



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS
ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

Mariana Claudino da Silva Bessa

**Recrutamento e Seleção de Talentos: um estudo de caso em uma empresa do
ramo de pagamentos eletrônicos, situada em Brasília-DF.**

BRASÍLIA
2013

MARIANA CLAUDINO DA SILVA BESSA

Recrutamento e Seleção de Talentos: um estudo de caso em uma empresa do ramo de pagamentos eletrônicos, situada em Brasília-DF.

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

Orientadora: Tatiane Regina Petrillo de Araújo

**BRASÍLIA
2013**

MARIANA CLAUDINO DA SILVA BESSA

Recrutamento e Seleção de Talentos: um estudo de caso em uma empresa do ramo de pagamentos eletrônicos, situada em Brasília-DF

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

Orientadora: Tatiane Regina Petrillo de Araújo

Brasília, _____ de _____ de 2013.

Banca Examinadora

Prof.: Tatiane Regina Petrillo de Araújo
Orientador.(a)

Prof.(a) :
Examinador.(a):

Prof.(a) :
Examinador.(a):

Recrutamento e Seleção de Pessoal: um estudo de caso em uma empresa do ramo de pagamentos eletrônicos, situada em Brasília-DF.

*Mariana Claudino da Silva Bessa

RESUMO

Dentro de um contexto organizacional, a importância e o valor das pessoas vêm sendo ressaltados ao longo dos anos e com isso, o processo de recrutamento e seleção de talentos deve ser desenvolvido alinhadamente com as necessidades da organização, pois, é relevante que se alcance os objetivos traçados com a ajuda de seus talentos retidos. Sendo assim, o presente estudo tem por objetivo principal, avaliar os processos de Recrutamento e Seleção adotados por uma empresa do ramo de pagamentos eletrônicos visando levantar a opinião dos gerentes em relação ao antes e o depois da implementação da área de gestão de pessoas na empresa. Para o referencial teórico foram relatados conceitos sobre gestão de pessoas, recrutamento e seleção e por fim, as técnicas de captação e seleção de talentos que podem ser usadas ou não pelas empresas. Após a elaboração da teoria de base, foi realizada a aplicação de entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa que estão envolvidos com o processo e um analista de recursos humanos visando à obtenção de informações sobre desenrolar do processo na empresa estudada. Para o tratamento dos dados coletados foram feitas transcrições e análises que na discussão foram expostas. Com isso, o presente estudo demonstrou que os novos processos de recrutamento e seleção agora adotados pela empresa estão de acordo com a base teórica apresentada pelo presente trabalho de conclusão de curso, e assim é possível à visualização da transição dos processos que visam sempre melhorias em sua aplicação e retenção de possíveis colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Recrutamento. Seleção.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 GESTÃO DE PESSOAS E O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS	9
1.1 Modelo de análise de recrutamento e seleção	10
2 MÉTODO.....	16
2.1 Unidade de pesquisa	16
2.2 Instrumento de coleta.....	17
2.3 Procedimento de coleta.....	18
2.4 Procedimento analítico.....	19
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	20
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS.....	28
APÊNDICES	30

INTRODUÇÃO

O século XXI trouxe a ideia de uma nova visualização do que os profissionais de recursos humanos desempenham, não só em sua área de competência, mas nas demais que formam uma organização. Sendo assim, as pessoas vêm sendo redescobertas, em sua essência e plenitude, isso leva ao entendimento de que é necessário atender as complexidades de uma era que pertence ao mercado globalizado e computadorizado e dessa forma as empresas precisam cada vez mais de pessoas qualificadas, críticas e curiosas para formarem seu quadro de colaboradores (MARRAS, 2000).

As organizações sofrem constantes modificações tanto em sua estrutura quanto em seu funcionamento em função do mercado do qual estão inseridas e com isso necessitam aperfeiçoar ainda mais as técnicas e procedimentos dentro da gestão empresarial utilizada. Segundo Chiavenato (2004), os conhecimentos, habilidades e características dos colaboradores são influenciadas diretamente pelo poder que as mudanças da sociedade, a globalização e o grande desenvolvimento tecnológico exercem sobre a capacidade que empresa tem de sobreviver ao meio. Sendo assim, para que se possam compreender os sintomas que exercem influência sobre o desempenho das pessoas dentro do ambiente organizacional, se faz necessário que o trabalho humano ganhe a atenção de seus respectivos gestores.

Dentro do cenário das organizações, as constantes mudanças que ocorrem no mercado de trabalho impõem às empresas que seus planos de gerenciamento de pessoas sejam reformulados para que se adequem ao presente ambiente. Com isso, dentro das organizações contemporâneas, é dado destaque as intervenções que veem sendo realizadas e que possuem foco nas práticas e políticas de Gestão de Pessoas, são voltadas à aquisição de uma maior participação, de comprometimento e envolvimento dos colaboradores defronte aos objetivos estabelecidos pela organização (MARRAS, 2000).

Segundo Chiavenato (2004), para que haja o funcionamento e que se dê andamento aos processos da organização são necessários às pessoas para desempenhar o que for necessário. Por esse motivo, devem-se considerar os

trabalhadores não apenas do ponto de vista da produtividade, mas também pela qualidade de vida no trabalho, que envolve a satisfação profissional e pessoal.

