



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-FATECS  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

**CAPTAÇÃO DE TALENTOS – ESTUDO DE CASO CIPLAN CIMENTO  
PLANALTO S.A**

MÁRCIA FERREIRA SILVA  
RA: 2055115/5

PROFESSOR ORIENTADOR:  
TATIANE REGINA PETRILLO PIRES DE ARAÚJO

Brasília/DF, Junho de 2010

MÁRCIA FERREIRA SILVA

**CAPTAÇÃO DE TALENTOS – ESTUDO DE CASO CIPLAN CIMENTO  
PLANALTO S/A.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do Uniceub – Centro Universitário de Brasília.

Professora orientadora: Tatiane Regina Petrilho Pires de Araújo

Brasília/DF, Junho de 2010

MÁRCIA FERREIRA SILVA

**CAPTAÇÃO DE TALENTOS – ESTUDO DE CASO CIPLAN CIMENTO  
PLANALTO S/A.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do Uniceub – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

Brasília/DF, Junho de 2010

Banca Examinadora:

---

Professora: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo  
Orientadora

---

Professor (a) Examinador (a)

---

Professor (a) Examinador (a)

Dedico a Deus e a toda minha família  
e amigos.

Agradeço a Deus por tudo e a minha família pelo apoio que recebi em toda a minha vida, a toda a equipe de professores do curso de Administração e um agradecimento especial a minha professora orientadora Tatiane Regina, por ter me dado toda orientação necessária.

## RESUMO

A presente monografia procura discutir e analisar os processos de captação e seleção de talentos na Ciplan. Numa concepção contemporânea, captação e seleção de talentos age de forma integrada ao processo de gestão de talentos dentro das organizações, com enfoque macro e alinhado à cultura e às estratégias da organização. O presente trabalho, descreverá as estratégias utilizadas para captação de talentos, com o objetivo de analisar a efetividade da captação de talentos da Ciplan. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa descritiva, qualitativa e estudo de caso utilizando como ferramenta entrevista semi-estrutura com a área de recursos humanos da empresa. A pesquisa identifica que uma empresa que não possui a área de captação de talentos tem como uma das maiores desvantagens a captação de pessoas fora do negócio, o que gera alta nos custos e aumento no *turnover*.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Captação e Seleção de talentos, Recrutamento e Seleção.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

RH – Recursos Humanos

MRH – Mercado de Recursos Humanos

PLR – Participação Lucros e Resultados

REMOP – Requisição e Movimentação de Pessoal

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	8
2.1	Captação e Seleção de Talentos .....	8
2.1.1	<i>As tendências e Estratégias na Captação de Recursos Humanos</i> .....	8
2.1.2	<i>Seleção de Talentos</i> .....	10
2.1.3	<i>Seleção por competências</i> .....	11
2.1.4	<i>Etapas para captação de talentos</i> .....	13
2.1.4.1	<i>Recrutamento</i> .....	13
2.1.4.2	<i>Seleção de pessoas</i> .....	15
2.1.4.3	<i>Técnicas de seleção</i> .....	16
2.1.4.4	<i>Entrevista de seleção</i> .....	16
2.1.4.5	<i>Provas de conhecimento ou capacidade</i> .....	17
2.1.4.6	<i>Testes psicológicos</i> .....	18
2.1.4.7	<i>Testes de personalidade</i> .....	18
2.1.4.8	<i>Testes de simulação</i> .....	19
3	METODOLOGIA .....	20
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	30



## 1. INTRODUÇÃO

O mercado competitivo demanda que as organizações trabalhem no sentido de captar e reter talentos em suas estruturas. O desafio atual é a condução do processo de contratação que, na maioria das vezes é falho, sem critérios e instrumentos adequados, tornando esse processo ineficiente, podendo acarretar como consequência, perdas financeiras. Isso, sem falar sobre os custos que enganos como estes podem causar com relação à perda de tempo ou de clientes.

Assim sendo, captação de talentos (identificar, encontrar talentos e selecionar os melhores dentre os identificados) são atividades muito complexas e que deveriam estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização. Devem, portanto, ser tratadas com extremo profissionalismo, com a contratação de profissionais devidamente habilitados.

O tema Captação de talentos, que Almeida (2004, p.20), descreve, como uma nova denominação, que seria o antigo recrutamento e seleção que se apresenta dentro de uma abordagem integrado a gestão dos talentos, com enfoque mais macro e alinhado a cultura e as estratégias da organização.

O trabalho em questão apresenta como objetivo geral: analisar o processo de captação de talentos da Ciplan Cimento Planalto S/A. Procura discutir e analisar os processos de captação e seleção de talentos, considerando o contexto atual de maior competição, complexidade e diversidade, apresentando os processos, os métodos e as técnicas para captação de talentos da empresa CIPLAN – Cimento Planalto S/A, podendo mostrar a relevância de um setor de seleção estruturado, com um líder que saiba controlar e manter um nível de funcionários talentosos, fazendo com que a empresa venha a crescer e se tornar uma potência organizacional.

Objetivos específicos:

- Realizar uma pesquisa bibliográfica referente à captação de talentos no âmbito recrutamento e seleção de pessoas;
- Identificar as estratégias utilizadas para captação de talentos na área de gestão de pessoas da Ciplan Cimento Planalto;
- Verificar a influência da área de captação de talentos na organização;

- Apresentar os resultados alcançados da área de gestão de pessoas da Ciplan Cimento Planalto na captação de talentos.

A justificativa de desenvolvimento deste estudo monográfico e abordar a importância de se tomar como premissa que, apesar das organizações terem consciência de que somente por meio das pessoas conseguiram atingir os resultados desejados, ao mesmo tempo conduzem com falha os seus processos seletivos. “O desafio de agregar talentos à organização”, objetiva demonstrar as etapas do processo seletivo, as principais técnicas de seleção utilizada, apresentar um novo enfoque baseado na seleção por competências, bem como enfatizar o processo de captação de talentos, pois é através dele que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença nesse mercado tão competitivo. Ainda consideramos que, mais do que nunca, contratar e reter talentos tornou-se vital para as empresas.

Em uma economia cada vez mais globalizada, as técnicas tornam-se cada vez mais parecidas, os produtos cada vez mais similares e, então, o fator humano torna-se um item, cada vez mais, decisivo no sucesso de uma corporação. As diferenças entre uma pessoa e outra, que realmente importam para uma organização, não residem unicamente no que as pessoas sabem ou fizeram, e sim em seu potencial de aprendizagem e realização.

Entretanto, empresas sérias que oferecem possibilidade de crescimento profissional a seus funcionários têm buscado muito mais que competência, técnica e experiência, mensuráveis por meio de testes quantitativos e entrevistas convencionais. Buscam-se, hoje, além da competência técnica, a competência humana; pessoas equilibradas emocionalmente, que valorizam a qualidade de vida, que expressam seus sentimentos com naturalidade, sabendo administrá-los; que buscam trabalho de equipe, que apreciam a cooperação no lugar da competição, que tenham capacidade de gerenciar conflitos; que sejam criativas ousadas e motivadas.

