estruturada e levantamento documental. De acordo com Lakatos e Marconi (2004) a entrevista é representada como um instrumento para a coleta de dados, no qual são feita entre duas pessoas uma entrevista e a outra é a entrevistada, sendo que a entrevista qualitativa é menos estruturada tendo como objetivo a obtenção de informações importante. O outro método usado neste trabalho foi a realização do levantamento documental, que são matérias não analisados cientificamente, mesmo assim proporcionam uma ampla visão do problema sendo considerada uma fonte rica de dados (GIL, 2002).

O roteiro da entrevista aborda questões sobre técnica de recrutamento e seleção cujas informações são transmitidas através da entrevistas com a gerente da área de recrutamento e seleção e para acrescentar mais informações na pesquisa é realizada um levantamento documental por meio de materiais utilizados na própria empresa. Sendo assim importante para o alcance dos resultados.

### **3.4 Procedimentos**

A entrevista foi realizada no mês de abril do ano 2012, no qual a entrevistadora foi na própria empresa *Dedic Contact Center*, conversar pessoalmente com a gerente de recursos humanos a mesma se mostrou muito disposta a responder as perguntas, a duração da entrevista foi aproximadamente uma hora é para isso o termo de consentimento livre esclarecido foi assinado.

## 4 DISCUSSÃO

A principal função das empresas de *Contact Center* é selecionar os melhores profissionais do mercado, formando equipes motivadas a melhor atender aos seus clientes, sendo esse seu principal serviço. Por isso, na empresa em estudo verificou-se que são feitos investimentos em tecnologias e infra-estrutura e segue uma política de valorização de pessoas. Com a qualidade no atendimento associada a novos serviços tornam a *Dedic* o parceiro estratégico ideal para empresas que buscam credibilidade, solidez financeira e excelência no atendimento voltado aos setores de Telefonia, Finanças, *Utilities*, Serviço, entre outros. Essa filosofia a responsabiliza em um processo de garantia das melhores práticas de Recursos Humanos, em especial, de recrutamento e seleção.

A *Dedic* oferece serviços de: Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC); *Back Office*; Suporte Técnico; Vendas Ativas e Receptivas; Retenção de Clientes etc. O principal cliente da Empresa é a Caixa Seguros que oferece serviços de: seguros; previdência; consórcio; capitalização e saúde.

Há varias fontes para recrutar candidatos, dependendo da necessidade de cada empresa, para isso ela deve ter um setor responsável com pessoas que tenha competências para recrutar outras pessoas que possa agregar valor na organização Pontes (2001). Na *Dedic* na área de recursos humanos existem equipes que tem a função de recrutar novas pessoas que possa colaborar para o desenvolvimento da própria empresa.

Para Pontes (2001) o processo de recrutamento tem início com o surgimento da vaga e o caminho para preencher-la, segue em busca na própria organização ou fora dela, como escolas, agências de emprego, divulgação em mídia e universidades. Na *Dedic* primeiramente, surge à solicitação de abertura da vaga por meio de formulário específico de cada área, depois é feita a divulgação da vaga por alguns meios.

De acordo com Chiavenato (2009) o recrutamento interno é quando da prioridade para os próprios funcionários por meio de promoção, transferência ou transferência com promoção. Na empresa em estudo 90% do recrutamento é

interno, divulga-se a vaga na intranet da *Dedic* que por sua vez oferece programas de desenvolvimento de pessoal e planos de carreira, por isso se dar a grande demanda pelo recrutamento interno. Há também o banco de dados que contam todas as informações dos candidatos aptos e pré selecionados com dados importantes para a vaga: experiência anterior, sua disponibilidade, formação e avaliação de desempenho na empresa.

