



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS. FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: RECURSOS HUMANOS**  
**ÁREA: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

DIOGO DIAS ALLAM  
2086006/7

**TÉCNICAS E CRITÉRIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  
ADOTADOS EM UMA EMPRESA FARMACÊUTICA**

Brasília  
2013

DIOGO DIAS ALLAM

**TÉCNICAS E CRITÉRIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  
ADOTADOS EM UMA EMPRESA FARMACÊUTICA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Erika Lisboa

Brasília  
2013

## **TÉCNICAS E CRITÉRIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ADOTADOS EM UMA EMPRESA FARMACÊUTICA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Erika Lisboa

Brasília/DF, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

Banca Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Erika Lisboa  
Orientadora

Professor (a):

---

Examinador

Professor (a):

---

Examinador

# TÉCNICAS E CRITÉRIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ADOTADOS EM UMA EMPRESA FARMACÊUTICA

Diogo Dias Allam<sup>1</sup>

## RESUMO

O processo de agregar pessoas a organizações é fundamental para que possa servir a uma determinada necessidade que a empresa tenha no momento. Sendo assim, o processo de recrutamento e seleção procura atrair e selecionar candidatos que possam acrescentar novos conhecimentos à empresa e capacidades que permitem atingir a missão e os objetivos da organização. O estudo presente possui foco em recrutamento e seleção de propagandistas médicos em uma empresa farmacêutica, porém existem muitos estudos sobre recrutamento e seleção. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma empresa farmacêutica com o objetivo de identificar técnicas e critérios de recrutamento e seleção de propagandistas médicos na empresa farmacêutica estudada. O referencial teórico buscou identificar o processo de recrutamento e seleção, como suas técnicas, formas e critérios de seleção. Por meio de entrevistas semi-estruturadas, com os gestores da empresa, foi possível identificar as técnicas e critérios utilizados no Recrutamento e Seleção de propagandistas médicos. A Análise de Conteúdo de Bardin possibilitou concluir que a empresa estudada utiliza como técnicas de recrutamento interno a intranet e anúncios na própria empresa e que no recrutamento externo são utilizados banco de dados interno, indicações e a contratação de consultoria especializada em recrutamento e seleção, além do uso de entrevista baseada no modelo de competências como técnica de seleção dos propagandistas médicos.

**Palavras-chave:** recrutamento, seleção, organizações, indústria farmacêutica.

---

<sup>1</sup> Diogo Dias Allam, graduando em Administração do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, oitavo semestre, noturno. Email: [diogoallam@gmail.com](mailto:diogoallam@gmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

Recrutar e selecionar profissionais de vendas vem impondo novos desafios às organizações. As empresas farmacêuticas vêm procurando aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção, pois o mercado de trabalho vem sofrendo várias mudanças que influenciam o setor de recursos humanos das empresas com melhores práticas e políticas que visam buscar profissionais mais qualificados. A economia brasileira passa por um momento de forte crescimento que, no entanto, não é acompanhado com a devida qualificação profissional. A falta de profissionais qualificados afeta todos os setores da economia do país, incluindo as empresas farmacêuticas que, por sua vez, vêm a necessidade de atrair melhores profissionais para o seu quadro de funcionários.

Dentro de qualquer organização bem sucedida, o departamento de Recursos Humanos necessita recrutar e selecionar candidatos que agreguem valor à empresa, a fim de atingir os objetivos propostos. A área de Recursos Humanos tem, então, importância fundamental durante todo esse processo. Assim, as empresas devem montar estratégias de recrutamento e seleção de acordo com cada cargo proposto.

O aumento de novas empresas no mercado farmacêutico, o lançamento de novos medicamentos e novas tecnologias inseridas nas organizações fazem com que esse profissional de vendas deva planejar, executar, verificar e agir em mercados instáveis que busquem um crescimento de vendas rápido. Para a indústria farmacêutica, a força de vendas é fundamental, pois a informação passada a seus clientes tem como objetivo gerar demanda, ou seja, prescrição médica. O cargo de profissional de vendas na indústria farmacêutica é denominado de Propagandista Médico, sendo ele o profissional responsável pela divulgação dos medicamentos junto à classe médica.

Com isso, a concorrência busca pelos melhores profissionais de vendas tornando os processos seletivos cada vez mais criteriosos e longos. Montar e manter uma força de vendas preparada e motivada é uma tarefa difícil, que requer atenção contínua do gestor de vendas (CASTRO; NEVES, 2005). Por isso, as empresas devem recrutar e selecionar propagandistas médicos que gerem inovações no processo de vendas e que acarretem vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Assim, as empresas farmacêuticas acabam sendo muito mais exigentes quanto ao perfil dos profissionais de vendas, mudando a estratégia de

recrutamento e seleção de propagandistas médicos e focando no potencial desse profissional de agregar valor a sua missão e objetivos estabelecidos. Um sistema de recrutamento bem-planejado e bem-operado é essencial para um programa de seleção de sucesso. A empresa deve identificar as fontes que têm probabilidade de fornecer bons candidatos (STANTON; SPIRO, 2000, p.123).

A partir desse cenário, com o intuito de analisar a realidade corporativa de recrutamento e seleção de propagandistas médicos dentro da empresa farmacêutica estudada e a forma de avaliar seus candidatos, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: quais são as técnicas e critérios utilizados pela empresa farmacêutica estudada para recrutar e selecionar propagandistas médicos?