O trabalho em questão tem como problema de pesquisa: “Como se dá o processo de captação de talentos na Ciplan Cimento Planalto S/A?”

Para Dutra (2006, p.36), “as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado”. Apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio

condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto, as empresas vêm sofrendo grande pressão do contexto, que as força a uma revisão na forma de gerir pessoas.

Então, o processo de captação de talentos, entrará neste processo, não como uma simples atividade desenvolvida pelos profissionais de recursos humanos, mas sim, com um enfoque estratégico. Devendo ser conduzido com extremo profissionalismo utilizando-se das ferramentas mais adequadas para fazer com que somente algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam as características desejáveis pela mesma.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Captação e Seleção de Talentos

O termo talento refere-se com freqüência, à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes, que a diferencia de outras. Existem diferentes tipos de talentos que requerem diferentes combinações de capacidades, relacionadas com o texto do trabalho e da organização. Entendido desta forma, nem todas as pessoas são talentosas (ALMEIDA, 2004 p. 25).

Entende-se através deste conceito que talento é o diferencial de disputa na ocupação de cargo nas organizações, pessoas que aderem competências a mais do que outrem, cada uma com competências diferentes, se destacando em áreas distintas. E a gestão de pessoas através do recrutamento e seleção irá definir se as pessoas ora recrutadas, serão talentosas ou não nas funções cabíveis.

Almeida apud Mulder (2000, p.28), “apresenta uma visão sistêmica do termo. Sua concepção é de que talento é muito que conhecimento; para manifestar-se, depende de outros fatores que precisam estar presentes no contexto organizacional”. Todas essas concepções de talentos complementam-se na definição de que pessoas talentosas são as que põem em prática suas capacidades para obter resultados superiores para a organização, desde que essa motive as pessoas e permita a manifestação dos talentos (ALMEIDA, 2004, p. 26).

#### 2.1.1 As tendências e Estratégias na Captação de Recursos Humanos

A informática é uma ferramenta que pode auxiliar para muitos profissionais e, para o RH, esta realidade não poderia ser diferente. Cada vez mais, vemos os avanços tecnológicos otimizar os serviços prestados pelas organizações e conseqüentemente, influenciarem o aumento da produtividade e o fortalecimento da competitividade. Atrelado às constantes transformações, o mercado começa a se convencer de que tais recursos não surgiram apenas para beneficiar grandes organizações, uma vez que também são acessíveis às pequenas e médias empresas.

Economia de tempo, baixo custo e otimização dos processos de recrutamento são apenas algumas das grandes vantagens conquistadas por empresas que adotam a internet como ferramenta auxiliar para a captação de novos talentos.

Há um número crescente de endereços eletrônicos que recebem currículos de candidatos a empregos. Muitas empresas, por sua vez, abrem-se diretamente para o envio de currículos pela internet. Há também os sites de *headhunters*, de consultores de *outplacement* e sites independentes, que prestam serviços para quem está procurando emprego. Nos bancos desses sites é possível encontrar virtualmente qualquer tipo de emprego, em qualquer lugar, para qualquer tipo de profissional (GIL, 2001, p. 18).

Outra tendência é o recrutamento de uma força de trabalho mais diversificada. De acordo com Dessler (2003, p. 10), “a composição da força de trabalho norte-americana está mudando muito: a força de trabalho branca tem uma projeção de crescimento de menos de 15%, enquanto se espera um crescimento da força de trabalho negra em cerca de 29% e da força de trabalho hispânica em mais de 74% até o final de 2005. As mulheres representarão cerca de 64% do crescimento líquido da força de trabalho nesses anos. Cerca de dois terços de todas as mães solteiras estão na força de trabalho hoje, como também 45% das mães com filhos de até três anos”.

As universidades e escolas são também consideradas boas fonte de captação de talentos. Elas proporcionam aos empregadores uma oportunidade de testemunhar o desempenho de um “empregado potencial”, através de acordos de cooperação e estágios. Uma forma de divulgação é por meio das conferências e palestras em universidades e escolas, buscando promover a empresa e criar uma atitude favorável, relatando o que é a organização, quais são seus objetivos, sua estrutura e as oportunidades de trabalho que oferece (CHIAVENATO, 2002, p. 45).

### 2.1.2 Seleção de Talentos

Conforme relata Chiavenato (2002, p. 36), “a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais, tanto no plano físico, estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc. Como no plano psicológico, temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais etc.,

levam as pessoas a se comportarem diferentemente com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de realizá-la após a aprendizagem. A estimação apriorística dessas duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é tarefa da seleção de pessoal”.

Assim, o “novo trabalhador” apresenta características que são, por vezes, conflitantes entre si e que requerem, cada vez mais, a subjetividade do trabalhador, sua imaginação, sua criatividade e sua flexibilidade (COCCO, 2000, p.15). Dentre essas características, podem ser citadas (Lima, 1995 p. 28): “ser flexível e perseverante; ser capaz de reagir com rapidez e se adaptar às mudanças; ser um jogador; ser teatral, sabendo jogar com as aparências, sobretudo no caso dos gerentes”.

DeCenzo e Robbins (2001, p. 42), “apresenta uma prática inovadora em seleção de pessoal quando relata sobre empresas como, Toyota, Federal Express e General Mills que são mais orientadas para a equipe de trabalho autogerenciada, permitindo que os empregados assumam a responsabilidade pelas funções cotidianas em suas áreas. Assim, esses empregados podem trabalhar sem supervisão direta, absorvendo as responsabilidades “administrativas” que antes cabiam ao supervisor. Um aspecto dessa mudança é a participação mais ativa na contratação dos colegas de trabalho”.

É relevante saber que cada candidato adquire, durante o processo de seleção, um conjunto de expectativas sobre a organização e sobre o cargo específico que deseja obter. Não é incomum que essas expectativas sejam exageradas, em decorrência do recebimento de informações quase que totalmente positivas sobre a organização e o cargo durante as atividades de recrutamento e seleção. As evidências sugerem que os entrevistadores podem estar errando ao fornecer ao candidato apenas informações favoráveis. Em termos mais específicos, as pesquisas nos levam a concluir que os candidatos que recebem uma prévia realista do cargo assim como uma prévia realista da organização mantêm expectativas mais baixas e mais realistas sobre o cargo que vão assumir e ficam mais preparados para lidar com seus elementos frustrantes. Resultando, assim, em menores índices de rotatividade (DECENZO e ROBBINS, 2001, p. 65 ).

### 2.1.3 Seleção por competências

Uma das técnicas mais atuais de seleção é a seleção por competência onde a competitividade do mundo capitalista, mostra que o que conta são as competências das organizações, pois, quem não tem competência para competir, não tem capacidade para se manter num mercado onde as tendências de inovações e qualidades de serviços entre concorrentes têm crescido de forma acelerada. É necessário se equipar de profissionais altamente capazes e talentosos que satisfaçam os requisitos atuais, treinando os que já estão na empresa e selecionando criteriosamente aqueles que adentrarão e desempenharão tarefas na companhia (ALMEIDA, 2004, p. 29).

