



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

Ana Freitas Bezerra

RA: 21082654

**ANÁLISE DO PROCESSO SELETIVO DE FUNCIONÁRIOS
TERCEIRIZADOS EM UMA ASSOCIAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL**

Brasília

2014

Ana Freitas Bezerra

**ANÁLISE DO PROCESSO SELETIVO DE FUNCIONÁRIOS
TERCEIRIZADOS EM UMA ASSOCIAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho apresentado de Curso (TC) como requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas da Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, sob a orientação do professor, Felipe Burle dos Anjos.

**Brasília
2014**

Ana Freitas Bezerra

**ANÁLISE DO PROCESSO SELETIVO DE
FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS EM UMA ASSOCIAÇÃO
DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho apresentado de Curso (TC) como requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas da Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, sob a orientação do professor, Felipe Burle dos Anjos.

Brasília, ____ de _____ de 20____.

Banca Examinadora

Prof.: Felipe Burle dos Anjos
Orientador

Prof.(a):
Examinador(a)

Prof.(a):
Examinador(a)

ANÁLISE DO PROCESSO SELETIVO DE FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS EM UMA ASSOCIAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL

Ana Freitas Bezerra

RESUMO

As empresas, buscando aprimoração de seu crescimento e aperfeiçoamento de seus funcionamentos, notam que atrair competência é de uma grande relevância para atingir suas metas. Dessa forma, o Processo de Recrutamento e Seleção é um recurso de primordial para as empresas. Este artigo está estruturado inicialmente em uma teoria que procurou situar as atividades de Recrutamento e Seleção na gestão de RH na Associação estudada, apontando suas etapas e técnicas mais comuns. Em seguida, aborda o processo seletivo de funcionários de uma associação no DF e se caracteriza por indagar a situação do mesmo, apontando pontos positivos e negativos. O artigo se baseia numa pesquisa descritiva de caráter qualitativo. Durante a execução do estudo foram realizadas três entrevistas. Foi aplicada a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin, concluindo-se que o processo seletivo da Associação pesquisada é falho e necessita de uma maior gestão por parte dos gestores que contrata os candidatos.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Associação no DF.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2. REFENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Recrutamento.....	7
2.1.1 Recrutamento Interno	9
2.1.2 Recrutamento Externo	10
2.1.3 Recrutamento Misto.....	12
2.1.4 Novas formas de recrutamento.....	12
2.2 Seleções de Pessoal	13
2.2.1 Técnica de seleção	14
2.2.2 Entrevista.....	15
2.2.3 Provas de conhecimento / Capacidade	15
2.2.4 Testes Psicológicos	16
2.2.5 Teste de Personalidade	16
2.2.6 Técnicas de Simulação/Vivenciais.....	17
2.2.7 Captação e Seleção de Talentos.....	17
3 MÉTODO.....	18
3.1 A empresa.....	18
3.2 Participantes	20
3.3 Procedimentos de coleta.....	20
3.4 Procedimentos analíticos	21
4. RESULTADOS.....	22
5 DISCUSSÃO	24
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
7 REFERÊNCIAS.....	28

1 INTRODUÇÃO

O mundo vem passando por mudanças aceleradas de ordem econômica, política e social, onde a competitividade acirrada entre as empresas faz com que os empresários mais e mais optem por inovação, qualidade e também recursos humanos capacitados e talentosos o suficiente para dar em conta a essa nova equação do mercado.

Diante da complexidade do mercado de trabalho, atualmente o progresso contínuo dos processos empresariais exerce fortes influência sobre as organizações, o aumento da concorrência entre as empresas faz tornar-se importante a existência de funcionários adequados; sendo assim, a meta organizacional poderá ser alcançada por meio dos colaboradores. Chiavenatto (2010) relata que quando o mercado de trabalho está em uma situação de oferta, ou seja, quando as oportunidades de trabalho são maiores do que a procura delas, as organizações se vêem diante de um recurso escasso e difícil: as pessoas são insuficientes para preencher em as suas posições em aberto.

A procura por profissionais capacitados é um desafio frequente nas empresas; dependendo da função ofertada, não é possível obter pessoas com competências para ocupar. Ressalta-se que estabelecer previamente o perfil dos colaboradores da empresa é estrategicamente essencial para a permanência e o resultado da empresa. A intenção maior é colocar a pessoa certa no lugar certo, ou seja, o futuro ocupante da vaga em aberto deverá ter um perfil adequado para o exercício das funções exigidas pelo cargo. A organização deve selecionar colaboradores com qualificação e que sejam instruídos para exercitar em sua atividade.

Associar competência a grupo de trabalho é a maneira que a organização soma e aperfeiçoa sua performance diante do negócio em que exerce, consolidando sua imagem. Diversas empresas não dão o esforço necessário ao processo de recrutamento e seleção de pessoal por dificuldades significantes quando necessitam de mão-de-obra especializada. Muitas organizações cometem uma falha geral: pensar que os recursos humanos são abundantes, podendo ser facilmente atraídos à empresa ou facilmente repostos sempre que necessário. O processo de recrutamento, nesse sentido, visa suprir a organização de recursos humanos

necessários para que sua postura frente ao mercado seja a mais estratégica e competitiva possível. Seguindo esse contexto, pode-se oferecer uma melhor estruturação para as organizações e que seja proporcionado um sistema no 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). Gil (2001) alega que como o ser humano possui ativo de que ordena as organizações, devem ser recrutadas e escolhidas com a maior aptidão possível, já que erros nesses recursos podem envolver outras ações de gestão a serem evoluídas posteriormente. Ocorre porém, que com a nova conduta adotada em relação à gestão de pessoas, as atividades de recrutamento e seleção de empresas sem organizações não vêm sendo confiadas a um órgão específico, mas às chefias imediatas. Como fruto, nem sempre as pessoas incumbidas de tal cargo dispõem dos conhecimentos e da experiência necessários.

Na empresa acontece com frequência, que gestores assumem diferentes deveres, sem serem preparados, logo, os erros cometidos na hora da contratação são normais. Muitas das vezes, o candidato é selecionado somente pela avaliação do currículo, omitindo candidatos com potencialidades melhores. E através dessa consequência muito indivíduo não tem capacitação para realizar as atividades que a empresa estabelece para o candidato selecionado.