Diante do problema evidenciado, este artigo tem como objetivo geral identificar as técnicas e critérios utilizados pela empresa farmacêutica para recrutar e selecionar propagandistas médicos. Para isso, o objetivo geral é desdobrado em outros quatro objetivos específicos, que são: a) apresentar conceitos acadêmicos de recrutamento e seleção; b) descrever técnicas e critérios utilizados nas fontes de recrutamento na empresa estudada; c) descrever técnicas utilizadas no processo seletivo da empresa estudada; e d) avaliar a satisfação dos gestores com as técnicas utilizadas no processo seletivo.

A pesquisa fundamenta-se em três pilares: acadêmico, aplicado e social. O aspecto acadêmico contribui para o estudo de práticas de gestão de pessoas, gerando análises voltadas para novas estratégias de recrutamento e seleção para a administração de recursos humanos. O aspecto aplicado auxilia os gestores a verificar novas técnicas e critérios de recrutamento e seleção utilizados pela indústria farmacêutica, de forma a aperfeiçoar a tomada de decisão. O aspecto social levanta reflexões para profissionais no mercado de trabalho, quanto à qualidade dos processos seletivos aplicados atualmente nas empresas farmacêuticas.

O método de pesquisa utilizado se caracteriza como estudo de caso em uma organização multinacional farmacêutica. O trabalho tem caráter descritivo e abordagem qualitativa e fundamenta-se em pesquisa bibliográfica sobre as teorias relacionadas e também em uma entrevista como instrumento para coleta dos dados.

O presente artigo inicia com o referencial teórico, seguido da metodologia adotada para a pesquisa. Depois, aborda-se o estudo de caso na empresa farmacêutica, o qual é analisado e confrontado com a teoria através da discussão

dos resultados. Por fim, as considerações finais irão trazer as verificações dos dados evidenciadas com o estudo, contribuições e limitações do trabalho, sugerindo, ao final, uma agenda futura de pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico possibilita o estudo aprofundado do tema delimitado, através de uma pesquisa bibliográfica com o foco teórico dentro de recrutamento e seleção.

### **2.1. Recrutamento de Pessoal**

O capital intelectual tornou-se primordial para as empresas entenderem as tendências globais, pois cada vez mais os dados e as informações passaram a chegar às empresas com maior velocidade, tornando determinante no processo de recrutamento e seleção o prestígio do capital intelectual humano.

O processo de recrutar e selecionar profissionais para as organizações é fundamental, pois estas precisam de funcionários qualificados para fazer aumentar a receita e melhorar processos e os funcionários precisam das empresas para que possam aplicar seus esforços e serem remunerados por seus trabalhos. As organizações necessitam que a comunicação e a divulgação de suas ofertas de trabalho sejam claras e bem posicionadas no mercado para que possam recrutar os melhores profissionais. O recrutamento funciona como uma comunicação entre o mercado de trabalho e o RH. Segundo Chiavenato (2004, p. 102), o recrutamento tem como papel “divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas.” Esse autor afirma também que

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. (CHIAVENATO, 2004, p. 113).

Preencher um cargo com um profissional qualificado que agregue valor à missão e às metas da empresa é um trabalho desafiador.

Primeiramente, o processo de recrutamento parte de uma necessidade interna da organização em uma determinada área. Por isso, todo aumento no quadro de funcionários ou na substituição de um colaborador deve ser revisado, pois uma estratégia mal posicionada pode impactar nos custos da empresa. (GIL, 2001).

Traçar o perfil do colaborador e do cargo exigido faz parte de um processo básico para o planejamento do processo seletivo. A elaboração do cargo define o tipo de profissional em que a empresa deseja para determinada posição. Assim, a tomada de decisão é realizada em relação aos requisitos e critérios predefinidos. (ALMEIDA, 2004)

Marras (2000, p. 70), ao comentar sobre a descrição de cargos, afirma que

A descrição de cargo especifica, com detalhes, todas as características que o cargo exige, fazendo com que haja uma padronização no perfil organizacional dos cargos da empresa e evitando, assim, que cada requisitante faça exigências descabidas ou com uma visão estritamente pessoal. Dessa forma, conclui-se que as empresas com uma área de cargos e salários atuante e bem organizada favorecem o processo de recrutamento e seleção, na medida em que permitem uma abordagem mais profissional e de gerenciamento mais efetivo.

Uma organização que possui uma área de cargos e salários leva uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, pois ao se permitir que cada gestor estabeleça o perfil dos candidatos, é possível que as características necessárias não sejam contempladas.

Assim, faz-se a descrição de cargos em detalhes, com todas as características que o cargo exige, fazendo com que haja uma padronização no perfil organizacional dos cargos da empresa (MARRAS, 2001). Essa medida permite que a empresa tenha um processo organizado e com qualidade nos resultados finais, atingindo as competências que a empresa necessita no candidato. A organização deve tomar a decisão sobre quais fontes de recrutamento deve utilizar para atrair os melhores candidatos. Dentre as fontes, as empresas tentam encontrar os candidatos de forma interna, externa ou em uma combinação de ambos, ou seja, a organização busca dentro dela, fora ou em ambos (MARRAS, 2001).

### **2.1.2. Recrutamento Interno**

A todo o momento as empresas procuram candidatos para ocupar posições dentro das organizações e utilizam de vários meios para atrair o candidato ideal. As



formas de comunicação e divulgação das oportunidades ajudam a captar profissionais desejados para a vaga, caso ocorra uma comunicação não efetiva com os candidatos alvo, pode-se tornar um custo elevado para empresa e com pouco sucesso.