Segundo Rabaglio (2008, p. 35), “o crescente avanço da concorrência dos negócios força as companhias a adquirirem as competências que elas trataram com negligência em ocasiões anteriores, para diminuir a concorrência, e aumentar facilidades para obter lucros e crescer. Todo esse processo trouxe à tona a seleção por competências, sendo a forma mais ajustada e objetiva de realizar a seleção de pessoas atrelada às táticas da empresa através de algumas técnicas”.

O autor continua enfatizando que, “a seleção por competências tem por finalidade trazer para organização, um profissional que possa desenvolver seu potencial de forma contínua, realizando funções pertinentes ao cargo com eficiência, eficácia e responsabilidade”.

Segundo Rabaglio (2004, p. 46), “o objetivo deste método é trabalhar com o foco bem definido. Selecionadores e requisitantes necessitam se comunicar de forma clara falando a mesma língua. Uma das características fundamentais da seleção por competências é o fato de não se fundamentar na intuição ao escolher um candidato e sim em fatos reais e mensuráveis como a conduta. Com isso se agrega maior segurança na assertividade de contratação”.

O grande objetivo da seleção por competências é criar um perfil de competências para cada cargo dentro da empresa, isto é, elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho (RABAGLIO, 2004, p. 26). Seu principal mérito é de possibilitar a seleção de pessoas com fundamento na definição das competências e habilidades necessárias para cada função. O que facilita tanto a identificação e aplicação de talentos quanto à implantação de políticas de pessoal e

de planos de carreira. Sem contar que à medida que a empresa adota a seleção por competências passa a dispor de um sistema que possibilita verificar se a empresa dispõe de colaboradores com qualificação e desempenho adequado às suas funções. Contribuindo, dessa forma, para a viabilização de auditorias e obtenção de certificações.

Segundo Limongi-França e Arellano (2002, p. 54), “a seleção de pessoal não pode ser feita apenas pela avaliação de experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado”.

De acordo com Rabaglio (2004), a diferença entre a seleção tradicional e a seleção por competências está em que, a primeira possui pouca consistência e a análise de comportamento é uma questão particular. Enquanto que na seleção por competências a observação da conduta e das características das pessoas é realizada mediante técnicas específicas. Tal procedimento evidencia foco e objetividade na identificação do candidato possuidor de competências compatíveis às competências organizacionais. Todo este processo tem como consequência um resultado mais eficaz no processo de atração de talentos.

De acordo com Rabaglio (2004), competência é composta pelo CHA (conhecimento, habilidade e atitude) que devem estar agregado às competências técnicas e comportamentais de cada indivíduo, sendo a primeira referente a conhecimento e desenvoltura em técnicas ou desempenhos específicos e a segunda em maneiras e condutas compatíveis com as atribuições das tarefas a serem executadas.

O autor continua enfatizando que as principais competências observadas nos indivíduos são: adaptabilidade com as mudanças e situações duvidosas, capacidade de pensar taticamente, tomar decisões ajustadas diante de pressão, disposição para trabalhar aprendendo com colegas de trabalho, tomar decisões com exatidão, saber trabalhar em equipe, saber negociar quando houver problema, sobressair de situações difíceis, diferenciar trabalho da vida pessoal, ter bom humor e ser flexível.

Muitas empresas precisam se abastecer de competências e talentos para estar aptas e acompanhar a evolução do mercado, e assim sobreviver. A dominação de algumas competências faz diferença no mercado. Organizações que se comportavam como se tivessem talentos de sobra, vêem-se diante de um cenário novo: mostram dificuldades para identificar, em seus próprios quadros, profissionais



que atendam à demanda de competências exigida pelo mundo globalizado. (GRAMIGNA, 2004 p. 56).

Rabaglio (2004 p. 34), afirma “que a seleção baseada em competências apresenta diversas vantagens para as organizações, podendo ser destacadas as seguintes: proporcionar boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; possuir um processo sistemático com mais foco e objetividade; ser mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga; ter maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; conferir maior garantia de contratação de sucesso; evitar prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes, garantir *turnover* mais baixo e, conseqüentemente, aumentar a produtividade”. Por outro lado, Gramigna (2004, pag. 16), “relata que a seleção por competência é um método bastante eficaz, porém, quando aplicado de forma incorreta, pode gerar algumas dificuldades para os profissionais de Recursos Humanos”.

Nesse contexto, Rabaglio (2008, pag 32), “adverte acerca da importância da percepção do avaliador em descrever com exatidão a realidade objetiva do candidato, para que não haja falhas no processo, tendo que tratar de modo criterioso sua análise sem perder a origem ética. Afirma, também, que seria útil comover, conscientizar e direcionar especificamente e habilitar o gestor tornando-o seguro na avaliação aproximando da finalidade que se recomenda”.

#### 2.1.4 Etapas para captação de talentos

##### 2.1.4.1 Recrutamento

Para Costa *apud* FAE (2007), “o recrutamento visa atrair vários candidatos para determinadas vagas disponibilizadas pela organização, dentre os quais serão selecionados os participantes para a futura seleção. Esse recrutamento pode ser interno ou externo ou seguir novas tendências como o e-recruting”.

Segundo o autor, seria o processo responsável pela busca de pessoas no mercado de recursos humanos e sua escolha e introdução na organização. Inclui planejamento de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoal. Trata do insumo de recursos humanos necessários às

operações da organização. Na realidade, é o processo que atrai, filtra e escolhe as pessoas que farão parte da empresa.

Para Chiavenato (1999, p. 82), “as pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços”.

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção: a função recrutamento e a de suprir a seleção de pessoal de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado (CHIAVENATO, 1999, p. 58).

Para o auto o papel do recrutamento é divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuem características desejadas, atraindo-as para o processo seletivo.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da empresa, e o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão no MRH – Mercado de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 1999, p. 92 e 93).

Referente aos tipos de recrutamento interno e externo. Para (CHIAVENATO 2001, p.67) são: Promoção e Transferência e os externos são: Anúncios, Agências, Contato com instituições educacionais, Divulgação em locais visíveis (cartazes, rádio), Indicação de colaboradores, Arquivo e Banco de candidatos.

O Recrutamento Virtual por volta de 1996 começaram a surgir os primeiros *sites* brasileiros de procura de emprego na internet. As empresas estão apostando na *internet* para recrutar talentos e reduzir os custos extensos nos processos de seleção de pessoas, ao mesmo tempo aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos. A *internet* proporciona velocidade de informação e facilidade em trabalhar volumes de dados. Permite agilidade, comodidade e economia. O candidato pode concorrer a uma oportunidade no mercado, mesmo estando em casa. A *internet* é utilizada por uma enorme variedade de empresas. (CHIAVENATO, 2000, p. 68).