O processo de agregar pessoas na organização representa as portas de entrada que são abertas apenas para candidatos capazes de ajustar em suas características e competências pessoais com as características predominantes da organização, ou seja, cada organização codifica as características humanas que são importantes para o alcance de objetivos organizacionais e para sua cultura interna e passa a escolher aquelas pessoas que a possuem em elevado grau. O processo seletivo é a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem (CHIAVENATO, 2010).

Este artigo justifica-se com a aplicação e aperfeiçoamento dos métodos a respeito do Recrutamento e Seleção, visando assim, a potencialização da sua área de recrutamento e seleção de talentos. Academicamente, o presente trabalho está pautado na oportunidade de projetar a teoria e a prática ao mesmo tempo, assim contribuindo para que a organização pesquisada possa obter maiores informações a

respeito do assunto abordado. 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. Como diferencial deste artigo no ramo financeiro da empresa estudada, tem-se o mesmo entendimento no artigo de Recrutamento e Seleção (JESUS, 2013) que tem como objetivo verificar a metodologia utilizada, realizar uma comparação entre a teoria e as práticas adotadas por parte da agência durante o processo de recrutamento e seleção; identificar o nível de importância do processo de recrutamento como diferencial via web e seleção para a agência. E também o artigo de Recrutamento e Seleção de Talentos na Agência 0479, segmento Pessoa Jurídica Três do Banco Itaú Unibanco (SILVA, 2012) com o objetivo de identificar a metodologia adotada no Banco.

Para atingir os objetivos deste estudo foi realizada uma pesquisa descritiva com método de abordagem do problema qualitativo. Como justificativa dessa pesquisa, do ponto de vista social, ao seu término, poderá ocorrer variações dentro da empresa; a expectativa é gerar diversas vantagens, tanto para o funcionário como para a empresa em si. Tais variações são previstas devido às questões que serão levantadas a respeito do processo de recrutamento e seleção de talentos.

O tema a ser abordado no artigo a seguir, refere-se ao processo de Recrutamento e Seleção adotada por uma empresa de uma associação de bancários no Distrito Federal. A problematização a ser estudada é a seguinte: qual é o efeito do processo seletivo para os funcionários do setor financeiro dessa empresa? Dessa forma, o objetivo geral é avaliar o processo seletivo para funcionários do setor financeiro da empresa. Para alcançá-lo, os objetivos específicos são: identificar técnicas e critérios utilizados no R&S do setor estudado; verificar os impactos do R&S nos indivíduos e na empresa estudada; e realizar um feedback/criticar o processo seletivo.

2. REFENCIAL TEÓRICO

2.1 Recrutamento

Atualmente, o recrutamento tem tido um valor maior do que tempos atrás, em função de um elevado número de candidatos disponíveis e a falta de qualificação mínima desses candidatos para ocupação das vagas disponíveis, o que faz o recrutamento cada vez mais estratégico para encontrar candidatos que atendam às necessidades das vagas (BANOV, 2010).

Recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos com capacitação e qualificação capazes de assumir em cargos referentes às vagas ofertadas. Anunciando a disponibilidade do cargo no mercado e atraindo pessoas qualificadas para disputá-lo (CHIAVENATO, 2010). O selecionador estabelece o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la (GIL, 2001). Abrange o conjunto de práticas de processos usados para atrair candidatos para vagas existentes ou potenciais; ao se abrir a vaga, o ponto de partida para o recrutamento é a pesquisa no cadastro de candidatos. A pesquisa tem de ser feita em função das características que se deseja para a pessoa que deve ocupar a vaga (LACOMBE, 2005). Além disso, a organização deve compreender que o processo de recrutamento não é crucial apenas para a empresa. O mesmo se trata de método de comunicação bilateral. Pois, o pretendente ao cargo deseja saber das informações da empresa. Da mesma forma para a organização, que almeja identificar qual o tipo de contratado será o candidato, caso venha a ser admitido (MILKOVICH E BOUDREAU, 2010).

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).

O resultado no procedimento de recrutamento depende do perfil desejado que a organização almeje e para que isso aconteça, é preciso saber o que se espera do candidato. Isto é estabelecido nas descrições do cargo, que devem ser desafiadora, pois assim será um bom mecanismo para se obter ganhos na produtividade que tem a meta de favorecer dados facilitando o recrutamento. Candidatos a serem

recrutados e contratados devem ter condições de exercerem os métodos da organização, ligados com os que já foram admitidos anteriormente. Outro tópico a ser destacado é que a aptidão para modernizar, a coragem, o empenho e outros atributos pessoais são relevantes, porém, nem sempre é acessível avaliá-las no processo seletivo (LACOMBE, 2005).

Segundo Banov (2010) o recrutamento é uma maneira que engloba basicamente quatro etapas:

1ª etapa: Coleta de dados: detalhamento do perfil de cargo, período disponível para ocupar a vaga, capital financeiro destinado ao recrutamento, situação do mercado de trabalho;

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

3ª etapa: Execução do recrutamento: anúncio da vaga.

4ª etapa: Avaliação do recrutamento: do número de candidatos que atende ao recrutamento, quantos possuem qualificação para a vaga, se as vagas foram completadas, se os meios foram eficazes.

A partir disso, o recrutamento implica em atrair candidatos que podem ser identificados interna ou externamente à organização detentora da vaga em aberto. Para que possamos atuar de maneira a alcançar resultados de qualidade é necessário entendermos melhor as implicações da utilização de cada um desses tipos de recrutamento.

2.1.1 Recrutamento Interno

Recrutamento interno é a ocupação das vagas por meio de promoção ou transferências de funcionários da empresa (PONTES, 2008). Relata que a uma series de vantagens, uma delas é com a política de valorização dos profissionais internamente, ou seja, o reconhecimento que se faz aos funcionários que estão aperfeiçoando seus conhecimentos. Fazendo que se eleve sua capacidade e o desempenho de suas tarefas atuais. A estimativa de que o funcionário eleito venha a executar com excelência o seu novo cargo, estará garantida quando feitas avaliações de potenciais e planejamento de pessoal. Outra vantagem é que o tempo de ambientação do contratado é menor em relação ao contratado externamente,

sendo mais rápido e mais econômico. Verificando essas vantagens, a empresa recrutaria profissionais trainees e os aperfeiçoaria para cargos mais altos.