A gestão do conhecimento é fundamental para transformação do conhecimento em uma vantagem competitiva para a empresa. A gestão do conhecimento é entendida na perspectiva do alinhamento do desenvolvimento dos colaboradores às estratégias da organização, formando um repositório do conhecimento gerado, garantindo sustentação às ações futuras (BARRETO, 2002). O aproveitamento interno de seus funcionários e o compartilhamento de novas idéias é um dos objetivos do recrutamento interno, através da criação de desenvolvimento de carreira dentro da empresa.

Segundo Marras (2000, p. 71) denomina-se recrutamento interno aquele que privilegia os recursos próprios da empresa. Nesse tipo de recrutamento, a divulgação das necessidades é comunicada por meio de memorandos ou cartazes em todos os quadros de avisos da empresa. São explicitadas as características exigidas pelo cargo e solicitado aos interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se ao cargo oferecido, ou ainda, que enviem seus dados para serem analisados pelos responsáveis pelo processo.

O recrutamento interno tem como foco os atuais funcionários da organização, sendo que esse processo deve ser feito de forma transparente e ter sua divulgação em todos os níveis hierárquicos da empresa, servindo como fonte motivacional para os funcionários e, além disso, o baixo custo para o recrutamento, pois a organização não necessita utilizar técnicas para buscar os candidatos no mercado. Algumas empresas mais modernas utilizam os meios de informática para divulgarem suas informações de vagas e realizar inscrições, como por exemplo, a intranet. Cada vez mais as empresas vêm modernizando suas tecnologias, o que permite que todos tenham acesso às informações.

A respeito das vantagens de atuação do recrutamento interno, Chiavenato afirma (2004, p.115)

Os cargos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização. Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização. Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por

programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho. As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.

O recrutamento interno é uma excelente fonte de recrutamento, pois motiva os funcionários ao desenvolvimento profissional dentro da empresa. Ele tem um baixo custo financeiro e aproveita o capital intelectual existente. Porém, acaba limitando a entrada de novas ideias e a experiência de novos colaboradores, que podem trazer novas informações para a organização e uma visão nova para os funcionários.

### **2.1.3. Recrutamento Externo**

O recrutamento é um processo que ajuda a empresa buscar profissionais qualificados, que possam assumir posições operacionais, gerenciais ou estratégicas. Contudo, em um cenário de rápida mudança global, recrutar profissionais que possam introduzir uma nova ideia e atitudes positivas dentro da organização é fundamental para vitalidade da empresa. Dependendo da posição e da complexidade da vaga, muitas vezes não é possível recrutar um funcionário internamente, sendo aconselhável ser realizado um recrutamento externo, ou seja, profissionais que não tem vínculo com a organização.

Quanto ao recrutamento externo, Marras (2000, p. 73) afirma

Recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos. Todo o recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisão com relação a dois tópicos que definem qual o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas na prospecção de candidatos.

O recrutamento externo utiliza técnicas diferentes para atrair os candidatos, além de sua tomada de decisão ser baseada em duas variáveis, que são o tempo e o custo. Essa fonte de recrutamento necessita captar candidatos no mercado para suprir as necessidades internas, sendo que, dependendo de algumas vagas ou tipo de processo seletivo, demandam um tempo necessário de acordo com o cargo

pretendido. O custo influencia também nessa modalidade de recrutamento, pois as vagas precisam ser divulgadas fora da empresa.

Para Chiavenato (2004, p.116) as principais técnicas de recrutamento externo são:

- a) Anúncios em jornais e revistas;
- b) Agências de recrutamento;
- c) Contatos com escolas, universidades e agremiações;
- d) Cartazes ou anúncios em locais visíveis;
- e) Apresentação de candidatos por indicação de funcionários;
- f) Consulta aos arquivos de candidatos;
- g) Banco de dados de candidatos;
- h) Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua.

Conforme as técnicas de recrutamento externo, esse modelo tem o objetivo de gerar oportunidade de emprego ao mercado, fazendo com que candidatos que estão fora do mercado de trabalho ou que almejam se desenvolver em outra empresa possam se candidatar e se forem selecionados, serem avaliados pelo processo seletivo.

Além disso, um novo funcionário pode enriquecer a empresa, trazendo sua experiência e uma nova energia para a equipe. Porém, esse modelo afeta negativamente a motivação dos funcionários internos, reduzindo a fidelidade dos colaboradores com a empresa.

#### **2.1.4. Avaliação dos Resultados do Recrutamento**

Dentro da estratégia de recrutamento de cada empresa, é necessário que o candidato recrutado atenda os requisitos da posição, conforme a divulgação feita pela organização, pois variáveis podem interferir na qualidade e influenciar todo o processo de recrutamento e seleção.

Para Chiavenato (2004, p.121), o recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. Por isso, o grande desafio do recrutamento é encontrar profissionais que possam alinhar com os objetivos da empresa e agregar valor à organização. A avaliação dos resultados do recrutamento é fundamental para verificar se está sendo cumprido o seu objetivo e ao mais baixo custo possível.

No enfoque quantitativo, quanto mais candidatos conseguirem influenciar, será melhor o recrutamento. Já no enfoque qualitativo, o importante é trazer candidatos qualificados para que possam ser encaminhados ao processo seletivo.

Chiavenato (2004, p. 121), afirma que

Os esforços de recrutamento são mais bem-sucedidos quando os recrutadores são escolhidos e treinados. Embora a eficácia do recrutamento seja importante, é necessário considerar que a qualidade do processo de recrutamento produz forte impacto sobre os candidatos. Os recrutadores provocaram fortes impressões nos candidatos – que podem ser positivas ou negativas. Além do mais, a cooperação entre linha e *staff* no recrutamento é essencial.