O autor cita, “dentre elas, as consultorias e agências de recrutamento e seleção. Funcionam como um banco de dados de currículos e cobram para gerenciar os candidatos na *WEB*, outras nada cobram pela manutenção de

currículos na rede. Além disso, os serviços de emprego na *WEB* funcionam para investigar como está indo o mercado de trabalho”.

O autor enfatiza que, “a *internet* constitui hoje uma valiosa ferramenta para as empresas e para os candidatos se aproximarem, embora distantes fisicamente. Os serviços *on-line* de recrutamento abrem as portas de muitas empresas e eliminam etapas de seleção. Bancos de talentos são fundamentais para guardar currículos de candidatos internos e externos”.

#### 2.1.4.2 Seleção de pessoas

Tendo realizado o recrutamento, as empresas adentram em seus processos seletivos, como um “funil” pelo qual os profissionais precisam passar para que o sujeito possa tornar-se gestor de sua carreira, utilizando estratégias para se constituir em um profissional atraente, em um mercado de trabalho extremamente restrito e competitivo. Nesse sentido, observa-se crescente procura por literaturas e treinamentos que orientem candidatos sobre comportamento em um processo seletivo e gerenciamento de carreiras profissionais (RALSTON e KIRKWOOD, 1999, p. 14).

Chiavenato (1999, p. 112) diz que “O ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações significativas sobre o cargo a ser preenchido”. Essas informações podem ser colhidas através da descrição e análise de cargos onde, constituem o levantamento dos aspectos intrínsecos e extrínsecos, requisitos que o cargo exige de seu acompanhante, também chamados fatores de especificações do cargo.

O autor continua enfatizando que é através de técnicas de incidentes críticos que consiste na anotação sistemática e criteriosa que os gerentes devem fazer sobre todos os fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo considerado o que produziram um bom ou mau desempenho no trabalho. Providenciando como processo inicial a requisição de pessoal que é uma ordem de serviço que o gerente emite para solicitar uma pessoa para ocupar um determinado cargo vacante. Nas organizações, todo o processo seletivo se baseará nessas informações sobre os requisitos e características apontados na Requisição de Pessoal.

Fazendo análise do cargo no mercado, sobre a quando a organização não dispõe das informações sobre os requisitos e características essenciais ao cargo a

ser preenchido por se tratar de algum cargo novo ou cujo conteúdo esteja fortemente atrelado ao desenvolvimento tecnológico, ela lança mão da pesquisa de mercado é buscando uma hipótese de trabalho, que seria uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e de sua exigibilidade em relação ao ocupante como simulação inicial.

#### 2.1.4.3 Técnicas de seleção

As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade (CHIAVENATO, 1999, p. 18).

As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias: entrevista, prova de conhecimento ou capacidade, teste psicométricos, teste de personalidade e técnicas de simulação.

#### 2.1.4.4 Entrevista de seleção

Para Gil (2001, 39), “a entrevista é reconhecida hoje como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para a seleção de pessoal. Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher. Em virtude de sua flexibilidade, a entrevista pode ser considerada o instrumento mais adequado para a obtenção de dados em profundidade. Ela tanto pode ser utilizada de maneira exclusiva com para complementação de dados obtidos mediante outros procedimentos”.

Chiavenato (1999, p. 115), define que: “a entrevista de seleção constitui a técnica de seleção mais utilizada. Ela pode ser utilizada na triagem inicial dos candidatos no recrutamento, como entrevista pessoal inicial na seleção, entrevista técnica para avaliar conhecimentos técnicos e especializados, entrevistas de aconselhamento e orientação profissional no serviço social, entrevista de avaliação de desempenho, entrevista de desligamento, na saída dos empregados que se demitem ou são demitidos das empresas etc”.

Na definição de Chiavenato (1999, p. 116), “como em todo processo de comunicação, a entrevista sofre de todos os males de comunicação humana. Para

reduzir essas limitações, pode-se introduzir alguma negentropia no sistema através de duas providências capazes de melhorar o grau de confiança e de validade da entrevista”.

Para Chiavenato (1999, p. 116), “o processo de entrevista pode proporcionar maior ou menor grau de liberdade para o entrevistador na condução da mesma. As entrevistas podem ser classificadas, em função do formato das questões e das respostas requeridas, podendo ser totalmente padronizadas onde a entrevista estruturada e com roteiro preestabelecido, no qual o entrevistador faz perguntas padronizadas e previamente elaboradas no sentido de obter respostas definidas e fechadas”.

O autor continua enfatizando que a entrevista poderá ser padronizada apenas nas perguntas onde a entrevista com perguntas previamente elaboradas, mas que permitem resposta aberta, ou seja, resposta livre por parte do candidato. Entrevista diretiva onde a entrevista que determina o tipo de resposta desejada, mas não especifica as questões, ou seja, deixa as perguntas a critério do entrevistador e Entrevista não-diretiva onde a entrevista totalmente livre e que não especifica nem as questões nem as respostas requeridas. É também denominada entrevista exploratória, informal ou não-estruturada.

#### 2.1.4.5 Provas de conhecimentos ou de capacidade

Segundo Chiavenato (1999, p.120): “as provas de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido, procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos e também o desempenho dos candidatos. As provas variam de objetivas ou testes e os principais itens são alternativas simples ou testes dicotômicos, múltipla escolha, preenchimento de lacunas, ordenação ou conjunção de pares, escala de concordância/discordância, escala de importância e escala de avaliação”.

O autor enfatiza que há uma enorme variedade de provas de conhecimentos e de capacidades havendo necessidade de classificá-las quanto à forma de aplicação, à abrangência e à organização. Classificando as quanto à forma de aplicação que são: provas que podem ser orais, provas escritas ou de realização; quanto à abrangência: As provas podem ser gerais ou específicas e quanto à organização. As provas podem ser tradicionais ou objetivas.

#### 2.1.4.6 Testes psicológicos

Para Gil (2001, p. 100), “os testes psicológicos são instrumentos muito úteis para identificar as aptidões dos candidatos. Podem ser utilizados para a avaliação do potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico etc.), bem como de seus traços de personalidade”.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 122), “esses testes apresentam características que as entrevistas e provas tradicionais ou objetivas não apresentam: Como o preditor que seria o teste capaz de oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognósticos para desempenham do cargo, com validade que seria a capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir e com precisão que é a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa”.

#### 2.1.4.7 Testes de personalidade

Para Chiavenato (1999, p. 122), “os testes de personalidade são denominados psicodiagnósticos quando revelam traços gerais de personalidade e também chamados específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio, frustrações, interesses e motivação”.

Os testes de personalidade, segundo (GROOS E LIMA, 2004 p. 45), “revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e os determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos). Existem diversos tipos de testes de personalidade. Entre eles, os mais utilizados são Wartegg, Rorschard, PMK, Machover e da árvore de Koch. É importante salientar que tanto a aplicação como a interpretação dos testes de personalidade exige a presença de um psicólogo”.