Porém, ao aplicar o critério de recrutamento, é preciso coordenar as perspectivas dos envolvidos nos processos. Algumas empresas alegam que tal prática costuma gerar algum tipo de competição interna, frustração e descontentamento entre os selecionados a participarem do processo. Porém, o processo interno de recrutamento de pessoal costuma estimular os colaboradores a se desenvolverem profissionalmente, pois o mesmo oferece perspectiva de crescimento interno. De qualquer maneira, o mesmo deverá seguir regras previamente estabelecidas, para que assim se minimizem eventuais problemas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Pontes (2008) recomenda que, para o recrutamento interno é do planejamento de pessoal, não recomenda a utilização do concurso interno, ou seja, a seleção do profissional por meio de notas obtidas em provas seletivas resultaria espírito de competição afetando o clima da organização. O risco de que a escolha não seja a do melhor candidato em forma de desempenho e potencial, traz um peso motivacional nos eliminados.

Gil (2001) relata que os meios de divulgação da vaga podem ser: cartazes é um sistema de baixo custo e costuma proporcionar bom número de candidatos; recomendação solicita a pessoa de dentro ou fora da organização para indicar candidatos; pessoal dispensado, admissão de antigos funcionários dispensados, neste caso, conhecem a empresa e provavelmente recusa treinamentos; anúncios, headhunters, é a contratação de profissionais qualificados em período de tempo menor do que o mediante outro procedimento e internet.

2.1.2 Recrutamento Externo

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 (MARRAS, 2000, p.73).

Têm como vantagem atrair sangue novo para empresa, são pessoas novas, com novos talentos, capacidades, expectativas. Renovando o quadro de funcionário

e a cultura da empresa (BANOV, 2010). Porém, o recrutamento externo tem suas desvantagens: geralmente se trata de um processo mais demorado quando comparado ao recrutamento interno; é mais oneroso para a organização e exige despesas imediatas com meios de publicação, agências de recrutamento, despesas com o processo de admissão, dentre outros; em princípio, se trata de um processo menos seguro do que o recrutamento interno. Pode gerar um sentimento de deslealdade dentro da organização, assim, frustrando os colaboradores que lá estão, podendo passar uma falsa ideia de barreira de crescimento dentro da mesma e de um modo geral, costuma afetar a política salarial da organização (MILKOVICH E BOUDREAU, 2010). Existem várias maneiras de ocorrer o recrutamento externo, como as listadas abaixo:

Indicação: Pode-se pedir a pessoas de confiança e identificadas com empresas para indicarem candidatos de sua confiança que tenham o perfil adequado para a vaga. Além de ser um meio econômico, a recomendação geralmente refere-se a pessoas com predisposição para aceitarem o ambiente de trabalho (LACOMBE, 2005). Porém, a recomendação pode criar constrangimento com o contato, no caso de rejeição ou de identificação de falhas após a contratação. Para evitar isso, convém esclarecer bem o contato acerca dos requisitos exigidos dos candidatos e, a despeito da recomendação, avaliá-lo tão objetivamente como os demais (GIL, 2001).

Cartazes internos e externos: Recrutamento de baixo custo e que costuma proporcionar rapidamente um número considerável de candidatos (GIL, 2001).

Anúncios: Procedimento bastante utilizado porque atrai muitos candidatos. Deve possuir características como, chamar atenção, desenvolver o interesse no cargo, criar o desejo através do aumento do interesse, ao mencionar vantagens como satisfação no trabalho. Antes dos anúncios é preciso que haja a definição dos objetivos e posteriormente identificar os melhores meios de atingi-los e decidir pelo meio mais adequado (CHIAVENATTO, 2010).

Agências de recrutamento: são empresas especializadas em recrutar e selecionar candidatos para o cargo em aberto e apresentá-los para decisão final. A escolha de uma excelente agência é essencial, pois a contratação de empregados é fundamental para o sucesso da empresa (LACOMBE, 2010).

Intercâmbios com outras empresas: existe um grande intercâmbio entre empresas para fins de troca de informação sobre o candidato a ser selecionado.

Com isso, as empresas de recrutamento atuam como uma espécie de pool, buscando candidatos onde estiveram cadastrados (LACOMBE, 2010).

2.1.3 Recrutamento Misto

O recrutamento misto acontece quando a empresa faz uso, no mesmo processo de divulgar suas vagas, tanto do recrutamento interno quanto do externo. Segundo Vergara (2005, apud Pasquetti 2006) e Marras (2004), é feito com candidatos da própria empresa e do mercado. Esse talvez seja o modelo mais adequado segundo alguns autores, pois um complementa o outro. Há algumas formas de combinações dos tipos de recrutamento: recrutamento externo seguido do interno caso o primeiro não apresente resultados desejáveis; recrutamento interno seguido do externo, nesse caso a empresa prioriza seus empregados quando há oportunidades de vagas e não havendo candidatos com o perfil, a empresa parte para o recrutamento externo e o recrutamento externo e interno juntos no qual a empresa está preocupada com o preenchimento da vaga independente de se ela será preenchida por uma pessoa interna ou externa. Com esse método a empresa fica segura de que não está desperdiçando seus recursos humanos e ao mesmo tempo cria condições sadias de competição profissional.

Na realidade, um recrutamento interno completa o recrutamento externo, ao realizar o recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição da vaga precisa ser substituído em uma posição atual. Se for substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida (BANOV, 2010).

2.1.4 Novas formas de recrutamento

Para que haja uma contratação de um novo funcionário, qualquer organização deve iniciar um processo de recrutamento e seleção, porém, o mesmo costuma ter um alto custo com anúncios, ambientação do empregado à organização, treinamento, consultorias e honorários de consultorias externas (BANOV, 2010). Assim, cotidianamente, quando se trata de cargos de confiança, cargos executivos ou quando surge uma vaga inesperada, as grandes corporações têm investido cada vez mais em headhunters, pois, de acordo com Lacombe (2005), são empresas especializadas no recrutamento e seleção de executivo de alto nível. Procuram executivos eficientes, com as habilidades necessárias para o cargo, que possam se

ajustar á organização, e, ainda, que estejam dispostos a considerar em novos desafios e oportunidades (ROBBINS, 2001). São especializados em negociações que tiram os executivos de uma empresa para alocá-los em outras empresas com oferta de trabalho mais atraente.