O processo de recrutar deve ser pensado estrategicamente pelas organizações, pois custa tempo e dinheiro. Deve-se também considerar que atrair talento é fundamental para o sucesso organizacional.

## **2.2. Seleção de Pessoal**

A seleção do candidato desejado vem se tornando cada vez mais uma atividade complexa pelas empresas, pois exige que contrate um funcionário que se comporte dentro da cultura da empresa e que de o rendimento esperado pela organização. Aprimorar e desenvolver novas técnicas de seleção, de acordo com a posição da vaga e o setor atuante, é fundamental para atingir cada vez mais os resultados do processo seletivo. As etapas do processo de seleção apresentadas são importantes, e tendem a variar em cada empresa (PONTES, 2004).

Seleção de pessoal é uma atividade que tem por finalidade escolher candidatos a empregos recebidos pelo setor de recrutamento, para atendimento das necessidades internas da empresa (MARRAS, 2004, p.79).

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização, sendo que aqueles que apresentam características e valores desejados pela empresa é que serão escolhidos. (CHIAVENATO, 2004, p.130)

O processo seletivo é, então, uma atividade fundamental que busca dentro dos candidatos recrutados, a escolha do profissional que será mais adequado para aquela posição ou cargo. Esse processo deve visar sempre a busca do candidato com o perfil desejado e que pode agregar valor para a empresa, bem como permitir

o enriquecimento do capital intelectual da mesma.

Ao se analisar as bases para a seleção de pessoas, encontrou-se em Chiavenato (2004, p. 107) a seguinte abordagem

A seleção é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão). Para tanto, ela deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar certa validade na comparação. O padrão ou critério de comparação e escolha deve ser extraído a partir de informações sobre o cargo a ser preenchido (como variável independente) ou as competências desejadas, e sobre candidatos que se apresentam (como variável dependente). Assim o ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações significativas sobre o cargo a ser preenchido ou a definição das competências desejadas pela organização.

Quando são obtidas as informações a respeito do cargo e das competências necessárias, chega o momento da coleta de informações sobre os candidatos que se apresentam. Para que se possa conhecer melhor os candidatos é necessário escolher as técnicas de seleção. Essas técnicas ajudam os gestores a entenderem e conhecerem melhor o candidato, pois servem como um rastreamento do perfil do candidato.

As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias: entrevista, prova de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004, p. 140), afirma que

Na prática, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso, envolvendo entrevistas de triagem, entrevistas técnicas, provas de conhecimento, provas de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Em cargos simples – como na maioria dos cargos operacionais -, aplicam-se geralmente entrevistas de triagem, provas de conhecimento e provas de capacidade. Em cargos complexos – como gerentes e diretores -, aplica-se uma enorme bateria de testes – provas de conhecimento, testes psicológicos, teste de personalidade e técnicas de simulação – além de uma série de entrevistas com diversos tomadores de decisão ou formadores de opinião na organização.

### **2.2.1. Técnicas de Seleção**

As técnicas de seleção são preparadas de acordo com a vaga desejada, fazendo com que a empresa escolha meios efetivos de captar maiores informações sobre o candidato, para que possa ter uma melhor comparação com as características do cargo.

A entrevista constitui a técnica de seleção mais utilizada no processo de seleção. Nessa técnica, o candidato é estimulado para que possa identificar reações e estabelecer um comportamento devido a uma determinada situação. A entrevista é a que mais influencia dentro do processo de seleção, demonstrando o comportamento do entrevistado (MARRAS, 2000).

A construção da entrevista ajuda o entrevistador a conduzir a entrevista podendo proporcionar maior ou menor grau de liberdade para o entrevistador. As entrevistas podem ser classificadas em quatro tipos, conforme Chiavenato (2004, p. 141)

Entrevista totalmente padronizada: é uma entrevista estruturada e com um roteiro pré-estabelecido, no qual o entrevistador faz perguntas padronizadas e previamente elaboradas no sentido de obter respostas definidas e fechadas.

Entrevista padronizada apenas nas perguntas: entrevista com perguntas previamente elaboradas, mas que permitem resposta aberta.

Entrevista diretiva: é a entrevista que determina o tipo de resposta desejada, mas não especifica as questões, ou seja, deixa as perguntas a critério do entrevistador.

Entrevista não diretiva: é a entrevista totalmente livre e que não especifica nem questões e nem respostas requeridas.

Dessa forma, a entrevista serve como um instrumento de comparação, proporcionando uma maior interação entre o candidato e o entrevistador. O entrevistador deve ser racional no comparativo entre as características oferecidas pelo candidato e os requisitos desejados pelo cargo e a organização, avaliando de forma justa o comportamento do candidato.

Dentro das técnicas de seleção, pode-se absorver um maior conhecimento técnico do candidato, através das provas de conhecimento. As provas de conhecimento são um instrumento de avaliação do nível de conhecimento geral e específicos do candidato e procuram medir o grau de conhecimento dos profissionais, através de noções de informática, de contabilidade, de redação e de inglês (CHIAVENATO, 2004).

Outra técnica também muito utilizada é o teste psicológico. Os testes psicológicos servem de medida objetiva e padronizada de uma amostra do comportamento no que se refere às aptidões da pessoa. É um instrumento que permite ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas dos

candidatos (MARRAS, 2000).

O termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade (CHIAVENTATO, 2004). Os testes de personalidade mostram certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter e aqueles determinados pelo temperamento. Os testes de personalidade exigem um psicólogo para a sua aplicação. Contudo, diante de um custo de aplicação deve ser levada em consideração a sua aplicabilidade. (CHIAVENATO, 2004)

As técnicas de simulação são fundamentais para centrar o candidato no tratamento em grupos. Algumas empresas adotam, no seu processo seletivo, a dinâmica de grupo. Os candidatos se reúnem em grupos, com a coordenação de um profissional especializado, e são submetidos a um teste situacional que permita avaliar suas ações em grupo. (MARRAS, 2000)

Chiavenato (2004, p. 140) afirma que

As técnicas de simulação abriram um campo interessante para o processo seletivo. As técnicas de simulação são usadas como um complemento do diagnóstico: além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização para fornecer uma visão mais realista acerca do seu comportamento futuro.

Cada técnica traz informações sobre os candidatos. As organizações utilizam várias técnicas de seleção, a fim de identificar com maior clareza as características dos candidatos. Quanto maior o número de técnicas utilizadas durante o processo seletivo, mais informações serão captadas dos candidatos, porém durante todo o processo de seleção levam-se em consideração as variáveis de tempo e custo. Cada cargo exige um maior detalhamento, fazendo com que as organizações pensem de forma estratégica durante todo o processo seletivo.

Assim, após o processo de recrutamento e seleção, os candidatos chegam à fase final do processo que é a admissão, onde profissionais com o perfil desejado para alocar a posição são contratados.

A seleção de pessoas é um processo importante para as organizações, composto de várias etapas ou fases sequenciais pelas quais os candidatos são avaliados. Quando bem-sucedidos nas fases, mais a diante eles passam para as

etapas seguintes. O processo seletivo utiliza várias técnicas de seleção e procedimentos que são variados de acordo com o cargo desejado. (MARRAS, 2000)

A adequação das pessoas ao cargo desejado é um dos objetivos do processo de seleção, junto com os menores investimentos sobre o processo e o tempo reduzido para que o profissional possa ser selecionado e já produzir para a organização.

### **3. MÉTODO**

Neste trabalho utilizou-se como método uma pesquisa descritiva, possibilitando a descrição do processo dos gestores de vendas, responsáveis pela escolha dos candidatos e da gerente de recursos humanos da empresa farmacêutica estudada, responsável pela inclusão da vaga no sistema, buscando identificar as técnicas e critérios utilizados no recrutamento e seleção dos profissionais de vendas.

Este estudo se caracteriza como bibliográfico e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é classificada como um desenvolvimento embasado em um material já produzido, sendo coletadas informações para o desenvolvimento da pesquisa. Normalmente são livros e artigos científicos (GIL, 1999). Assim, a realização do referencial teórico só foi possível através da pesquisa bibliográfica, com a escolha de autores renomados nas áreas de Gestão de Pessoas e Recrutamento e Seleção de Pessoas.

Foi escolhido estudo de caso visto que o seu aprofundamento no objeto a ser analisado possibilita um entendimento mais detalhado das técnicas e critérios utilizados no recrutamento e seleção, assim como o impacto da decisão de selecionar candidatos. O método de estudo de caso na empresa farmacêutica escolhida, propicia a compreensão do pensamento dos gestores quanto à estratégia e critérios utilizados nos processos.

Optou-se pela aplicação de uma entrevista semi-estruturada como instrumento de coleta junto aos cinco gestores de vendas da empresa farmacêutica escolhida e com a gerente do departamento de Recursos Humanos, para verificação, neste universo delimitado, quanto ao processo de escolha dos



propagandistas médicos. Somam-se treze questões aplicadas aos cinco gerentes distritais e a gerente de recursos humanos.

Na aplicação da entrevista foram utilizados: o roteiro de entrevista, computador, Skype, bloco de anotações e caneta.

A coleta de dados foi feita através das entrevistas com os cinco gestores distritais que trabalham na empresa estudada, no próprio ambiente de trabalho e com a gerente de recursos humanos foi feita via Skype, com a autorização da mesma para gravação da entrevista. As entrevistas tiveram em média 45 minutos com os gerentes distritais e, como atuam na região do Distrito Federal facilitou para a coleta. A entrevista com a gerente de recursos humanos da empresa durou 31 minutos, pois pela sua disponibilidade variou em relação aos outros entrevistados.

Para o tratamento dos dados obtidos e análise da pesquisa, optou-se pelo método qualitativo, sendo um método que permite a exposição da opinião sem interferência do instrumento aplicado. Esse tipo de abordagem tem o objetivo de compreensão do contexto do problema, explorando aspectos subjetivos (GIL, 1999).

Para analisar os dados coletados nas entrevistas com os gestores, optou-se a análise temática ou categorial, que permite a divisão das informações obtidas em núcleos de sentidos das respostas, agrupando esses sentidos posteriormente em classes que possibilitam a unidade de significado (BARDIN, 2004). Assim, os dados analisados foram confrontados com a teoria para a formulação da discussão dos resultados.

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As entrevistas feitas com os gerentes de vendas e a entrevista feita com a gerente de recursos humanos trouxeram informações sobre o processo de recrutamento e seleção utilizado na empresa farmacêutica estudada, tendo um foco maior nas técnicas e critérios utilizados para recrutar e selecionar propagandistas médicos. Os dados coletados foram analisados de acordo com o ambiente em que os profissionais atuam, através de experiências vividas e informações adquiridas por meio de entrevista, ajudando a responder o problema desta pesquisa. Tendo em vista a importância do assunto, seguem as análises de técnicas e critérios utilizados pela empresa farmacêutica estudada.