#### 2.1.4.8 Testes de simulação

Para Groos e Lima (2004, p.34), “as técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral dos papéis: cada pessoa põe em ação os papéis que lhes são característicos sob forma de comportamento, seja isoladamente, seja na interação com outra pessoa ou outras pessoas.

Os autores continuam descrevendo que muitas organizações utilizam as técnicas de simulação como complemento do diagnóstico: além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum acontecimento, geralmente relacionado ao futuro papel que desempenhará na organização, o que fornecerá uma expectativa mais realista acerca de seu comportamento no futuro cargo. Contudo, as técnicas de seleção devem ser necessariamente conduzidas por psicólogos e não por pessoas que são leigas no assunto.

As técnicas de simulação deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento de grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social. São essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. Em um processo de seleção cada técnica proporciona certas informações sobre os candidatos. As organizações utilizam uma variedade de técnicas de seleção para obter todas as informações necessárias a respeito dos candidatos (CHIAVENATO, 2001, p.47).

### 3. METODOLOGIA

Entende-se como metodologia todo e qualquer processo nos quais podem ser aplicados os mais variados métodos, técnicas e materiais para a coleta dos dados que serão necessários para a realização da pesquisa, para que se possa assim comprovar a teoria proposta (GIL, 2001 p. 48).

Para classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1990, p.47), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins – trata-se de uma pesquisa descritiva, que segundo (GIL, 2002, p.19), tendo como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto aos meios – Foi utilizado estudo de caso, que segundo (VERGARA, 2000, p. 49), e o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

Na pesquisa foi utilizado dados primários que, segundo (MIRANDA, 2001, p. 56) são dados não disponíveis ou inacessíveis para consulta. Normalmente tratam de situações específicas e demandam estudos personalizados para sua coleta e análise.

Os dados primários foram extraídos mediante a realização de entrevista semi estruturada com a supervisora da área de RH da empresa, com base num roteiro previamente estabelecido (com perguntas abertas e fechadas). Nestas entrevistas, obteve-se informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias sobre o funcionamento da área de Recursos Humanos na busca de captação de talentos.

A técnica de coleta de dados utilizada, foi entrevista com duração de 30 minutos, de caráter semi-estruturada, onde as questões foram elaboradas de forma maleável e flexível. (VERGARA, 2000, p. 49) descreve como: um procedimento no que você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde.



Segundo Minayo (1993, p.107), entrevista semi-estruturada: “são perguntas fechadas e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador”.

Na natureza da análise de pesquisa foi utilizado a pesquisa qualitativa, que Minayo (2003, p. 16-18), define como: uma atividade da ciência, que visa a construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construto profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Godoy (1995, p.58) explicita algumas características principais de uma pesquisa qualitativa, o qual embasam também este trabalho, “considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados”.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995 p. 46).

A análise e a interpretação dos dados obtidos enquadram-se na condição dos passos a serem seguidos. Reiterando, diríamos que para o efetivo “caminhar neste processo”, a contextualização deve ser considerada como um dos principais requisitos, e, mesmo, “o pano de fundo” no sentido de garantir a relevância dos resultados a serem divulgados e, de preferência, socializados (PUGLISI; FRANCO, 2005, p. 24).

Neste trabalho, se analisou e se interpretou as informações, tendo como base os preceitos contidos na fundamentação teórica, a qual norteou o desenvolvimento desse estudo.

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1 Caracterização da empresa

A CIPLAN – Cimento Planalto S/A, de acordo com a Ata de Assembléia Geral divulgada pelo Diário Oficial, em conformidade com a Lei n.º 6.404/1964 é uma Sociedade Anônima de capital fechado, que tem por objetivo social a produção e a fabricação de cimento e clínquer a exploração e o aproveitamento de jazidas minerais, no território nacional, a indústria e o comércio de cimento e clínquer e de materiais de construção em geral e quaisquer outros produtos similares, a importação e exportação de bens de capital e matérias-primas bem como o comércio de importação e exportação em geral, transporte de cargas em geral e a participação como acionistas ou cotistas ou associados em outra empresa, a prestação de serviços externos em canteiros de obras, exercício das atividades básicas e complementares de engenharia civil, serviço de elaboração, mistura, transporte, fiscalização e lançamento de concreto pré-misturado, indústria da construção civil em todas suas formas, geração e comercialização de energia elétrica.

A empresa foi fundada em nove de Outubro de 1968, motivada pelo crescimento da região e principalmente pela instalação da nova capital federal. Os acionistas originais conduziram o projeto de instalação até 1976, sem finalizá-lo, quando o Grupo Atalla assumiu o projeto, inicialmente operando apenas com a moagem de cimento e ensacadeira, o clínquer utilizado na fabricação do cimento era comprado de outras empresas deste segmento. Na primeira etapa, a capacidade de produção era de 700 toneladas diárias de clínquer, com um número de 600 funcionários, aproximadamente. Atualmente o número de funcionários da empresa é de 550 pessoas, isto é possível com a tecnologia de ponta utilizada quando da compra e montagem de novos equipamentos de última geração para fábrica de cimento.

Quanto à estrutura, a Ciplan possui quatro Unidades de Negócios (Cimento, Agregados, Argamassa e Concreto), além da Administração Geral aonde é centralizada toda a decisão corporativa. A estrutura dos negócios são: Administração Geral: Responsável pela gestão das áreas em comum das demais unidades, como Finanças, Contabilidade, Fiscal, RH, Informática e Compras.

A fábrica de cimento é localizada em Brasília – DF, na cidade-satélite de Sobradinho. Neste complexo industrial encontram-se todas as áreas técnicas que são responsáveis pela gestão desta e de outras plantas industriais. Também é sediado na fábrica o Departamento Comercial cuja atribuição é a venda dos produtos cimento, agregados e argamassa.

A CIPLAN tem como missão fornecer soluções e serviços de elevado padrão tecnológico, com qualidade e alto valor agregado, atendendo aos desejos, expectativas e necessidades dos clientes, atuando com Criatividade, Confiabilidade, Segurança e Competência, assegurando-os resultados superiores ao esperado. A missão é ser a empresa mais respeitada e bem sucedida em nosso setor, gerando valor para todos os nossos parceiros de negócios.

Ser líder em performance e a mais admirada devido a sua integridade, inovação e trabalho em equipe, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes e seus colaboradores. A visão é prover os fundamentos para o futuro da sociedade. Um dos maiores conglomerados brasileiros, a CIPLAN Cimento Planalto S/A contribui de forma expressiva para o desenvolvimento da economia local, para o desempenho e expansão no território nacional fortalecendo a sua imagem perante o mercado consumidor.