Porém, para se tornar um headhunter mais eficiente, o mesmo deve possuir a capacidade de cultivar uma rede de relacionamentos profissionais, pois, quando se tem acesso a um bom networking, o headhunter tem mais facilidade para acessar o cotidiano das grandes organizações (PONCE, 2002). Pois, essencialmente o networking se trata de redes de relacionamento profissionais em que um profissional indica o outro por conhecer suas qualificações. Jamais indica alguém por estar desempregado. A certeza de que o diploma não garante conhecimento e habilidades e a falta de profissionais qualificados tem contribuído para que as empresas criem uma cultura de networking. Entre chamar alguém por meio de currículo e alguém cujas qualificações são conhecidas, as empresas têm percebido melhores resultados no segundo caso.

Com o desenvolvimento do conhecimento, ainda mais se tratando da internet, a sociedade como um todo tem se beneficiado. Devido a tal evolução cibernética, Robbins (2001) diz que atualmente uma das mais novas áreas para se encontrar currículos de empregados qualificados é a internet. É possível a utilização dessas ferramentas a favor do processo de recrutamento e seleção, pois, através delas é possível ter acesso a um número maior de candidatos, com custo baixo e proporciona velocidade de informação. Com isso, as organizações de qualquer segmento empresarial, podem anunciar vagas de empregos na web, permitindo assim, que qualquer candidato que tenha acesso à internet possa se inscrever e se candidatar a vagas disponibilizadas. Chiavenatto (2010) relata que este tipo de recrutamento permite agilidade, comodidade e economia, O candidato pode concorrer a varias oportunidades de mercado, mesmo estando em sua casa.

2.2 Seleções de Pessoal

Se as pessoas são distintas e as organizações também, buscar o profissional adequado para o lugar certo é o objetivo básico do processo de seleção de pessoal (BANOV, 2010). A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para

escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente (LACOMBE, 2005). 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 dê 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 a função de optar os candidatos a empregos recebidos pelo setor de recrutamento, para atendimento das necessidades internas da empresa” (MARRAS, 2004, p.79). O processo seletivo busca, dentre vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na empresa ou às competências necessárias, o processo seletivo visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho humano, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATTO, 2010).

2.2.1 Técnica de seleção

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

O processo seleção é constituído por etapas com a finalidade de levar a contratação de candidatos recrutados, obtidas as informações básicas do cargo a ocupar ou das competências desejadas, o outro lado da moeda é a obtenção da informação a respeito dos candidatos que se candidatam. A partir disso, o passo seguinte é a escolha da técnica de seleção para analisar, comparar e escolher os candidatos que se encaixam na vaga em aberto. As técnicas permitem um rastreamento das características pessoais dos candidatos através da amostra do seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como

rapidez e confiabilidade. Além disso, deve apresentar o melhor avaliador para um bom desempenho do candidato futuro (CHIAVENATTO, 2010). Para tomar decisão mais acertada, é preciso conhecer, algumas das principais técnicas de seleção.

2.2.2 Entrevista

“É a técnica de seleção mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas” (CHIAVENATO, 2009, p. 127). Já Pontes (2008, p. 138) destaca que é profunda e visa averiguar a qualificação, potencial e a motivação do candidato ao cargo. Carvalho (2000, p. 81) destaca que através da entrevista o entrevistador pode avaliar: a aparência do candidato, a postura e o modo como o mesmo se expressa; trata-se do único método direto com o candidato em que se pode medir a velocidade de reação nas respostas, poder de persuasão e qualidade de se expressar verbalmente; proporciona ao entrevistado informações que necessita a respeito da organização, se lhe convém ou não o emprego, por fim, a entrevista serve para passar ao candidato à vaga, que lhe foi dada a oportunidade de se expressar e expor suas qualidades. “A entrevista é um instrumento importante para o processo de seleção” (FRANÇA, 2011, p. 40). Como pode se observar, a entrevista é muito importante no processo de seleção, por isso, a condução deve ser realizada por um profissional que tenha experiência e que tenha capacidade de identificar possíveis fatores de ordem pessoal que venham a interferir (atração, antipatia, rejeição e etc.) no processo seletivo. França (2011, p. 40) recomenda que “a entrevista realizada utilize questões semi-estruturadas”.

2.2.3 Provas de conhecimento / Capacidade

As provas aplicadas, sejam elas de conhecimento ou de capacidade são meios de avaliar objetivamente as habilidades e conhecimentos que foram adquiridos através do exercício, prática ou estudo (FRANÇA, 2011). Os testes de conhecimento ou de capacidade podem medir o grau de conhecimento e habilidades do candidato e devem ser tomados alguns cuidados na elaboração do teste como: colocar frases curtas, não deve ter duplo sentido e evitar número grande de títulos (PONTES, 2004).

Os testes de conhecimento medem as habilidades intelectuais dos candidatos, como por exemplo, a capacidade de raciocínio rápido, de resolução de

problemas, da aprendizagem rápida a partir de uma experiência concreta e de processamento de informação.

2.2.4 Testes Psicológicos

Os testes psicológicos, segundo Anastasi (1977), objetivam avaliar o desempenho intelectual geral, aptidão específica e a personalidade dos candidatos (Carvalho, Passos e Saraiva, 2008). São instrumentos padronizados que servem de estímulo a um comportamento por parte do examinado. “Visando predizer o comportamento humano, na base do que foi revelado na situação de teste” (FRANÇA, 2011, p. 42). Já Freeman apud Carvalho (2000, p. 31) diz que o teste psicológico se trata de um instrumento padronizado que tem a finalidade de medir objetivamente um ou mais aspectos da personalidade total de um candidato, para tal, utilizando amostras de comportamento ou rendimento. Devido a tal, Chiavenato (2005, p. 147) diz que os testes psicológicos possuem três características, que tanto as entrevistas e provas não possuem: o preditor, que possui capacidade de oferecer resultados de um teste/prova prospectivos, com capacidade de servir como um prognóstico para desempenhar o cargo; a validade, que possui a capacidade de identificar exatamente qualquer variável humana que pretende medir e a precisão, que tem a capacidade de demonstrar resultados que se assemelhem em várias aplicações no mesmo candidato.