Seguindo esse contexto, pode-se oferecer uma melhor estruturação para as organizações e que seja proporcionado um sistema do qual as pessoas selecionadas se enquadrem nas características e competências que são necessárias, sendo previamente definidas, para diluir as necessidades das organizações, é preciso que seja feito um planejamento de todo um processo de recrutamento e seleção que será adotado (LACOMBE, 2005).

Sendo assim, para a área de gestão de pessoas torna-se indispensável o estabelecimento de políticas claras e funcionais buscando sanar as necessidades percebidas pelas empresas quanto ao seu funcionamento. Para Chiavenato (2002), as regras que sustentam as decisões das organizações para o alcance de seus objetivos são o que englobam as políticas de gestão de pessoas, ou seja, auxilia a empresa a como realizar as contratações de seus futuros colaboradores dentro das competências comportamentais e técnicas que cada função necessita para ser desempenhada.

Por isso, a pesquisa que aqui será apresentada, tem como tema as práticas de recrutamento e seleção de pessoas, em todas as gerências que compõem uma empresa do setor de pagamentos eletrônicos. Além disso, o fato de o mercado de trabalho se tornar mais agressivo e competitivo a cada dia que passa, faz com que os gestores da empresa tenham de se preocupar com o aperfeiçoamento das técnicas e políticas utilizadas para recrutar e selecionar seus colaboradores.

Tratando-se de recrutamento e seleção, observou-se a necessidade de falar sobre o respectivo tema, pois a empresa encontra-se num momento de expansão de seus negócios e de amadurecimento de uma nova gestão já implantada, e assim foi dado o ponto de partida para a seguinte problematização: Qual o progresso encontrado com a implantação de novos processos de Recrutamento e seleção em uma empresa que trabalhava com os ideais de um Departamento Pessoal?.

Tendo como base o questionamento, o presente estudo trás como objetivo geral: Avaliar os processos de Recrutamento e Seleção adotados por uma empresa do ramo de pagamentos eletrônicos. Já como objetivos específicos: descrever os antigos e

atuais processos de gestão de pessoas/recrutamento e seleção da empresa do ramo de pagamentos eletrônicos; apresentar conceitos sobre o processo de recrutamento e seleção de talentos; identificar possíveis lacunas no atual processo de recrutamento e seleção; descrever por meio da visão dos gestores, o caminho percorrido pela empresa desde a implantação da gestão de pessoas destacando o processo de recrutamento e seleção.

Este trabalho tem como objetivos específicos: realizar o levantamento da atual situação na área de gestão de pessoas de uma empresa que atua no ramo de processamentos de cartões, e diagnosticar as mudanças que foram implantadas em seu processo de recrutamento e seleção de talentos.

Deixa-se esclarecido então, que o presente trabalho está separado em quatro etapas, sendo primeira a introdução que estabelece o problema e os objetivos traçados para a pesquisa; a segunda é representada pelo referencial teórico que aborda os conceitos sobre o tema central da pesquisa; a terceira versa o método usado para sua elaboração e por fim, a quarta etapa que apresenta as considerações finais referentes a conclusões da pesquisa.

1 GESTÃO DE PESSOAS E O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS

Para a realização do presente estudo, serão abordados alguns fundamentos teóricos que darão suporte à base da pesquisa realizada. Tendo início com breves citações teóricas sobre a administração de recursos humanos ou gestão de pessoas, ressaltando sua importância e por fim, colocando em destaque o processo de recrutamento e seleção de pessoal com ênfase em conceitos, suas características, seus tipos, vantagens e desvantagens.

A Gestão de Pessoas busca desempenhar seu trabalho juntamente com todo o restante das áreas de uma empresa para dar a assistência necessária aos seus colaboradores, fazendo com que seus processos sejam desenvolvidos de forma adequada. Para o crescimento de toda e qualquer organização torna-se indispensável à forma pela qual os processos de Recrutamento e Seleção são desenvolvidos para a captação de novos talentos. E para que isso ocorra de forma coerente e que se alcance o sucesso dentro da organização é necessário que façam parte dessa nova gestão as pessoas qualificadas e capacitadas para a realização desses processos (ALMEIDA, 2004).

Constantemente as mudanças que são colocadas frente às organizações, impõem a necessidade de que o plano que gerencia as pessoas seja reformulado. As iniciativas que são relacionadas à implantação de novas práticas e políticas para o gerenciamento de RH voltadas a obtenção de envolvimento, o comprometimento e a participação dos colaboradores com os objetivos traçados pela organização conseguem cada vez mais destaque nas organizações contemporâneas (CRISTOFARI, 2007).

Com isso, não é deixado de lado o grande diferencial adotado por algumas empresas, que é atrair e reter talentos, para que assim mantenha-se sempre competitiva, porém, para que tal ação tenha efeito à empresa deverá focar em determinados métodos, como o processo de recrutamento e seleção de talentos (ALMEIDA, 2004).

Dentre os estudos feitos por Gil (2001b), pode-se verificar que com a complexidade e aumento de processos desenvolvidos pelas organizações que houve o

surgimento de uma administração de recursos humanos, lembrando que evolução é confundida com a história da própria administração.

Gil (2001b, p.17) ressalta que, “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Assim pode ser representado o progresso e desenvolvimento das áreas que no passado eram denominadas Administração de Pessoal e Administração de Recursos Humanos. Pode-se dizer que quando usado o nome de Administração de Recursos Humanos traz a ideia de algo restrito e deixa as pessoas pertencentes à organização apenas denominadas como recursos, juntamente com os materiais e o financeiro. Com isso, a área que vem sendo denominada Gestão de Pessoas é utilizada por vários autores para descrever as pessoas que trabalham nas organizações como parceiros ou cooperadores de uma causa maior, e não mais como simples funcionários ou empregados (GIL, 2001b).