O recrutamento externo da *Dedic* quando necessário é feito através de indicação de empregados e clientes, anúncios em jornal, site corporativo, banco de talentos da empresa. Para Chiavenato (2009) as fontes de recrutamento externo são escolas, universidades, outras empresas, indicação dos próprios funcionários, em jornais, revistas, banco de dados da própria empresa ou das quais ela estabeleça intercâmbio, a apresentação voluntária de interessados, dentre outros; e indireta: *sites* especializados, agências de recrutamento, associações de classe, sindicatos e outros.

Como na *Dedic* existem programas de desenvolvimento do profissional o recrutamento interno é mais realizado com maior proporção, pois os funcionários tende a se dedicar para crescer dentro da empresa, só ocorre o recrutamento externo se a vaga não for preenchida, dependendo do perfil solicitado ou quando é para um cargo muito específico. Pontes (2001) aponta que as empresas nunca fazem só um tipo de recrutamento, em uma situação ou em outra ocorre o recrutamento misto.

Feito o recrutamento, o próximo passo é a seleção, avaliar os candidatos recrutados verificar qual possui, maior competência, qual se adaptará com a cultura e adequação para o cargo disponível, em seguida é realizado um processo de comparação e filtragem dos dados e na seqüencia a escolha do candidato diz Carvalho; Passos; Saraiva (2008). Na empresa essa primeira etapa e a análise curricular que são feita para todos os cargos.

Para Carvalho; Passos; Saraiva (2008) a etapa de uma seleção inicia com a entrevista que serve como instrumento que auxilia no processo de seleção, no qual busca informações profissionais, educacional e socioeconômico do candidato. Na

*Dedic* o início do processo seletivo o candidato preenche um formulário que contém questões que busca informação profissional e educacional. Essa é uma fase de grande importância, pois é nela que se tem um contato maior com o candidato. As entrevistas são perguntas que dependem do cargo e feita por competência, por isso depende muito e são feitas após análise da vaga, buscando que o candidato fale das experiências passadas e como enfrenta as situações pelas quais irá passar no cotidiano da nova função.

Cada empresa tem a sua forma de selecionar as pessoas em função da categoria e dos requisitos a serem cobrados, classifica as etapas de seleção através de uma ficha cadastral, currículo, entrevistas, pré-teste e questionário. Depois dessas informações obtidas são realizadas técnicas de seleção tais como: dinâmicas, simulações e teste. Os testes psicológicos deveriam ser aplicados por profissionais da área de psicologia. (ALMEIDA, 2004).

A empresa estudada é composta por vinte cargos, para os cargos de Assistente de *Backoffice*, *Backoffice* de Automóvel, *Backoffice* de Capitalização, *Backoffice* de Consórcio e Representante de Atendimento Virtual somente feita a ficha cadastral, análise de currículos, entrevista e aplicação de teste de conhecimento. Para os demais cargos como Analista Especialista, Supervisor de atendimento, Analista de BI, Supervisor de Previdência, Supervisor de Vida, Supervisor de Consorcio, Consultor de RD e Monitor Auto entre outros. Além de ficha cadastral, análise de currículos, entrevista e aplicação de teste de conhecimento, são aplicados testes psicológicos exemplos DO e IFP que tem o objetivo de traçar o perfil profissional, liderança, iniciativa, medir a capacidade de negociação, raciocínio lógico, rápido e analítico, ética, respeito às pessoas e grau de intelectual. Os testes são aplicados por profissional da área de psicologia.

Com todo esse processo a escolha final é realizada com uma entrevista por competência juntamente com a pessoa solicitante da vaga para análise.

Todo esse processo de recrutamento e seleção é de grande importância, pois a escolha errada pode trazer grandes prejuízos a organização e atrapalhar o

desenvolvimento organizacional, deve ser tratado de forma bem detalhada e que ambas as partes saiam beneficiadas tanto a empresa como a pessoa.