2.2.5 Teste de Personalidade

Os testes de personalidade são instrumentos para avaliar características emocionais, de motivação, interpessoais e possuem uma peculiaridade com relação aos testes. De acordo com Chiavenato (2005, p. 149) “o termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa”. Devido a essa complexidade, os testes de personalidade conseguem identificar os principais traços da personalidade do candidato, como aspectos motivacionais, principais interesses e distúrbios (FRANÇA, 2011). “Dessa forma, os testes de personalidade pretendem tanto avaliar o padrão habitual de comportamento do candidato, quanto revelar suas fontes motivacionais” (CARVALHO, 2000, p. 62).

2.2.6 Técnicas de Simulação/Vivenciais

Os testes situacionais, bastante utilizados hoje em dia, são atividades estruturadas, colocando o candidato diante de uma situação típica de seu dia-a-dia no serviço, visando observar a sua capacidade de perceber, analisar e solucionar problemas. Conforme Pontes (1996), as técnicas de dinâmicas de grupo ou simulação são atividades estruturadas que podem ser utilizadas para treinar ou selecionar pessoas. Em seleção, as técnicas são aplicadas para observar diversas características comportamentais. É como um jogo: a partir de uma atividade proposta são estabelecidos objetivos e regras, cabendo a cada participante utilizar suas habilidades pessoais para chegar ao objetivo, neste caso à oportunidade de emprego.

O teste de personalidade é fundamental para analisar como o candidato se relaciona com outra pessoa, analisar também como é a sua autoconfiança, sua autonomia, introversão, capacidade de decisão e de controle emocional.

2.2.7 Captação e Seleção de Talentos

Atualmente estamos em um mercado de trabalho bastante exigente. Os requisitos mínimos quanto à formação de profissionais e experiência na área de atuação ficaram mais exigentes, sem mencionar competências relacionadas ao comportamento, sendo ainda mais valorizadas (ALMEIDA, 2004).

O termo talento se refere à pessoa que consegue agregar em sua bagagem um conjunto diferenciado de competências, ou seja, pode ser algum tipo de conhecimento, habilidade ou atitude que o difere de outras pessoas (ALMEIDA, 2004). “A expressão captação e seleção de talentos pode levar a ideia enganosa de que basta atrair pessoas excepcionais para que elas dêem retorno para a organização” (ALMEIDA, 2004, p. 17). Por isso, quando uma pessoa é selecionada, suas competências individuais devem ser bem administradas, pois, podem acabar não se transformando em talento organizacional (ALMEIDA, 2004).

Por isso, as estratégias de captar e selecionar talentos devem fazer parte de alguma etapa do processo de gestão de talentos. Ou seja, não podendo serem planejadas de maneira independente com relação às estratégias de retenção e desenvolvimento da organização (ALMEIDA, 2004).

3 MÉTODO

Este estudo de caso procurou analisar as técnicas de recrutamento e seleção, através das teorias acerca do assunto e teve a possibilidade de se relacionar com as práticas da organização. Dessa maneira, utilizou-se o método de pesquisa descritiva, cujo objetivo é a descrição das características de estudo de um grupo, que tem como base a resolução do problema (GIL, 2002). Uma das principais características da pesquisa descritiva segundo Casarin (2011, apud Gil, 1996) se dá por conta do sistema de coleta de dados através de instrumentos já padronizados, tais como, entrevistas estruturadas, observação sistemática e questionários. Na visão de Gil (2002, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Por ser uma questão não muito tratada em pesquisas anteriores e por possuir como meta adquirir uma compreensão aprofundada das atitudes dos entrevistados, o método de abordagem é qualitativo (GOMES; ARAÚJO, 2005).

A atual pesquisa adotou um método de caráter qualitativo, “assim como o bibliográfico, o método qualitativo sempre foi considerado como método exploratório e auxiliar na pesquisa científica” (OLIVEIRA, 2000, p. 61).

Bardin (1997) alega que é eficaz na execução das conclusões específicas sobre um evento ou uma variável de inferências precisa e não em inferências. O tipo de pesquisa é a experimental.

3.1 A empresa

O presente artigo teve como objetivo principal o estudo de caso de uma Associação Bancária em Brasília. Os dados necessários para se dar embasamento e caracterizar a empresa escolhida para a realização da presente pesquisa foram coletados do site da mesma.

O funcionalismo do banco estudado, em fevereiro de 1986, chega ao topo dos debates sobre as transformações das propostas pela Reforma Bancária. As normas designadas pelo Ministério da Fazenda e pela Diretoria da empresa são contestadas e debatidas pelos funcionários. Estimulado pelo clima de insatisfação, um grupo de funcionários em Brasília concretiza a fundação de uma instituição que visava a

atender os anseios de cada um dos colegas em todo o País. Nascia Associação. Hoje, aos 25 anos, é uma entidade madura, que ganhou força e reconhecimento do funcionalismo (<http://www.anabb.org.br>).

A maior Associação da América Latina de uma única classe de trabalhadores de uma única empresa, hoje a entidade mais diferenciada e com maior presença dentro do banco. Foi criada em 20 de fevereiro de 1986. Associado tem acesso a uma série de serviços. São vantagens que vão de uma ampla assessoria jurídica, ao oferecimento de produtos e descontos para os associados (<http://www.anabb.org.br>).

Ao iniciar pela assessoria jurídica, a Associação oferece um contato com advogados para mover ações judiciais no auxílio de seus direitos. A maior parte delas chega à Justiça em forma de ações coletivas, que defendem os interesses de todos os associados da entidade. Na parte dos seguros, além de oferecer seguros de vida, com os menores preços no mercado, a associação ainda oferece, gratuitamente para todos os seus associados, um seguro de R\$ 3 mil. O associado é cadastrado automaticamente assim que se filia à Associação. Com o cartão da associação, o associado pode fazer compras nas empresas conveniadas com a Associação com descontos e facilidades. Outro convênio importante é o realizado com a Odontoprev. Os associados podem contratar um dos melhores planos odontológicos a preços acessíveis.