1.1 Modelo de análise de recrutamento e seleção

O primeiro aspecto que deve se pensar é que o processo de recrutamento e seleção deve ser estruturado e formalizado. Antes de se iniciar esse processo, deve se atentar para dados que o antecedem (ALMEIDA, 2004).

Sendo assim, há alguns fatores que antecedem o Recrutamento e Seleção. A cultura organizacional deve ser bem definida e incorporada aos colaboradores, também deve estar clara e bem estruturada. Os colaboradores devem saber a missão, a visão e os valores da empresa a qual dedicam seus esforços. Além de que, o profissional deve se atentar para as mudanças de perfil dos trabalhadores. Segundo Banov (2010, p.16):

“O profissional de recrutamento e seleção de pessoal, para atender às demandas na velocidade das mudanças, necessita de atualizações constantes para que possa cumprir o seu papel de colocar a pessoa certa no lugar certo, contribuindo para evitar o sofrimento psíquico causado pela inadequação ao cargo e à cultura da empresa, propiciando um ambiente saudável nas organizações.”

Com base nesse pensamento, em seguida deve ser feito o planejamento de pessoal, que segundo Banov (2010, p.17) “tem como objetivo fazer uma previsão de

vagas futuras que serão abertas para novos candidatos, permitindo ações da empresa antes desta abertura.”. De acordo com Pontes (2008), quando não é feito um planejamento de pessoal, incluindo os níveis gerenciais, a empresa pode passar por sérios problemas, pois caso algum colaborador seja promovido internamente sem que se haja o desenvolvimento devido, esse pode não se adaptar para o alcance de um bom desempenho e o que era sonho de promoção vira um pesadelo com a possível demissão.

De acordo com Almeida (2004) o planejamento de pessoal oferece uma visão geral das características do cargo. E descrevem as principais atividades e responsabilidades, os requisitos e as vantagens do cargo: formação, experiência, salário, benefícios, oportunidades de desenvolvimento, interface com clientes internos e externos, restrições.

Para que a empresa consiga selecionar colaboradores que se alinhem as competências individuais e as estratégias organizacionais é preciso traçar um Perfil de Competências (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Rabaglio (2005), podemos definir competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que permitem ao indivíduo desempenhar, com eficácia, determinadas tarefas, em qualquer situação, de forma peculiar. A esse conjunto damos o nome de CHA. Conhecimento: é o domínio intelectual que a pessoa possui; Habilidade: é a capacidade de saber fazer (competência técnica) e Atitude: é a capacidade de agir (competência comportamental).

Deve-se elaborar um mapeamento de competências para cada cargo da área e fornecer ferramentas específicas para a identificação desse perfil de competências no repertório comportamental dos candidatos, sempre com foco nas estratégias e competências organizacionais. Com a implantação deste perfil de competências, é feita a descrição das competências necessárias de acordo com as atribuições dos cargos (RABAGLIO, 2005).

Na descrição de cargos, cada item é um indicador de uma ou mais competências, e contribuem para se chegar ao perfil de competências. Finalmente após todo o planejamento feito e as análises dos cargos também, a empresa poderá começar o processo de Recrutamento adequadamente (RABAGLIO, 2005).

O recrutamento é importante porque não se trata apenas da divulgação das vagas, mas de atrair pessoas qualificadas do mercado para dentro das necessidades da organização. Uma divulgação mal planejada, ao invés de atrair candidatos potenciais às vagas, poderá gerar efeitos contrários, como a captação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando a má utilização do tempo disponível para análise dos perfis e gerando um desperdício de tempo, dinheiro e retrabalho (FIDELIS; BANOVA, 2009, p.55).

Segundo Araújo (2008) o processo de recrutamento deve ocorrer nas seguintes etapas:

1ª etapa: Coleta de dados: em que será dado o detalhamento do perfil de cargo, tempo disponível para preencher a vaga, recursos financeiros destinados ao recrutamento, situação do mercado de trabalho.

2ª etapa: Planejamento: quando ocorrerá o recrutamento, tipo interno ou externo, escolha dos meios de divulgação, previsão de custos, definição do conteúdo de divulgação, responsabilidades sobre o processo etc.

3ª etapa: Execução do recrutamento: divulgação da vaga

4ª etapa: Avaliação do recrutamento: do número de candidatos que respondem ao recrutamento, quantos são qualificados para a vaga, se as vagas foram preenchidas, se os meios foram eficazes.

O Recrutamento a ser realizado poderá ser externo ou interno, tendo cada um deles vantagens e desvantagens.

De acordo com Chiavenato (1999, p.62),

Recrutamento interno é quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la através de remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

[...]