A pesquisa demonstrou alguns meios de recrutar e selecionar pessoas, alocar recursos humanos requer muito conhecimento e técnicas no qual a empresa tem que ter bastante cuidado com isso, a escolha errada pode trazer insatisfação dentro da organização e conseqüentemente atingir o atendimento do cliente final. No decorrer da entrevista deu pra perceber que o processo de recrutamento e seleção na empresa é constante quase que um processo seletivo por mês principalmente para o cargo de assistente de *Backoffice*, não é muito a rotatividade, mas sempre que surge uma vaga, logo busca preenche-la, no banco de dados ou por currículos deixado na própria empresa.

A empresa desenvolve uma ação bem ampla para o desenvolvimento e crescimento do funcionário, com cursos, incentivos, premiação. Pois uns dos grandes desafios das empresas é a retenção do colaborador, na *Dedic* investe-se muito na capacitação e treinamento das equipes por isso o processo de recrutamento e seleção da empresa é bastante rígido.

As empresas estão se adaptando e buscando novas técnicas de recrutar e selecionar para os seus colaboradores, se no passado essa função era simples, atualmente requer novas ferramentas atrelada com investimento e tecnologia para desenvolver a função com mais eficiência na área recrutamento e seleção, evidenciando o crescimento da postura estratégica do Recursos Humanos na organização em estudo, que tem em seu escopo principal de serviço, o ser humano.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Objetivo principal do trabalho foi atingido, à medida que a pesquisa analisou as técnicas de recrutamento e seleção de uma empresa de *Contact Center* de Brasília, cujo foco principal é saber recrutar e selecionar pessoas que possa atender melhor os seus clientes. A empresa foi caracterizada e as técnicas utilizadas por ela descritas e analisadas a luz da teoria.

Como limitações para a conclusão dessa pesquisa foi à impossibilidade de um maior contato por parte da empresa para a obtenção dos dados. A falta de tempo pode se considera um fator limitador para uma análise mais aprofundada.

Em relação à disponibilidade de material teórico, também apresentou um limitador, à medida que se trata de um tema com muito tempo de estudo, mas com pouca atualização dos livros disponíveis. Essa atualização precisou ser realizada a partir de artigos e outros meios de publicação.

Sugerem-se estudos futuros uma análise sobre quais os principais fatores para o absenteísmo e rotatividades nas organizações, será que alguma relação com o recrutamento e seleção de pessoal.

Também estudos direcionados ao desenvolvimento de capital humano em empresas de *Contact Center*.

Possibilitando assim um melhor aproveitamento do profissional e com isso o mesmo se aperfeiçoará para o seu próprio desenvolvimento dentro da organização.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. *Captação e seleção de talentos*. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antonio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. *Recrutamento e seleção por competência*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, recrutamento e seleção e pessoal: como agregar talentos à empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DEDIC. *Dedic: um percurso criativo*. [S.l.], 2012. Disponível em: <[http://www.dedic.com.br/sobre/um\\_percurso\\_criativo.asp](http://www.dedic.com.br/sobre/um_percurso_criativo.asp)>. Acesso em: 17 mar. 2012.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

## APÊNDICE - Roteiro de entrevista

Gerente da área Recrutamento e Seleção

- 1 – Cite quais são os meios e fontes de recrutamento utilizado na empresa?
- 2 – Descreva como são as fontes de recrutamento?
- 3 – Descreva quais os meios de recrutamento interno? Em que momento é realizado?
- 4 – Descreva quais os meios de recrutamento externo?
- 5 – Em que momento é realizado o recrutamento misto?
- 6 – Descreva quais são as etapas de seleção?
- 7 – Descreva quais as técnicas de seleção usadas na empresa? Varia de acordo com o cargo?
- 8- Dentro das técnicas de seleção são realizadas dinâmicas? Quais?
- 9 – São aplicados teste para medir o conhecimento do candidato? Quais?
- 10 – São aplicados testes psicológicos? Quais?
- 11 – Como é realizada a entrevista final?
- 12 – Como é o processo da escolha do candidato final?