A empresa estudada possui forte presença na indústria farmacêutica, principalmente dentro de algumas especialidades médicas, como por exemplo, ginecologia, cardiologia e oncologia. A empresa possui 150 anos de história, tendo sido fundada na Alemanha e presente em mais de 100 países, com 55.300 colaboradores em todo o mundo. Na América Latina, a empresa farmacêutica alcançou a quinta posição em vendas comparada com as outras empresas, comprovando que a estratégia de vendas vem sendo bem implementada, bem como a qualificação de seus funcionários.

A descrição de cargo específica, com detalhes, todas as características que o cargo exige, fazendo com que haja uma padronização no perfil organizacional dos cargos da empresa e evitando, que cada requisitante faça exigências descabidas ou com uma visão estritamente pessoal (MARRAS, 2001). Ao se analisar o cargo proposto nesse artigo, que é o de propagandista médico, pode observar que na empresa estudada esse profissional possui três níveis que são a de propagandista médico júnior, propagandista médico pleno e propagandista médico sênior. Esse cargo é fundamental dentro de qualquer empresa farmacêutica, pois o propagandista médico tem a função de gerar demanda, através de informações levadas aos médicos. Os seis gerentes quando perguntados sobre o perfil a ser selecionado afirmaram que a empresa já tem uma análise e uma descrição detalhada em relação ao perfil necessário e as suas devidas atribuições.

O cargo proposto tem a responsabilidade de atuar na divulgação de produtos da empresa, através da realização de visitas aos médicos, que são os clientes da empresa, pois por eles que a empresa é capaz de vender seus medicamentos. Além da visitação, o cargo tem a responsabilidade de executar os planos estabelecidos pelo departamento de marketing, assim montando estratégias para a conquista de participação de mercado.

Castro e Neves (2005) afirmam que, para montar uma equipe de vendas qualificada, é necessário recrutar pessoas com potencial de evolução na carreira de vendas e depois selecionar entre elas aquelas que, de fato, irão compor a equipe. Posteriormente, para manter uma equipe preparada e motivada, é preciso investir nos treinamentos corretos. Por isso, recrutamento e seleção vêm sendo tratados como parte estratégica das empresas farmacêuticas, principalmente na área de vendas.

A primeira pergunta da entrevista realizada com os gerentes tem como finalidade investigar quem solicita a vaga para a realização do recrutamento e seleção da empresa. Todos os seis gerentes participantes das entrevistas responderam que a solicitação da vaga, inicia com o gestor direto, sendo posteriormente aprovada pelo Gerente Regional de Vendas e depois incluída no sistema. A empresa estudada possui o seu departamento de Recursos Humanos em São Paulo, onde fica a matriz da empresa no Brasil, assim dando autonomia aos gerentes de vendas para solicitar a vaga.

O recrutamento interno analisado na empresa estudada ocorre com a divulgação da vaga na intranet e através de e-mail para funcionários que não residem na cidade sede, possibilitando que todos recebam as informações e realizem as inscrições on-line. Já os colaboradores que residem na cidade sede podem realizar suas inscrições pela Intranet, e-mail e anúncios de vagas espalhados nos murais da empresa. Segundo Marras (2001), essa fonte de recrutamento tem baixo custo, motiva o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários e a velocidade do processo de recrutamento é otimizada ao extremo. Foi possível constatar, através da entrevista com a gerente de RH, que o recrutamento interno é mais comum para cargos internos, ou seja, níveis hierárquicos dentro da sede, o que é diferente para colaboradores externos, ou seja, funcionários que não residem na sede. A pouca candidatura dos colaboradores externos para recrutamento interno existe, pois os propagandistas médicos são funcionários que atuam no ambiente externo da empresa e preferem atuar e trabalhar na cidade em que vivem.

Segundo Chiavenato (2004), o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Assim, a empresa utiliza técnicas adequadas para atrair os profissionais para a organização, pois nessa fonte de recrutamento algumas variáveis atuam nesse cenário como o tempo e o custo. Dentro dessa situação, os seis gerentes entrevistados registraram algumas técnicas utilizadas para o recrutamento externo de propagandistas médicos, como o banco de dados de candidatos. Chiavenato (2004) diz que as empresas utilizam um banco de dados internos onde são arquivados os currículos de candidatos para utilização futura de novos recrutamentos. De acordo com a gerente de recursos humanos, o banco de dados internos da empresa funciona com o recebimento de currículos on-line, facilitando o custo na operação e como garantia de que o currículo não será lido por pessoas não envolvidas no processo. Também foi identificada a utilização de

mídia com o intuito de atrair candidatos. A empresa utiliza a internet como fonte de comunicação com os candidatos, como por exemplo, sites especializados em recrutamento de candidatos.

Para Marras (2001), quando identificadas as necessidades da empresa, o recrutador distribui a informação interna e externamente; a partir desse momento começa a receber indicações de terceiros. Através da entrevista pode ser identificado que a indicação é uma técnica muito utilizada no recrutamento de propagandistas médicos, pois os gestores acreditam que as referências pessoais são importantes. Com isso, ajuda a identificar melhor o candidato e ter informações mais precisas sobre ele.