Recrutamento externo ocorre quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas que não fazem parte da organização, ou seja, candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. (grifo nosso)

Apresenta também as vantagens e desvantagens destes processos. Dentro de Recrutamento interno é reconhecido como vantajoso para a empresa, pois se torna

mais econômico, rápido, mais válido e seguro, serve como uma poderosa fonte de motivação para seus colaboradores, investe mais nos processos de treinamento e desenvolvimento do pessoal e gera um grau de competitividade sadia internamente. Já suas desvantagens são perceptíveis no quesito de geração de conflitos de interesses, o grau de exigência sobre o desenvolvimento dos colaboradores é elevado e pode ser usado como critério para a promoção. No Recrutamento externo as pessoas novas trazem experiências novas para o ambiente organizacional e com isso há renovação e enriquecimento dos recursos humanos usados na empresa. As desvantagens externas normalmente são de cunho financeiro, pois afetam a política salarial, é mais demorado, mais caro e exige investimentos em ferramentas externas para captação de candidatos (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Chiavenato (1999), quando há interação entre organização e mercado, há a necessidade de recrutamento de pessoas. “É um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 53). Esse processo é considerado um sistema de informação pelo qual a organização consegue divulgar e oferecer ao mercado de RH as oportunidades de estágios e empregos que pretende preencher em seu quadro de funcionários. Nesse caso, para que seja feito de forma eficaz o recrutamento de pessoal deve conter uma quantidade de candidatos suficiente para atender o processo de seleção que será realizado. “A função do recrutamento é de suprir a seleção de pessoal com a matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado” (CHIAVENATO, 1999, p. 53).

Após essa, é necessário realizar a última etapa do processo que é a Avaliação do Recrutamento, ou seja, verificar se o recrutamento foi eficaz e se as vagas foram preenchidas adequadamente (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Chiavenato (2002), a atividade denominada recrutamento tem a função de atrair de forma seletiva, com a utilização de técnicas de divulgação, os candidatos em potencial que tenham características mínimas do perfil do cargo para poder preenchê-lo, enquanto que a função da seleção de pessoas é responsável pela escolha, dentre aqueles que já foram recrutados, daquele candidato com maiores probabilidades de se adequar ao cargo.

O processo de seleção também pode ser dividido em fases, de acordo com Pontes (2008), da seguinte forma:

1ª fase: Ocorre a triagem dos candidatos recrutados através de uma rápida Análise de currículo e/ou Entrevista: em que se analisam dados pessoais, formação acadêmica, objetivos profissionais, experiência profissional, conhecimentos específicos, habilidades e se as condições oferecidas pela empresa poderão satisfazê-lo.

2ª fase: Aplicação de testes de conhecimentos, desempenho e psicológico. “Essa etapa não é comumente realizada por todas as empresas”, nem todas aplicam todos os tipos de testes, às vezes um ou outro. Só devem ser usados somente quando houver evidência razoável de que seriam úteis para prever que candidatos ao cargo que se classificariam bem num teste teriam maior capacidade de desempenhar eficientemente o cargo.

3ª fase: Entrevista, que deverá ser realizada pelo gerente de RH e que na maioria das vezes é um psicólogo, sendo assim a entrevista acaba sendo psicológica. “É profunda e visa averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo”. Com base nos resultados dos testes e da entrevista, normalmente, são apenas dois ou três candidatos que são encaminhados à área específica para passar por mais uma entrevista, denominada técnica. “Essa visa verificar se o candidato possui a qualificação necessária para a ocupação do cargo, além de avaliar globalmente o candidato”. Esta é considerada a fase mais significativa do processo de seleção, pois “permite a empresa a conhecer melhor o candidato e também permite que o candidato conheça melhor a empresa e sua cultura”.

De acordo com Rodrigues e Alves (2007):

“Entrevista tem o objetivo de informar o candidato sobre a empresa, o posto de trabalho e suas características e permitir que o candidato possa e dar o máximo de informações sobre o seu passado profissional e as suas aspirações para o futuro”.

[...]

“É durante a entrevista que o candidato defende, argumentando os seus pontos de vista e as suas experiências. Este é o passo final que permite distinguir candidatos, esclarecer dúvidas e decidir sobre quem deve ser contratado.”

4ª fase: Quando já foi feita a escolha do candidato, é realizado um Exame Médico admissional. “Tem por finalidade principal averiguar a adequação do candidato ao cargo, do ponto de vista médico”.

5ª fase: É a última do processo, consiste na busca de referências sobre o candidato. “Essas informações, que podem ser obtidas por empresas especializadas, ajudam nas conclusões sobre o caráter do candidato e poupam a empresa de admitir um estelionatário, por exemplo.”.

Dentre as fases do processo de seleção encontradas na teoria abordada, caso obtenha-se uma decisão de não aprovação em relação a um candidato em específico, serão várias as possibilidades de resultados para o processo, dentre elas: o possível aproveitamento do candidato para a participação de novos processos de seleção para outras vagas disponíveis, a recusa por parte do próprio candidato em relação à vaga ou até mesmo a recusa por parte da empresa (SILVA, 2012 apud CHIAVENATO, 2009).

2 MÉTODO

A presente pesquisa utiliza o meio exploratório, pois, de acordo com Michel (2005), esse tipo de método não se caracteriza por resolver o que realmente representa o problema encontrado e sim levantar informações que possibilitem uma maior compreensão de sua natureza. Sendo assim, conforme Gil (2002a), esse método “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”, ou seja, com a utilização da pesquisa exploratória, o planejamento do estudo é considerado mais flexível possibilitando levar em consideração uma grande variedade de aspectos que tenham relação com ao fato já estudado.

Seguindo a linha de raciocínio, o método de abordagem do problema caracteriza-se como o qualitativo por se tratar de uma pesquisa voltada para a interpretação dos fatos que ocorrem no ambiente da empresa, que não serão comprovados ou indicados por números ou quantidade e sim na forma de experimentação empírica. O estudo é avaliado através de análises detalhadas de conteúdos e questionários, lembrando que na presente pesquisa serão utilizadas dessas técnicas para a coleta de dados que será realizada. (MICHEL, 2005).