A empresa possui uma estrutura administrativa composta de uma Superintendência, Gerência Administrativo-Financeira; Gerência Comercial, Gerência de Produção e Gerência de Recursos Humanos, conforme organograma a seguir:

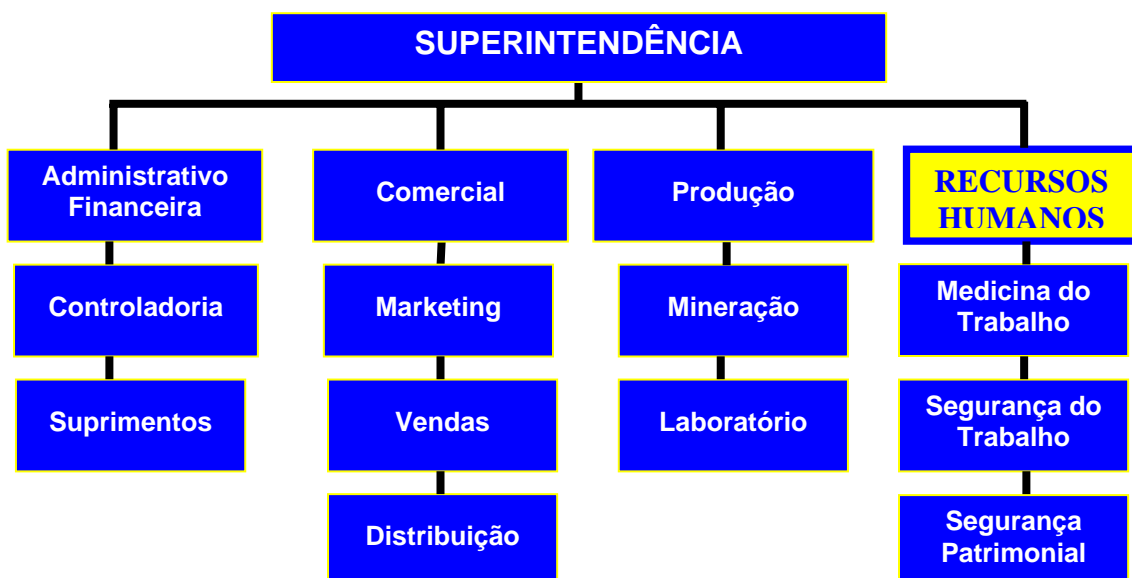


Figura 1 – Organograma - CIPLAN – Cimento Planalto S/A (2009)

O trabalho foi desenvolvido na área de Recursos Humanos responsável por administrar ações que implicam em direção, coordenação e controle do pessoal da empresa e ainda: selecionar, atrair, manter, motivar, treinar e propor o desenvolvimento de um grupo de trabalho.

#### 4.2 Apresentação e discussão dos dados

Afim, de demonstrar a forma de captação de talentos utilizada na Ciplan, foi utilizada uma entrevista semi-estrutura com a supervisora da área de Recursos Humanos, no dia 12 de Maio de 2010, no período da tarde. A entrevista teve duração de 30 minutos e as perguntas foram feitas pessoalmente, no próprio departamento.

A supervisora esclareceu questões relativas a procedimentos institucionais no processo de recrutamento e seleção, bem como a sua opinião no que pode ser melhorado.

Na Ciplan o procedimento institucional de admissão acontece da seguinte forma: O processo de recrutamento iniciará mediante encaminhamento do formulário "REMOP" Requisição e movimentação de Pessoal, devidamente aprovado, sendo que todos os candidatos que concorrem à vaga devem participar das etapas do processo de recrutamento e seleção, inclusive aqueles indicados pelo gestor da vaga.

Referente à forma de divulgação de uma nova vaga sendo ela interna, o preenchimento deve ser priorizado via programa de Oportunidades Internas, exceto quando o gestor formalizar necessidade por recrutamento externo, que será realizado por empresas externas especializadas ou *headhunter* (rotatividade). O recrutamento interno deverá preencher os requisitos da vaga, o candidato deverá estar classificado em faixa salarial igual ou inferior ao cargo pretendido; possuir contrato de trabalho por prazo indeterminado, sendo que a divulgação deve ser feita a todos os colaboradores por meio de e-mail corporativo. As vagas de recrutamento externo poderão ser cadastradas no site da Ciplan, sessão trabalhe conosco, pela gerência de recursos humanos.

O processo seletivo é composto das seguintes etapas: Análise pela gerência de recursos humanos das referencias pessoais, profissionais e do histórico do

candidato. No caso de recrutamento externo, é feita análise curricular, entrevista pela gerência de recursos humanos e ou pelo gestor da vaga; aplicação de testes, de acordo com o perfil profissional e dinâmica de grupo.

Enfatizando que os testes situacionais e de habilidades são realizados caso seja solicitado pelo gestor solicitante da vaga. Em casos específicos, a contratação de profissional externo para elaboração de testes é de responsabilidade da Gerência de Recursos Humanos.

A Gerência de Recursos Humanos deve dar retorno a todos os profissionais que participarem do processo seletivo; sendo que a proposta de trabalho deve ser formalizada e enviada aos candidatos externos aprovados no processo seletivo exclusivamente pela Gerência de Recursos Humanos e apenas após a realização de todas as etapas do processo seletivo; onde a proposta de trabalho deve conter informações sobre (salário, cargo, local de trabalho, possibilidade de transferência, benefícios, carga horária, horário de trabalho) e condições especiais, como: (pagamento de PLR, fiança para contrato imobiliário, contrato de mutuo para aquisição de veículo, premiações, previdência privada, reembolso combustível, entre outros).

O candidato externo aprovado no processo seletivo deve realizar o aceite formal da Proposta de Trabalho enviada pela Gerência de Recursos Humanos para que o processo de admissão se inicie; Ao receber a Proposta de Trabalho assinada, a Gerência de Recursos Humanos deverá entregar ao candidato a “Lista de Documentos para Admissão”.

Referente à estrutura funcional da área de captação de talentos ainda está centralizada na gestão de Recursos Humanos. Quanto às melhorias no processo de captação de talentos da empresa o que se encontra em andamento e a ampliação e revisão dos processos internos e estrutura organizacional e a implantação dos subsistemas de RH.

Segundo Dutra (2006), “as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Apesar das grandes transformações na organização, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas”. Em contraponto, as empresas vêm sofrendo grande pressão do contexto, que as força a uma revisão na forma de gerir pessoas. Isso foi demonstrado pela Ciplan, que mostra a necessidade de melhorias na forma de gerir

peças, integrando os subsistemas de RH a captação e a seleção como etapa da gestão de talentos, com o intuito de promover contratações duradouras, adotando novas técnicas na captação de talentos.

Em termos mais específicos, as pesquisas nos levam a concluir que os candidatos que recebem uma prévia realista do cargo e da organização, mantêm expectativas mais baixas e mais realistas sobre o cargo que vão assumir e ficam mais preparados para lidar com seus elementos frustrantes. Resultando, assim, em menores índices de rotatividade (DECENZO e ROBBINS, 2001). A área de Recursos Humanos da Ciplan tem realizado um panorama breve sobre suas estruturas funcionais, mostrando aos candidatos os benefícios físicos e intelectuais que ora são oferecidos, o candidato poderá fazer uma prévia da empresa, antes mesmo de ser contratado.