A função da associação é proteger os anseios legítimos de novo e antigos funcionários do BB, aposentados e pensionistas, adequar seu foco às questões atuais de interesse, garantir serviços de qualidade e contribuir para construção de um banco útil a sociedade. Tem como missão ser uma entidade plural, que represente o funcionalismo, ao atuar na defesa dos interesses dos associados nos âmbito social, governamental, administrativo e judicial. A sua visão é ser reconhecida como entidade de referência na promoção e na defesa do banco útil para sociedade, ser percebida como espaço demográfico permanentemente para debate de ideias na construção de visão e proposta coletivas, gozar de credibilidade junto a seus associados, em função das posições que assumir no ato de representar os legítimos interesses da coletividade. Estar estruturada e capacitada para captar e identificar anseios, interesses, necessidades e desejos dos associados na entidade e manter os funcionários da Associação satisfeitos, confiantes e comprometidos a alcançar os objetivos propostos (AÇÃO ANABB, 2013, p. 11).

3.2 Participantes

A área escolhida concedente para realização da pesquisa foi o setor de departamento financeiro e administrativo, composto por quatro (4) pessoas no setor Financeiro, quatro (4) pessoas nos Recursos Humanos e três (3) pessoas na Cobrança e o chefe geral do setor. Como a figura abaixo:



Os dados foram coletados com os funcionários do setor do departamento Administrativos e Financeiros da empresa, totalizando 12 integrantes. A escolha da amostra se deu por conveniência, uma vez que a pesquisadora trabalha no setor de cobranças, tornando o acesso fácil.

Dos dozes (12) membros da equipe, três (3) são do sexo masculino e nove (9) do sexo feminino. Dentre estes, quatro (4) tem a faixa etária entre 25 e 29 anos, três (3) estão na faixa etária de 30 a 35 anos e dois (2) possuem mais de 36 anos. Porém por questões de indisponibilidade por parte dos funcionários, foi possível realizar as entrevistas com apenas três funcionários do setor de departamento financeiro e administrativo. Sendo dois entrevistados do setor de cobrança e um entrevistado do setor contábil. Não foi possível coletar dados completos com apenas uma entrevista, tive a necessidade de realizar novamente, porém, individualmente para a complementação dos dados. A participação dos mesmos foi voluntária e sigilosa. E aconteceu dentro da disponibilidade de agenda entre o entrevistador e entrevistado.

3.3 Procedimentos de coleta

As entrevistas foram realizadas com os funcionários de área de Financeira e Administrativa, o período em que foram realizadas as entrevistas foi do dia 18 ao dia 21 de Março de 2014.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, sendo cinco de forma presencial, na qual foi gravada e teve duração de 30 minutos, sendo composta por 10 perguntas. Um segundo questionário foi feita com outros três funcionários, que preencheu a o questionário contendo 10 perguntas. Três funcionários do setor não foram entrevistados.

3.4 Procedimentos analíticos

Para melhor estudo, as respostas dadas durante a entrevista semiestruturada foram transcritas. Os dados foram então analisados segundo a técnica da Análise de Conteúdo levando em consideração os objetivos propostos no trabalho.

Segundo Bardin (1997), Análise de Conteúdo é,

“A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

“Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (pág. 31).

Ou seja, é voltada aos estudos das comunicações entre indivíduos destacando o argumento das “mensagens” e os aspectos quantitativos. Godoy (1995), afirma que na sua origem a análise de conteúdo tem privilegiado as formas de comunicação oral e escrita, o que não deve excluir outros meios de comunicação. Qualquer comunicação que vincule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode, em princípio, ser traduzida pelas técnicas de análise de conteúdo.

Trata-se de uma ferramenta e diversos métodos de comunicação. Do ponto de vista metodológico, é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemáticas e quantitativas do conteúdo manifesto da comunicação. A análise de conteúdo é “um método muito empírico, dependente do tipo de fala a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como

objetivo” (BARDIN, 1977, p. 32). O conteúdo dos entrevistados foi categorizado segundo os princípios da técnica de análise de conteúdo.

O roteiro de perguntas da entrevista buscou saber as características do entrevistado, tais como, idade, escolaridade, sexo, tempo de empresa, cargo e tempo no cargo atual; se já ocupou algum outro cargo na organização além do atual; como foi a maneira de ingressar na organização e quantas etapas o processo teve; se o processo foi justo; se já participou de algum processo seletivo como avaliador; qual o recrutamento é mais vantajoso para a organização, o interno ou externo; se considera o processo de seleção adequado e o que acha do sistema de indicação.

4 RESULTADOS

Em tempos que os resultados são tidos como emergentes nas organizações, principalmente na atuação do campo financeiro, o processo seletivo é de suma importância. Serão discutidas as opiniões obtidas através de entrevistas aplicadas aos colaboradores que trabalham na área financeira e administrativa da Associação a respeito dos processos de recrutamento e seleção. Este método de análise de conteúdo categorizou-se os resultados encontrados de três maneiras diferentes, sendo elas: descrição do processo de recrutamento e seleção; o caminho do percurso institucional e percepções dos trabalhadores sobre a gestão.

Na categoria entrada dos funcionários, o método utilizado para contratação na associação, não tem um padrão rígido para entrada das pessoas. Tendo assim, opções de entrada, para os funcionários entrevistados, não foi similar para todos. Houve para a contratação dos entrevistados o processo de indicação e entrevista. Para o analistas de cobrança foram solicitados exame médicos, pois entraram na empresa como operador de telemarketing. Cada um foi diferente, teve vários métodos de seleção de entrada ao longo do tempo. Tiveram duas pessoas que entraram em processo seletivo diferente, portanto, não têm como dizer quais dos dois que entraram, passou por um processo seletivo mais eficiente porque foram processos diferentes. É perceptível o método que se utiliza para recrutar pessoas na empresa. O analista de cobrança deixa claro que não foi realizado nenhum processo de recrutamento e seleção, realizou-se apenas uma comunicação com o diretor da associação. Ou seja, não existe nenhuma análise de perfil de competência e análise do cargo. Quando afirmou que “[...] na área do setor financeiro, pelo que percebi,

durante o tempo que estou na empresa, os funcionários que trabalham aqui, foram contratados por indicações por pessoas dentro da associação [...]”.