Um estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante delineamentos já considerados” de acordo com Gil (2002a). Sendo assim, a pesquisa caracteriza-se por circunscrever detalhes como é realizado o processo de recrutamento e seleção da empresa que segue no ramo de pagamentos eletrônicos (VERGARA, 2000).

2.1 Unidade de pesquisa

Os dados necessários para dar embasamento e caracterizar a empresa escolhida para a realização da presente pesquisa foram coletados do site da mesma. Lembrando que por motivo de sigilo, dados mais específicos não serão divulgados.

Criada em janeiro de 2000 e possuindo sede em Brasília - DF, a empresa do ramo de pagamentos eletrônicos é um resultado da aliança entre duas importantes

entidades de origem cooperativista. Além de possuir as bandeiras crédito e débito, também administra a operação da bandeira vale, com os produtos como o cartão vale alimentação e o vale refeição. Possui também a opção de cartões com características de "pré-pagos" dos quais beneficiam os colaboradores das empresas contratantes, sendo premiações ou apenas bonificações.

Possui uma estratégia de atuação bem definida, onde oferece aos seus emissores brasileiros, sendo instituições financeiras ou não, a possibilidade de usar uma nova bandeira de cartões, assim como toda uma infraestrutura de processamento de cartões e o apoio operacional, fundamentais para o sucesso da operação.

Considera-se uma bandeira aberta, pois, a bandeira é totalmente acessível aos emissores locais sejam no Brasil ou nos demais países de atuação. Reguladora do funcionamento da bandeira no país, ela administra a vinculação de novos emissores brasileiros, instituições financeiras ou não, por meio da sua adesão ao Sistema de Meios de Pagamento, bem como, disponibiliza toda a infraestrutura necessária ao processamento e apoio operacional, fundamentais para o sucesso da operação. Ao emissor, compete a análise do crédito, a concessão dos limites, o financiamento das operações, o risco do crédito, a cobrança dos inadimplentes dentre outros.

O sistema da empresa é visto como um diversificado sistema de meios de pagamentos eletrônicos. A atuação do cartão no Brasil garante a sua inserção definitiva em todo o Mercosul. Além disso, representa um enorme passo para uma maior integração de todo sistema cooperativo de crédito da América Latina.

Com isso, a empresa traz como missão a ideia de como gerar soluções financeiras e sustentáveis através do cooperativismo, visando obtenção de confiança e a transparência nos relacionamentos, nas negociações e na prestação de serviços atendendo o interesse de todos os clientes.

2.2 Instrumento de coleta

O seguinte tópico destina-se a apresentar os dados gerais dos nove colaboradores que fizeram parte da entrevista, dentre eles: oito gestores e um

assistente, sendo interpretada como uma amostragem superficial diante do quadro total de funcionários da empresa.

Para fazer a análise das informações gerais dos participantes, foram levantados os seguintes indicadores: o tempo de atuação na empresa, o cargo de cada um dos participantes respondentes dentro da empresa e seu grau de instrução.

Foram eles escolhidos diante o nível de influência que se tem nos processos de recrutamento e seleção dos novos candidatos. Com isso, em relação ao tempo em que os participantes estão trabalhando na empresa pode-se constatar que há uma variação entre um e dez anos. No que diz respeito ao grau de instrução dos colaboradores foram coletadas as seguintes informações: três deles possuem o nível técnico e os seis demais possuem formação a nível de terceiro grau completo sendo que dentre eles apenas um possui uma pós-graduação em sua área.

Tendo esse cenário, uma entrevista semiestruturada foi aplicada com o objetivo de colher e registrar informações a respeito do processo de recrutamento e seleção que antes era aplicado pelo departamento de pessoal e hoje é desenvolvido pela área de gestão de pessoas recentemente. Foram feitas dez perguntas referentes ao processo de recrutamento e seleção que vem sendo realizado na empresa em relação aos antigos processos utilizados.

2.3 Procedimento de coleta

As entrevistas com os participantes da pesquisa foram realizadas em uma sala dentro da própria empresa, que já é destinada para reuniões e entrevistas seletivas. A sala se constitui por uma mesa, cadeiras e um quadro branco. Foram definidos datas e horários previamente acordados para a realização da entrevista semiestruturada, sendo usado aproximadamente de 20 minutos para cada entrevista em um único dia e assim, pode-se preservar a confidencialidade das informações prestadas. A entrevista foi aplicada apenas pela autora da pesquisa, que realizou em torno de dez perguntas semiestruturadas (permitindo assim, que as respostas do entrevistado fluíssem diante as perguntas) utilizando papel, caneta e uma prancheta para a coleta dos dados bem como um gravador de voz para o auxílio.

2.4 Procedimento analítico

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), depois de concluir a coleta de dados para se obter respostas ao final da pesquisa, é necessário realizar uma análise e interpretação dos mesmos. Após a coleta de dados, foi feita uma transcrição da entrevista para o *Word*, para facilitar sua interpretação e a análise visando alcançar os objetivos do trabalho. Então posteriormente, a transcrição dos dados foi analisada e com isso os dados obtidos foram transformados e simplificados para que houvesse uma redução de informações, tornando-os mais fáceis de lidar ao organizá-los em categorias ressaltando os pontos críticos que foram encontrados e os pontos que mantem influências sobre os processos da empresa analisada. E por fim, foi realizada uma interpretação dos dados buscando acrescentar conhecimento e responder ao problema levantado pela pesquisa e, com o auxílio da parte conceitual foi possível chegar a uma conclusão depois de comparar os resultados obtidos com a teoria levantada (GIL, 2002a).