Na empresa estudada a contratação de empresas externas especializadas em Recrutamento e Seleção ou *headhunter* é permitida desde que custeadas pela área solicitante da vaga e aprovadas pela Gerência de Recursos Humanos e Superintendência é e de responsabilidade do gestor da vaga a decisão final sobre a escolha do candidato selecionado. Este recrutamento é mais utilizado em vagas a nível técnico e de alta gerência.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da empresa, e o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão no MRH – Mercado de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 1999, p. 106). Na Ciplan além da utilização do recrutamento externo, e muito utilizado o recrutamento interno, onde a empresa conhece melhor os funcionários e seus atributos e terá credibilidade na eficiência de adaptação deste, em um novo desafio, além na redução dos custos que poderá ser menor, porque não precisará da contratação de empresas que possam fazer o recrutamento externo de um candidato que poderá se adaptar ou não a função.

Existem muitas dúvidas sobre a forma de captação de talentos no mercado envolvendo questões como ética, profissionalismo, entendimento do que seja talento, onde encontrar, como buscá-los. Uma certeza é unânime que talentos estão trabalhando, seja por conta própria, tocando algum projeto ou empregado e é importante considerarmos que os bons estarão sempre colocados e que requerem maior investimento em alguns casos, porém traz maior responsabilidade e comprometimento.

Muitas empresas no mundo atual precisam se abastecer de competências e talentos para estar aptas e acompanhar a evolução do mercado, e assim sobreviver (GRAMIGNA, 2007 p. 65). A empresa estudada possui um mercado de profissionais escassos, pois exige cargos de nível técnico e superior em áreas indústrias, onde deverá haver experiência de dois anos, então, estas exigências tem gerado um *turnover alto*, pois a oferta é maior do que a procura, sempre acontece da concorrente oferecer uma proposta salarial maior, fazendo com que o funcionário migre.

Becker (1997, p. 192), “ênfatiza que nesse processo dinâmico de se unificarem variáveis externas e internas em uma só unidade, a gestão de pessoas ocupa em espaço importante na medida em que a capacidade de uma empresa de manter-se “viva” reside na disposição dos seus integrantes de internalizarem novas estratégias, criarem alternativas de ação e construir novos cenários”.

Ocorreu uma grande melhora, referente área de Recursos Humanos da Ciplan, que anteriormente não existia, pois era gerenciada pela a área de Departamento de pessoal que fazia todo o processo de recrutamento e seleção dos candidatos. A empresa teve que buscar novas perspectivas de adaptação no mercado de RH, o qual aprimorou através de profissionais ora contratados para implantação de uma nova visão de gestão de pessoas, que conseqüentemente, gerou o setor de Captação de talentos que ainda responde ao departamento de Recursos Humanos.

A empresa através da área de Recursos Humanos, como forma estratégica e de inovação do ambiente de trabalho tem buscado ser vencedora no âmbito de qualidade de vida no trabalho, que automaticamente, tem evitado ambientes tensos. Onde propicia aos funcionários ambientes recreativos e academia com acompanhamento de um *Personal Trainer*. Permitindo ao funcionário apoio intelectual na concessão de bolsa de estudos e plano de carreira. E a preocupação com a saúde de seus funcionários, oferecendo, plano de saúde e odontológico.

Então, podemos concluir que uma empresa só poderá conseguir despertar talentos potenciais através de uma área de captação de talentos estruturada com a humanização de suas estruturas, onde o sentido ético do respeito às pessoas, a autoconfiança, a confiança mútua, o reconhecimento positivo dos membros, o sentido de realização existencial, levam a um sentimento de pertencer à organização e aproveitamento integral dos potenciais de seus integrantes. Se a empresa quiser

os melhores precisará oferecer as melhores condições de trabalho e realização profissional.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na era da informação, à muito tempo sabe-se da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as organizações. Desde o surgimento das primeiras organizações, produto e serviço estiveram relacionados com o modo peculiar com que às pessoas executam suas tarefas. Isto inclui organização de equipes, o relacionamento entre ambas e hoje principalmente como transforma o conhecimento individual numa obra coletiva.

Por meio deste trabalho, verifica-se através do estudo de caso ora realizado na empresa Ciplan, que a dificuldades referentes ao planejamento e discussão de um programa que defina e socialize internamente suas necessidades, mantendo e atraindo novos talentos, por não só depender do departamento de Captação de Talentos e sim dos gestores de cada área na definição do cargo e da especialidade da vaga.

O mercado é um negócio aberto em todos os sentidos e profissionais vem e vão, por isso, cabe a empresa criar mecanismos para a chamada retenção de talentos, com propostas bem definidas e sérias que favorecem ambos – empresa e empregado. Apesar de já discutirmos esse assunto, ainda vejo como grande dificuldade para boa parte dos gestores da empresa em saber definir que habilidades um profissional precisará apresentar para fazer parte do seu quadro funcional. Mesmo a empresa tendo programas de retenção de talentos que contemplam profissionais que tornaram a empresa uma verdadeira refém, deixando de premiar os que realmente são talentos.

O assunto é muito amplo e complexo, referente à Ciplan, pois uma vez, podemos focar na contratação visando captar os melhores. Isso faz diferença na hora de motivar profissionais a enfrentarem desafios.

Através do estudo bibliográfico pode-se enfatizar que a melhor forma é elaborar, planejar o processo de captação e seleção de talentos, onde se pensa e realizam as ações através de várias etapas que vão desde a descrição de cargos, perfil desejado, adequação da remuneração de acordo com o mercado, perspectiva de crescimento médio e longo prazo.

Em resposta ao problema da pesquisa, foram demonstradas inúmeras abordagens da área de recursos humanos que o método moderno de recrutamento é mais efetivo comparada ao modelo tradicional.

Com o auxílio do estudo de caso e a entrevista, podemos concluir o quanto é vantajoso para a empresa, em questão de economia e tempo a captação e seleção de talentos.

Seguindo os objetivos específicos, foi possível dar um panorama geral do funcionamento do E-Recruitment e suas aplicações, com o propósito de se fazer uma avaliação final do processo. Sendo assim, justifica-se a importância desta pesquisa, que visa apresentar de forma clara o universo da Captação e seleção de talentos.