A segunda categoria aborda do percurso dos funcionários dentro da organização. O entrevistado 1 trabalhava no Banco como estagiário, e como seu supervisor conhecia o diretor da Associação, indicou para trabalhar lá, fez uma entrevista com o gestor de telemarketing, e foi contratado como estagiário durante um ano. Logo depois, comunicou-se com o chefe do setor do call center para que haja sua contratação como funcionário da associação, e assim, foi promovido para o cargo de operador de telemarketing que atuou dois anos e meio. Em seguida, como já tinha terminado seu curso de Administração, pela sua competência foi promovido para analista pleno no setor de cobrança, que se encontra hoje. O entrevistador 2 se inseriu na associação como motorista, por indicação de um funcionário da associação, logo após, fez uma solicitação ao setor de telemarketing, que assim que surgisse uma oportunidade na área, comunicaria a ele. Foi realizada somente uma avaliação no seu currículo, e foi chamado para atuar no cargo de operador de telemarketing. Percebeu que tinha chance de crescimento na empresa, começou seu curso de Administração que sempre almejou a cursar. Logo que concluiu, seu supervisor verificou que era comprometido e dedicado com o serviço, e tinha requisitos para vaga, foi promovido como analista pleno do setor de cobrança. Ele conta que “[...] com o passar do tempo, meu supervisor me observava como eu agia com alguma situação difícil de resolver, como eu me relacionava com os outros funcionários, e viu que eu tinha aptidão para ocupar o cargo de analista [...]”. Já o entrevistador 3, que esta há três anos atualmente no cargo que se encontra hoje, foi indicada por uma pessoa que oferecia suporte de TI para associação, indicou para o gestor administrativo, foi chamada para realizar uma entrevista, e foi contratada para atuar como analista pleno contábil. Dizendo a entrevistada “[...] na entrevista foi abordada questões de como era o serviço na empresa onde trabalhava, e o chefe verificou que era o serviço que a empresa estava buscando [...]”. Antes de se inserir na associação, já trabalhava na área, e preferiu mudar de organização por oportunidades de crescimento e salário mais compatível.

A terceira categoria tem como objetivo verificar as percepções dos trabalhadores sobre a gestão, ou seja, as críticas ou alto nível de conformidade com a gestão. O analista de cobrança 1 releva que acha justo o processo de indicação, é a prática que acontece com muito mais frequência do que, como profissional de RH.

Argumenta que ocorre não apenas no ambiente público, com os ditos “cargos de confiança”, quando declara que “[...] o Q.I bem recomendado ou via currículo ou depoimentos de ex-colegas de trabalhou referências é um verdadeiro caminho bem andado no processo seletivo, mas continuo defendendo que a vez e a voz devem ser dadas ao RH para se posicionar quanto ao candidato [...]”.

Já o analista de cobrança 2 acha que o processo de indicação pode ser um dos processos que pode ser adequado, quando expressa que “[...] acho que quem indica sabe da competência e da qualidade do candidato no processo seletivo. Já indiquei pessoas para uma empresa, que surpreenderam em outras empresas e ao serem contratados continuaram surpreendendo positivamente a empresa com excelência e competência [...]”.

A analista contábil acha que é justo o processo de indicação, quando relata que “[...] acho que é uma excelente forma de reduzir custos com processos de R&S que demandam contratação de consultorias especializadas [...]”. Porém acha que a empresa pode ir além do que apenas uma indicação “[...] acho que existem métodos mais eficientes do que a indicação, como por exemplo, um teste de conhecimento para o cargo que a empresa busca [...]”. Ao ouvir a opinião do analista de cobrança 2, ela indaga que “[...] na minha opinião processos seletivos com Q.I pode atrapalhar o trabalho do R&S. Porém necessariamente não significa que a indicação quando de forma adequada e orientada, pode deixar que o RH também faça seu trabalho e chegue a uma validação ou não daquele candidato, podendo ser conveniente para a organização [...]”.

5 DISCUSSÃO

A associação é uma das maiores da América Latina. Para que uma entidade dessas dimensões funcione com excelência, é preciso que tenha funcionários qualificados para exercer a função, atendendo assim, com presteza os associados de todo o Brasil. Essa filosofia a responsabiliza em um processo de garantia das melhores práticas de Recursos Humanos, em especial, de recrutamento e seleção.

Pontes (2001) diz que á várias fontes para recrutar candidatos, dependendo da necessidade de cada organização, para isso ela deve ter um setor responsável com pessoas que tenha habilidades para recrutar outras pessoas que possa agregar valor na organização. Na associação o analista de um setor específico e o gerente

imediatamente de cada área tem a função de recrutar novas pessoas que possa colaborar para o desenvolvimento da própria empresa.

Para Pontes (2001) o processo de recrutamento tem início com o surgimento da vaga e o caminho para preenchê-la, segue em busca na própria organização ou fora dela, como escolas, agências de emprego, divulgação em mídia e universidades. Na associação primeiramente, surge à necessidade interna da organização em um setor específico, depois é feita a divulgação da vaga por alguns meios.

De acordo com Banov (2010) o recrutamento interno tem como vantagens ser acessível, pois a publicação é na própria empresa. E a associação em estudo adota a política de promoção automática por meio de Plano de Carreira. Verificou-se com os dois entrevistados, que houve esse tipo de recrutamento, começaram com um cargo, e com o decorrer do tempo, os colaboradores passaram por processo seletivo interno, e hoje, se encontram com um cargo com nível hierárquico melhor.

O recrutamento externo da associação quando necessário é feito através de indicação de empregados, feito o estudo dos funcionários, esse é o método mais utilizado e pelo qual eles ingressaram na associação. Para MILKOVICH; BOUDREAU (2010), a indicação é a fonte muito comum de recrutamento. As indicações são particularmente comuns de recrutamento para posições novas e diferentes, que nem sempre são fáceis de preencher. Apesar deste método não apresentar boa imagem em termos de eficácia, pesquisas sugerem que os candidatos recrutados por meio dele têm probabilidade menor de sair da empresa durante o primeiro ano, a menos que essa empresa tenha problema. Talvez isso se deva ao fato de que quem indica faz uma pré triagem dos candidatos ou, talvez exerça uma pressão sobre os recém-contratados para que fiquem no emprego, não comprometendo assim, sua imagem. Foi à visão dos funcionários da associação.