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta etapa abordaremos a análise e discussão dos dados que são detalhados a partir do processo atual de recrutamento e seleção da empresa estudada, evidenciando as fontes desse processo, os meios de comunicação do processo, os perfis desejados, as técnicas aplicadas e a avaliação dos resultados obtidos.

Pode-se esclarecer, inicialmente, que a empresa em estudo passou recentemente por uma reestruturação pela qual foi implementada a área de Gestão de Pessoas, que é responsável pelo processo estudado nessa pesquisa, e que não fazia até então parte da empresa. Com isso, pode-se dizer que a política de recrutamento e seleção ainda não foi formalizada e seus procedimentos ainda estão em fase de adaptação. Foram usados apenas questionamentos formais e as informações prestadas pelos candidatos participantes e que fazem parte do processo de contratação.

Sendo assim, segundo Milkovich e Boudreau (2000) o modelo de recrutamento pode ser entendido como um conjunto de procedimentos de identificação e atração que tem como premissa atrair os candidatos que sejam qualificados e, a princípio, sejam capazes de ocupar as vagas disponíveis. Ressalta-se que o maior objetivo a ser alcançado é que seja escolhido aquele candidato que seja capaz de desenvolver as atividades que são pré-estabelecidas para cada função dentro de uma organização.

Com base nos dados analisados, os processos desenvolvidos pela empresa podem ser descritos em um momento de transição, antes da implantação da gestão de pessoas os processos apenas eram guiados pelo setor administrativo e desenvolvidos pelo setor solicitante e depois dela, cabe ao gestor responsável à incumbência de levantar as necessidades de inclusão ou alteração de vagas em seu setor e repassá-las formalmente a área de gestão de pessoas juntamente com a diretoria da empresa para que os devidos trâmites fossem executados. Mas, esse procedimento nem sempre ocorre desta maneira, pois, acontece de a necessidade de contratação não ser prevista atrasando todo um processo e até mesmo ser realizado diretamente pela área de gestão de pessoas sem que o gestor responsável seja vinculado aos procedimentos a serem executados.

Seguindo a linha de raciocínio, pode-se avaliar a real necessidade de preenchimento da vaga e dos requisitos que foram levantados pelo gestor (ou não) que levaram a percepção da necessidade de contratação de um novo colaborador para a vaga que se encontra em aberto, sendo esse procedimento realizado pela diretoria juntamente com o responsável pelo processo na área de gestão de pessoas. Quando ambos estão de acordo com os requisitos para a contratação, a diretoria dá seu aval para o início do processo de recrutamento e seleção de acordo com as peculiaridades da vaga.

Inicialmente, é preciso fazer a verificação da necessidade de um recrutamento interno ou externo de acordo com o perfil necessário para o preenchimento da vaga disponível. A empresa leva em consideração a possibilidade de realizar promoções aos colaboradores que iniciam sua carreira no nível um do cargo podendo ser elevado até o nível três ou quatro dependendo do que é descrito no plano de cargos e salários. Seguindo essa concepção, Marras (2000) acredita que o recrutamento interno é a forma que privilegia os recursos que a empresa já possui, torna o ambiente já familiar, pois seus colaboradores já são conhecidos, e também é mais rápido e econômico para a empresa.

Antes da implementação dos novos processos, normalmente, o recrutamento era feito apenas externamente devido ao fato de não se obter conhecimento necessário para averiguar a possibilidade de que o mesmo acontecesse internamente. Com as mudanças ocorridas, é possível verificar se a vaga poderá ser preenchida internamente através de ferramentas específicas e quando não há essa possibilidade o processo é todo voltado para os candidatos externos. Para Lacombe (2005) o recrutamento externo visa à atração de possíveis talentos no mercado de trabalho, que possuam novas experiências e percepções e que forneçam novos conhecimentos suprimindo as necessidades do quadro de colaboradores efetivos. Lembrando que esse processo é dependente das variáveis tempo e custo.

Seguindo esse raciocínio, como forma de recrutamento interno destacam-se os seguintes instrumentos utilizados pela empresa estudada: o banco de dados interno, com o uso da internet os colaboradores possuem acesso a Intranet e o e-mail corporativo onde são repassadas as vagas disponíveis do momento. Já externamente,

os instrumentos de divulgação das vagas disponíveis passam desde simples indicações, anúncios em jornais locais, agências de emprego e especializadas no processo, e até por meio da internet através de redes sociais e do próprio site oficial da empresa.

De acordo com os temas já abordados e informações da empresa, o processo de recrutamento realizado pela empresa pode ser visualizado através do quadro que segue abaixo, onde são descritas as técnicas utilizadas:

Processo de Recrutamento atual da empresa

PROCESSO	ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Recrutamento	Fontes de Recrutamento	São utilizados ambos os meios de recrutamento, interno e externo, dependente apenas do perfil da vaga a ser preenchida. É responsável pelo processo de recrutamento o analista de recursos humanos da empresa.
	Comunicação e Avaliação dos Resultados	São efetuados após a análise dos currículos dos candidatos que são arrecadados através das ferramentas usadas pela empresa. Uma análise é feita sob a visão das necessidades da vaga em aberto. Normalmente, não são feitas análises do processo em si.