De acordo com Almeida (2004) a terceirização de serviços vem sendo utilizada como uma estratégia por muitas organizações que buscam concentrar seus esforços nas competências essenciais, tendo em vista imprimir maior produtividade, qualidade nos serviços oferecidos e competitividade no mercado. Na entrevista com os seis gerentes da empresa, eles fizeram questão de afirmar que a empresa estudada contrata uma consultoria em recrutamento e seleção para trabalhar em conjunto com a empresa no processo de recrutamento externo. Nesse caso, a consultoria, além de já possuir um banco de dados de candidatos, também divulga a vaga nos seus canais de comunicação. Para Kloter (2000), os vendedores servem como uma ponte entre a empresa e clientes, compreendendo assim que os propagandistas médicos devem possuir o perfil sugerido com a estratégia da empresa, sendo que o processo de recrutamento externo da empresa é feito com a consultoria contratada especializada em recrutamento e seleção, trabalhando em conjunto com os Gerentes Distritais na triagem de currículos e de decisão de candidatos que serão selecionados para a próxima etapa do processo seletivo.

Quando perguntados sobre os critérios utilizados para o recrutamento de propagandistas médicos, os entrevistados disseram que o nível de escolaridade deve ser superior, além disso, os candidatos devem possuir experiências anteriores na área de propaganda médica e habilidade com informática. Weber (2007) defende a ideia de que se devem selecionar vendedores por suas atitudes, pois conhecimentos podem ser adquiridos, habilidades podem ser treinadas, mas a atitude é o que sempre determina um vencedor. O propagandista médico tem funções de vendedores, como por exemplo, administração do seu território, o ganho de participação de mercado, venda em farmácia e divulgação de produto. Quando

perguntados sobre o conhecimento de uma língua estrangeira, apenas a gerente de recursos humanos e dois gestores disseram que era importante para serem selecionados para a próxima etapa do processo seletivo.

De acordo com Chiavenato (2004), o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação, e comunicação – portanto, uma atividade tipicamente positiva e convidativa -, a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha de classificação e decisão. MARRAS (2001, p.79) afirma que o processo de seleção compõe-se de trabalhos de prospecção ou coleta de informações e dados de cada indivíduo, em particular, na tentativa de conhecê-lo extrínseca e intrinsecamente. No que relaciona às técnicas utilizadas pela empresa estudada, pode-se identificar que os gestores junto com a consultoria terceirizada de recrutamento e seleção adotam a entrevista baseada no modelo de competências para selecionar os propagandistas médicos. Com a teoria apresentada por Marras (2001), onde a entrevista estruturada baseia-se num método previamente planejado do “que” e “como” fazer ao longo da entrevista, constatou-se que na empresa estudada é utilizada uma entrevista estruturada, pois os gestores acreditam que é mais fácil comparar os resultados obtidos entre os candidatos.

Para Chiavenato (2004), a entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. Foi identificado através das entrevistas com os gestores que a entrevista de seleção é conduzida pelo gestor responsável pela contratação e por uma psicóloga da consultoria terceirizada. Quando perguntados sobre o motivo desse modelo afirmaram que o psicólogo tem a função de observar o comportamento do candidato e o gestor tem a sua concentração na parte estratégica das competências do candidato. Almeida (2004) afirma que os processos seletivos realizados por terceirização serão mais bem sucedidos quanto maior for a aproximação entre as duas organizações. Durante todo o processo de recrutamento e seleção a consultoria e empresa trocam informações, fazendo com que o candidato possa atender aos valores e às propostas da empresa.

Quando perguntados sobre os critérios utilizados para selecionar os candidatos, os seis gerentes afirmaram que a aparência do candidato, o histórico profissional, o histórico educacional e suas experiências adquiridas ao longo dos anos dentro da propaganda médica permitem que durante a entrevista ele possa ser

observado pelo gestor e pelo psicólogo através do modelo de entrevista por competência. Segundo os entrevistados, com esse modelo é possível mapear as competências com base nas experiências anteriores, que são comentadas e detalhadas pelo próprio candidato. Nesse tipo de entrevistas é possível perceber aquilo que o candidato realmente já fez e identificar a forma que administrou cada situação. Segundo Chiavenato (2004, p.142) o entrevistador deve funcionar como o fiel da balança que compara objetivamente as características oferecidas pelo candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido.

Na última questão da entrevista, objetivou-se verificar o resultado do processo de recrutamento e seleção de propagandistas médicos dentro da empresa. Foi constatado que para todos os gestores entrevistados os resultados dos processos seletivos dentro da empresa são positivos. Apesar de o ramo farmacêutico possuir muitos profissionais qualificados, isso não impede que os profissionais busquem melhores oportunidades dentro do mercado e tenham um maior assédio, o que gera uma maior rotatividade. Vendas, pelo desgaste natural de viagens, da convivência permanente com riscos, da ansiedade, do permanente vislumbrar de novas oportunidades, é uma área que gera grande rotatividade de funcionários (CASTRO, 2005). Por estar relacionado com desejo e satisfação pessoal, se faz necessária a criação de estratégias para a retenção de propagandistas médicos. Segundo a gerente de recursos humanos da empresa, o treinamento com os propagandistas médicos é constante, para que os funcionários possam adquirir competências necessárias para o cargo.

Com isso, ficam estabelecidos as técnicas e critérios utilizados dentro da empresa farmacêutica para recrutar e selecionar propagandistas médicos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo identificar técnicas e critérios utilizados pela empresa farmacêutica para recrutar e selecionar propagandistas médicos. O objetivo geral foi alcançado, pois durante o trabalho foram evidenciadas as técnicas e critérios para recrutar candidatos, bem como as técnicas para selecioná-los.