Conclui-se que uma empresa que não possui a área de captação de talentos tem como uma das maiores desvantagens a captação de pessoas fora do negócio, o que gera alta nos custos e aumento no turnover além de outras desvantagens.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. *Captação e seleção de talentos*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDRADE, Maria Margarida. *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*: São Paulo: Atlas, 2003.
- BECKER, Gary. Nada há de natural nos monopólios "naturais". São Paulo. *Gazeta Mercantil*, 16 de Outubro de 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*: Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*: São Paulo: Makron, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*: Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*: São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO I. *Recursos Humanos*. Ed. Compacta, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002
- COCCO, Giuseppe. *Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização*. São Paulo: Atlas, 2000
- DECENZO D. A. ; ROBBINS S. P. *Administração de recursos humanos*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DESSLER G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FAE. *Gestão de Pessoas*. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap\\_humano/2.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf)> Acesso em: 04/05/2010. Artigo de Carlos Eduardo.
- GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio C. *Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. FGV-SP. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol.35, n.3, p. 20-29, maio/jun, 1995.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2º Edição, Atlas, São Paulo, 2007.
- <http://www.ciplan.com.br> (acessado em 13/05/2010 às 10:05)

<http://www.universia.com.br> (acessado em 05/05/2010 às 13:45). Artigo de Cylmara Lacerda Gontijo.

LIMA, Maria E. A. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes, 1995

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Práticas de RH: Conceitos e Ferramentas e Procedimentos*. São Paulo. Atlas, 2002.

LOBOS, Júlio. *Administração de Recursos Humanos*: São Paulo: Atlas, 1979.

MINAYO, Maria C.S. (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 6 ed. Petrópolis : Vozes, 1996.

MINAYO, Maria C.S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 2 ed. São Paulo : Hucitec; Rio de Janeiro : Abrasco, 1993.

PUGLISI, Maria Laura Barbosa. Questões Metodológicas. *REVISTA DE EDUCAÇÃO PÚBLICA [MT]*, Cuiabá: v. 14, n. 26, p. 67-79, jul./dez., 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. *Ferramentas de Avaliação e Performace com foco em competências* . São Paulo. Ed. Qualitymark, 2004

RABAGLIO, Maria Odete. *Gestão por Competência : Atração e captação de talentos Humanos*. São Paulo. Ed. Qualitymark, 2008

RALSTON, Seteven M. ; KIRKWOOD, William G. The trouble with applicant impression management. *Journal of business and Technical Communication*, v. 13, n.2,p.190-207, 1999

VERGARA, Sylvia Contant.; *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3 ed. São Paulo. Ed. Atllas, 1999.

VERGARA, Sylvia Contant.; *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2 ed. São Paulo. Ed. Atllas, 2000.

## APÊNDICE

### **1 – Existe algum procedimento institucional para a abertura de uma vaga a ser preenchida?**

“O processo de recrutamento iniciará mediante encaminhamento do formulário “REMOP” Requisição e movimentação de Pessoal” devidamente aprovado. Todos os candidatos que concorrem à vaga devem participar das etapas do processo de recrutamento e seleção, inclusive aqueles indicados pelo gestor da vaga; A contratação de empresas externas especializadas em Recrutamento e Seleção ou *headhunter* é permitida desde que custeadas pela área solicitante da vaga e aprovadas pela Gerência de Recursos Humanos e Superintendência é e de responsabilidade do gestor da vaga a decisão final sobre a escolha do candidato selecionado.

### **2 – A partir da vaga aberta, qual a forma de divulgação utilizada? Como é feito o recrutamento?**

A divulgação de uma nova vaga sendo ela interna o preenchimento deve ser priorizado via programa de Oportunidades Internas, exceto quando o gestor formalizar necessidade por recrutamento externo. O recrutamento interno deverá preencher os requisitos da vaga, o candidato deverá estar classificado em faixa salarial igual ou inferior ao cargo pretendido; possuir contrato de trabalho por prazo indeterminado, sendo que a divulgação deve ser feita a todos os colaboradores por meio de e-mail corporativo. As vagas de recrutamento externo poderá ser cadastradas no site da Ciplan, sessão trabalhe conosco, pela gerência de recursos humanos.

### **3 – Quais as etapas são utilizadas para seleção?**

- a) A Gerência de Recursos Humanos deve receber do candidato interno a aprovação formal do seu superior imediato para iniciar o processo de seleção;
- b) A participação de ex-colaboradores no processo seletivo é permitida, respeitados os seguintes critérios:
  - Não tenha tido nenhuma demanda trabalhista
  - Verificação de histórico funcional na CIPLAN;

- Tenham solicitado desligamento. Caso contrário, a aprovação dependerá de análise formal do Superintendente;
- c) O processo seletivo é composto das seguintes etapas:
- Análise pela Gerência de Recursos Humanos das referências pessoais, profissionais e do histórico do candidato, no caso de recrutamento externo
  - Análise curricular;
  - Entrevista pela Gerência de Recursos Humanos ou pelo Gestor da Vaga
  - Aplicação de testes, de acordo com o perfil profissional.
  - Dinâmicas de grupo;
- d) São considerados opcionais ao processo seletivo, conforme necessidade apontada pelo gestor, as seguintes etapas:
- Testes situacionais – resolução de estudos de caso, simulação de situações reais da área;
  - Testes de habilidade – aplicado em casos que se pretende avaliar o nível do candidato sobre um assunto específico exigido pela vaga.
- e) Os testes situacionais e de habilidade deverão ser elaborados pela área requisitante em conjunto com a Gerência de Recursos Humanos;
- f) Em casos específicos, a contratação de profissional externo para elaboração de testes é de responsabilidade da Gerência de Recursos Humanos;
- g) A Gerência de Recursos Humanos deve dar retorno a todos os profissionais que participarem do processo seletivo;
- h) A proposta de trabalho deve ser formalizada e enviada aos candidatos externos aprovados no processo seletivo exclusivamente pela Gerência de Recursos Humanos e apenas após a realização de todas as etapas do processo seletivo;
- i) A proposta de trabalho deve conter informações sobre salário, cargo, local de trabalho, possibilidade de transferência, benefícios, carga horária, horário de trabalho e condições especiais (pagamento de PLR, fiança para contrato imobiliário, contrato de mutuo para aquisição de veículo, premiações, previdência privada, reembolso combustível , entre outros);

- j) O candidato externo aprovado no processo seletivo deve realizar o aceite formal da Proposta de Trabalho enviada pela Gerência de Recursos Humanos para que o processo de admissão se inicie;
- k) Ao receber a Proposta de Trabalho assinada, a Gerência de Recursos Humanos deverá entregar ao candidato a “Lista de Documentos para Admissão”.

**4 – Qual a Estrutura funcional da área de captação de talentos? E como ela funciona?**

A estrutura funcional da área de captação de talentos ainda está centralizada na gestão de RH.

**5 - O que você acha que pode ser melhorado na área de RH da empresa?**

Ampliação e revisão dos processos internos e estrutura organizacional. Implantação dos subsistemas de RH

**6 – Você acredita que com o modelo atual é possível captar os melhores talentos? Por quê?**

Não.

1º A retenção de talentos internos deveria ser maior, pois não existe um plano de cargos e salários.

2º A captação de talentos externos é devida a necessidade da demanda e mercado. Além do mais a empresa apresenta um turnover alto devido a complexidade do negócio.

3º A captação e retenção de talentos da empresa está centralizada a cargos estratégicos, quando se precisa contratar um gerente e solicitado recrutamento externo.