Fonte: elaboração da autora

Para Lacombe (2005) o processo de seleção é abrangente e se caracteriza por práticas e processos que são utilizados para escolher, dentre os candidatos já recrutados, aquele que mais se adequa ao perfil da vaga existente. Sendo assim é necessária a utilização de ferramentas e técnicas que busquem o alinhamento com as habilidades, atitudes e comportamentos que são essenciais à empresa. Chiavenato (1999) explicita que as técnicas de seleção usadas para avaliação como as entrevistas, provas de conhecimentos gerais e testes psicológicos devem ser elaborados de acordo com as especificações da empresa tanto quanto as do cargo pleiteado.

Observa-se que no processo de recrutamento e seleção que era feito na empresa não havia nada de muito formalizado em sua elaboração e também em sua execução. O processo tinha o apoio da área administrativa da empresa, mas era desempenhado pelos gestores responsáveis por cada setor e quando necessário, eram recrutados candidatos externamente fosse por indicação ou por empresas especializadas e com isso, entrevistas de cunho mais pessoal eram realizadas e quando considerado essencial alguma prova era desenvolvida visando conseguir visualizar o desempenho com ferramentas e situações que faziam parte das funções a serem desenvolvidas pelo cargo. Sendo assim, apenas superficialmente poderiam ser avaliados os resultados desse processo. Já para o atual processo é desenvolvido em duas partes, sendo a primeira pelo responsável na área de gestão de pessoas (testes psicológicos, provas específicas, dentre outras) e a outra pelo gestor da área solicitante (entrevista) sendo finalizada pela diretoria da empresa. Logo após a conclusão da etapa de recrutamento, com os candidatos que melhor se encaixam já escolhidos, o processo de seleção pode ser iniciado. Sendo assim, os instrumentos de avaliação são aplicados para que aquele que melhor se encaixe nos padrões do perfil ideal de funcionário tanto de uma área específica quanto da empresa como um todo, seja escolhido e contratado. Uma seleção objetiva e bem construída contribui para a performance da empresa.

Os seguintes elementos são explorados pela empresa no atual processo de seleção de pessoal: o perfil ideal, os instrumentos que são utilizados e a avaliação dos possíveis resultados.

Processo de Seleção atual da empresa

PROCESSO	ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Seleção	Perfil	É dependente de cada área solicitante, como tempo de experiência, nível de escolaridade e demais atribuições.
	Instrumentos utilizados	São aplicados testes psicológicos que ajudam a avaliar os aspectos intelectuais, cognitivos, de personalidade e técnicos do candidato; Provas que tratam de conhecimento em ferramentas específicas utilizadas em algumas áreas são ministradas visando obter conhecimento quanto ao seu desempenho com a mesma; Entrevistas feitas com o gestor da área solicitante que buscam verificar a veracidade das informações prestadas pelos candidatos.
	Avaliação dos Resultados	Até o momento a empresa não possuía nenhuma avaliação pós-seleção.

Fonte: elaboração da autora

Seguindo a linha de raciocínio, é possível destacar possíveis falhas e acertos encontrados no processo de recrutamento e seleção (BANOV, 2010). Antes da implementação do novo processo, era perceptível a falta de experiência e de perfil dos candidatos quanto à vaga e isso causava alguns desgastes e custos para a empresa

que podem causar a desistência de um funcionário recém-contratado acarretando que seja feito um novo processo. Esse fenômeno ocorre devido à falta de uma política e descrição de cargos bem definidos. Com o processo de recrutamento e seleção sendo adaptado às competências da empresa, esse tipo de falha vem sendo sanada com o decorrer dos processos que estão sendo desenvolvidos e que vão sendo adaptados.

A área de gestão de pessoas é responsável pelo processo que envolve o recrutamento e seleção de pessoal e na percepção dos respondentes da pesquisa, a falha que era encontrada envolvia todo o processo desde o recrutamento passando pela seleção até chegar à contratação, devido a não preparação daqueles que eram encarregados por executá-lo. Ainda é possível perceber que mesmo com as adaptações já realizadas ainda há ajustes que podem ser feitos para o aprimoramento do processo e alcance de sua efetividade.

Já como acertos, temos como base a visão da diretoria de forma ampla que abrange toda a organização e tem presença participativa em todas as tomadas de decisão da empresa, e outro ponto destacado de importância nesse processo, como já mencionado, é a reestruturação que visa justamente a excelência dos processos.

Pontos negativos e positivos encontrados

PONTOS NEGATIVOS
1) Não havia uma área específica que desenvolvesse os processos
2) A empresa não tinha uma política adequada de RES
3) Eram usados recursos defasados para a ação de recrutamento
4) Faltavam critérios para avaliar e técnicas eficazes
5) A empresa ainda não possui uma descrição de cargos estabelecida
6) A uma ausência de avaliação de resultados
PONTOS POSITIVOS
1) A empresa consegue o suporte necessário da diretoria para fazer as devidas mudanças
2) Há um investimento no capital humano por parte da empresa
3) Para a organização do processo são participantes o analista de gestão

de pessoas e os gerentes imediatos de cada área

Fonte: elaboração da autora

Sendo um dos objetivos da pesquisa dar ênfase na visão dos gerentes participantes, se faz necessário saber as sugestões seja desenvolvida e alcançada. Com o intuito de obter as opiniões e sugestões quanto ao tipo de aperfeiçoamento que possam vir a ser implementados para a melhoria dos processos de recrutamento e seleção de futuros colaboradores na empresa estudada, utilizou-se na entrevista uma questão que abordava o conteúdo relacionado com sugestões de melhorias para processo de recrutamento e seleção. Com isso, varias sugestões foram descritas pelos participantes quanto às melhorias e sugestões para o processo de recrutar colaboradores:

Sugestões dos Gerentes

SUGESTÕES DOS GERENTES
Contratação de um responsável para ajudar nos processos de recrutamento e seleção dos novos candidatos
O processo deve ser previsto pelas áreas antecipando assim os possíveis gastos e diminuindo os impactos de um posto ocioso
Implantação da avaliação de resultados do processo
Aplicação de dinâmicas para observar reações e características comportamentais diversas

Fonte: elaboração da autora

Para o estudo do processo em questão, se torna indispensável à participação dos gestores com suas sugestões para o aperfeiçoamento dos processos de recrutamento e seleção de novos funcionários ou até mesmo com os já existentes. Com isso, esta colaboração é evidenciada para que o desenvolvimento, a adaptação e o aperfeiçoamento dos processos sejam perceptíveis e auxiliem a área de gestão de pessoas a contratar seus novos colaboradores da forma mais eficiente possível.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste trabalho acadêmico tem por objetivo geral a avaliação dos processos de Recrutamento e Seleção adotados por uma empresa do ramo de pagamentos eletrônicos, sendo ele e os objetivos específicos alcançados ao seu término. Com a conclusão da pesquisa verificou-se que a empresa em questão tem seu processo atual de recrutamento e seleção em fase de adaptação e testes, e que devido ao curto tempo de adoção do novo modo de gestão e da aplicação dos novos processos não há como estabelecer um critério assíduo para avaliá-la. Mesmo com esse fator, a empresa caminha rumo ao progresso para adquirir com sucesso um quadro de colaboradores mais comprometidos com seus ideais, respondendo assim a pergunta problema que deu início ao estudo presente.

Foi constatado também, que é fundamental para a empresa que sua descrição de cargos seja finalizada para que com isso a análise deles possa ser feita, pois sem sua utilização há uma dificuldade em se estabelecer critérios que abordem o perfil dos cargos a serem pleiteados na empresa.

Como limitações para o desenvolvimento da pesquisa pode-se ressaltar a não obtenção de maiores informações de processos da empresa devido a sua política não permitir o acesso mais aprofundado, já no período marcado para as entrevistas, a autora da pesquisa se ausentou da empresa por motivo de recesso e com isso houve a dificuldade de acesso aos participantes e juntamente com esses fatores acarretamos o tempo de elaboração que se tornou curto devido aos contratemplos.

Como sugestão para futuros trabalhos, a ideia central poderia ser utilizada para a aplicação de uma nova pesquisa na própria empresa visando obter informações concretas sobre seu desempenho com o novo processo podendo se expandir também para outras áreas da gestão de pessoas, bem como ser aplicada em outras empresas do mesmo segmento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. *Captação e Seleção de Talentos: repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAÚJO, Luis César G. de. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2008.
- BANOV, M. R. *Recrutamento, seleção por competências*. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CRISTOFARI, Lúcio Nunes. *Técnicas de Recrutamento e Seleção*. 2007. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Administração, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002a.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001b.
- LACOMBE, Francisco J. M. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. São Paulo: Atlas, 2005.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PONTES, B. R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo: LTr, 2001.
- RABAGLIO, M. O. *Seleção por competência*. São Paulo: Educator, 2005.

SILVA, Eliana Batista. *Análise das técnicas de recrutamento e seleção em uma empresa de contact center*. 2012. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Administração, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

Apêndice A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PESQUISA DE CAMPO - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) a participar do trabalho de conclusão de curso "Recrutamento e Seleção de Pessoal: um estudo de caso em uma empresa do ramo de pagamentos eletrônicos, situada em Brasília-DF", sob responsabilidade da Professora/Orientadora Tatiane Araújo do Centro Universitário de Brasília e da graduanda Mariana Claudino da Silva Bessa.

A pesquisa tem por objetivo coletar informações com a sua percepção sobre o processo de recrutamento e seleção realizado na empresa, e verificar se há, na sua percepção, uma visão de mudança entre o antigo e o atual processo implantado.

O (a) senhor (a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá na pesquisa sendo mantido o mais rigoroso sigilo sobre seus dados, sendo sua participação considerada voluntária.

Agradeço a colaboração

O que você compreende sobre Processo de Recrutamento e Seleção?

Como é realizado o atual processo de recrutamento e seleção de pessoal da empresa?

Com base na pergunta anterior, você pode dizer como era feito esse processo dentro da organização antes da implementação da nova Gestão de Pessoas?

Consegue visualizar e dizer quais as principais mudanças percebidas entre o antes e o depois dessa implementação?

A empresa realiza recrutamento externo e interno?

Para o recrutamento, como as vagas são disponibilizadas para atrair os candidatos?

Quais são os meios usados?

Como é feita a seleção? Quais são os instrumentos utilizados para a avaliação desse processo?

Na sua concepção, quais sugestões poderiam ser acrescentadas para aprimorar o processo de recrutamento e seleção na organização?