É outro sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido. A organização estimula seus funcionários a recomendarem candidatos, e assim, utilizam um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de recrutamento (CHIAVENATO, 2010). Analisando isso, é possível perceber lado positivo e lado negativo. O lado positivo percebido é que deixa a empresa mais flexível, para poder adaptar a seleção. E o lado negativo, não é possível permitir que haja uma comparação adequada entre as pessoas e os candidatos. Não tem uma área específica que desenvolvesse os processos, faltam

critérios para avaliar e técnicas eficazes e a associação não possui uma descrição de cargos estabelecidos.

Como na associação existem programas de desenvolvimento do profissional o recrutamento interno é mais realizado com maior proporção, pois os funcionários tendem a se dedicar para crescer dentro da empresa, só ocorre o recrutamento externo se a vaga não for preenchida, dependendo do perfil solicitado ou quando é para um cargo muito específico. Para os entrevistados foi realizada apenas entrevista e análise de competência e análise de currículo.

Com todo esse processo a escolha final é realizada com uma entrevista por competência juntamente com a pessoa solicitante da vaga para análise. Todo esse processo de recrutamento e seleção é de grande importância, pois a escolha errada pode trazer grandes prejuízos à organização e atrapalhar o desenvolvimento organizacional, deve ser tratado de forma bem detalhada e que ambas as partes saiam beneficiadas tanto a empresa como a pessoa.

A pesquisa demonstrou alguns meios de recrutar e selecionar pessoas, alocar recursos humanos requer muito conhecimento e técnicas no qual a empresa tem que ter bastante cuidado com isso. A escolha errada pode trazer insatisfação dentro da organização e conseqüentemente atingir no objetivo da empresa. No decorrer da entrevista nota-se que o processo de recrutamento e seleção dos entrevistados na empresa se deu pelas competências e comprometimento que obtiveram para “subir” de cargo. As empresas estão se adequando e procurando novas técnicas de recrutar e selecionar para os seus colaboradores, se antigamente essa atribuição era acessível, no presente necessita novos métodos associados com investimento e tecnologia para evoluir a função com mais competência no campo de recrutamento e seleção, esclarecendo o crescimento da postura estratégica do Recurso Humanos na organização em estudo, que tem em seu escopo principal de serviço, o ser humano.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste trabalho acadêmico tem por objetivo geral verificar qual é o efeito do processo seletivo para os funcionários do setor financeiro na empresa a, sendo ele e os objetivos específicos alcançados ao seu término. A empresa foi caracterizada e as técnicas utilizadas por ela descritas e analisadas a luz da teoria.

Na opinião da autora, é possível identificar algumas questões no processo seletivo da associação que precisam de mais atenção, como por exemplo, não levantar e mensurar as competências dos candidatos, não utilizar processo mais eficazes. E para atingir a meta da organização, é preciso ter competências suficientes na escolha do candidato, considerando as competências profissionais e pessoais de acordo com a demanda da área específica. São poucas as diversidades de alternativas que associação adota em relação à teoria. A busca por novos talentos, renovação da mão de obra, depende mais da seleção externa. O processo seletivo interna conta muito com a motivação dos funcionários e com a confiança, mas não promove a inovação e diversidade da mão de obra. Quando é realizada a seleção externa, baseiam-se somente na indicação, deixando de avaliar competências importantes para a inovação e aprendizagem organizacional.

Como limitações para o desenvolvimento da pesquisa pode-se ressaltar a falta de tempo e dificuldade de acesso aos participantes pela indisponibilidade para realização da entrevista. Já que no período marcado para as entrevistas, o chefe do setor entrou de férias, ocasionando assim, maiores serviços a serem realizados.

Com a conclusão da pesquisa verificou-se que a empresa em questão tem seu processo atual de recrutamento e seleção um pouco defasado, pois não existe um padrão rígido para o processo seletivo. Espera-se que a atual pesquisa incentive futuros pesquisadores e gestores que atuem em áreas relacionadas ao tema, no desenvolvimento de práticas mais atualizadas, assim, viabilizando um aprofundamento das pesquisas relacionadas a recrutamento e seleção de talentos.

Como sugestão para futuros trabalhos, a ideia central poderia ser utilizada para aplicação de uma nova pesquisa na própria empresa visando obter informações concretas de análise a viabilidade do sistema de indicações; e a padronização do processo de recrutamento e seleção seja ele interno ou externo dentro da organização em questão.

7 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. *Captação e Seleção de Talentos: repensando a teoria e a prática*. Ed. Atlas S.A. São Paulo, 2004.

ANABB – *Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil*. Disponível em: <<http://www.anabb.org.br/mostraPagina.asp?codServico=246>>. Acesso em: 24 março. 2014.

BANOV, Marcia Regina. *Recrutamento, Seleção e Competências*. Ed. Atlas S.A, 2010.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Ed. Edições 70. Lisboa. Portugal, 1977.

BESSA, Mariana Claudino da Silva. *Recrutamento e Seleção de Talentos*. 2013. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Administração, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani e SARAIVA Suzana Barros Corrêa. *Recrutamento e Seleção por competências*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

COSTA, Pedro Tissiani. *Análise do processo seletivo de funcionários terceirizados em um órgão público do distrito federal*. 2013. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Administração, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização*. 3 ed. RJ, Elsevier 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos a empresa*. 7ed, ver. E atual, SP, 2009.

GODOY, A. S. *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais*. Ed. Atlas S.A, 2001.

GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. de. *Pesquisa Quali-Quantitativa em Administração: uma visão holística do objeto de estudo*. São Paulo. VIII

LACOMBE, Francisco. *Recursos humanos: Princípios e Tendências*. Ed. Saraiva. São Paulo, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. Ed. São Paulo: Saraiva 2011.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. 1ªEd. Editora Atlas. São Paulo, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. 5 ed. São Paulo, 2008.

Revista AÇÃO ANABB – Viva a cidadania ANABB cria instituto para incentivar voluntários de funcionários do BB – ano XXVIII/Nº 221/ SET- OUT / 2013.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de Pessoas*, Ed. Saraiva. São Paulo, 2006.

ROBBINS, DeCenzo. *Administração de Recursos Humanos*. Ed. LTC 6 ed. 2001.

SILVA, William Rodrigues Carvalho. *Recrutamento e Seleção de talentos na agência 0479*. 2012. 39 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Administração, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2012.