Ao longo do trabalho, os objetivos específicos foram também atingidos, sendo que foram apresentados conceitos científicos de recrutamento e seleção no

referencial teórico; descritas as técnicas e critérios utilizados no recrutamento da empresa farmacêutica; e foram descritas as técnicas utilizadas no processo seletivo e avaliada a satisfação dos gestores quanto aos resultados do processo por meio da descrição das entrevistas na análise dos resultados.

Quanto ao problema do estudo, o mesmo pode ser respondido, na medida em que os objetivos foram respondidos. No estudo, foi feita uma caracterização da empresa estudada, bem como o perfil do propagandista médico que atua na empresa e a identificação das técnicas e critérios utilizados para recrutar e selecionar propagandistas médicos.

Assim, ficou claro, através da pesquisa, que existem técnicas e critérios específicos para cada fonte de recrutamento e técnicas de seleção para que possam escolher os candidatos nesse segmento. Quanto ao recrutamento interno foi identificado que as técnicas utilizadas são a intranet e anúncios na empresa e, quanto ao recrutamento externo, foi identificado que são utilizadas a consultoria especializada em recrutamento e seleção, o banco de dados interno, as indicações e os meios de comunicação. Os critérios analisados são iguais para todas as fontes de recrutamento que são: a escolaridade, a referência pessoal e as experiências anteriores.

Quanto às técnicas de seleção, foi identificada que a entrevista através do modelo de competências é a técnica utilizada pela empresa farmacêutica para selecionar os candidatos.

Foi evidenciado ao longo da produção do artigo que as limitações quanto à falta de disponibilidade dos gestores para o aprofundamento na entrevista, fizeram com que alguns tivessem pouco tempo para responder as questões, além do fato da exposição das informações, pois achariam que expondo todas as informações poderia comprometer a empresa.

Verifica-se que com os resultados obtidos nesse artigo é possível contribuir na ampliação do conhecimento científico sobre o setor farmacêutico. Pode-se também tornar proveitoso para os próprios gestores da empresa estudada ou empreendedores que pretendem entender melhor as questões envolvidas no processo de recrutamento e seleção que ocorrem na indústria farmacêutica.

Com o estudo realizado, sugere-se uma pesquisa a ser realizada com um número maior de empresas, visto que cada empresa possui suas técnicas e critérios a serem adotados para selecionar propagandistas médicos. Além disso, para uma

agenda futura, sugere-se uma pesquisa em relação à rotatividade de propagandistas médicos no setor farmacêutico.

Por fim, espera-se que o artigo contribua para o melhor entendimento das técnicas e critérios utilizados na decisão de selecionar o candidato que possa agregar valor à empresa, uma vez que os colaboradores são os responsáveis pelo seu crescimento ou fracasso, sendo de grande importância recrutar e selecionar candidatos que tenham perfil compatível com os valores da organização.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Kenia da Mota: **Práticas de Recrutamento e Seleção nas Empresas: RH**, Brasília, v.1, n.1, 2009. Disponível em: [http://www.iesb.br/psicologiaiesb/jan\\_2009/01\\_psicologiaiesb\\_andrade\\_2009\\_1.htm](http://www.iesb.br/psicologiaiesb/jan_2009/01_psicologiaiesb_andrade_2009_1.htm)  
Acesso em: 02/05/2013

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRETO, L. S. **Maestro: Uma Ferramenta de Planejamento e Desenvolvimento de Conteúdos em Formato Hipertexto como Instrumento de Gestão do Conhecimento**. Associação Brasileira de Educação à Distância. Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância. São Paulo, 2002.

CASTRO, L.T.; NEVES, M.F. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: **O Capital Humano das Organizações**. São Paulo, Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

KOTLER, Philip ; ARMSTRONG, Gary . **Princípios de marketing**. Tradução: Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

SILVA, M.L.; NUNES, G.S. **Recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Érica, 2002.

STANTON, W.J.; SPIRO, R. **Administração de Vendas**. 10ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

PONTES, Benedito R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 4ª ed. São Paulo: LTR.

## ANEXO

### Recrutamento

- 1) De quem parte a solicitação de recrutamento e seleção?
- 2) Como é definido o perfil a ser selecionado? Existe uma análise do cargo?
- 3) Quem é responsável na empresa pelo recrutamento de propagandistas médicos?
- 4) Normalmente, quais são as fontes utilizadas no recrutamento pela empresa?
- 5) Quais são as técnicas utilizadas pela empresa no recrutamento externo e interno de um propagandista médico?
- 6) Como é realizado o filtro dos currículos? Com qual objetivo?
- 7) Quais são os critérios necessários para que o candidato possa ser recrutado?

### Seleção

- 8) Quais são as principais técnicas utilizadas no processo seletivo? Explique o motivo da técnica utilizada. (entrevista, dinâmica de grupo e etc.)
- 9) Como são conduzidas as entrevistas de seleção?
- 10) O desafio das entrevistas é identificar se os valores da empresa são compatíveis com as do candidato. Dentro do processo seletivo, como a empresa consegue visualizar no candidato valores semelhantes aos da organização?
- 11) As técnicas utilizadas são as mesmas para todas as demandas? Ou existem técnicas específicas para cargos superiores?
- 12) Quais são os critérios de seleção de um candidato?
- 13) Sabendo que a seleção exige um custo e um tempo estabelecido para que ocorra dentro da estratégia, como você avalia os resultados do processo seletivo dentro da empresa?