**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**
**MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

# UTILIZAÇÃO DA INTERNET NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA AVALIAÇÃO DE PRÓS E CONTRAS À LUZ DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**VICTOR PAZZINI COSTA**

Rio de Janeiro - 2018

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**VICTOR PAZZINI COSTA**

# UTILIZAÇÃO DA INTERNET NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA AVALIAÇÃO DE PRÓS E CONTRAS À LUZ DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

**Rio de Janeiro**
**2018**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**VICTOR PAZZINI COSTA**

# UTILIZAÇÃO DA INTERNET NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA AVALIAÇÃO DE PRÓS E CONTRAS À LUZ DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Executivo Profissional, da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Sarmento Costa

**Rio de Janeiro**
**2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Costa, Victor Pazzini

Utilização da internet nos processos de recrutamento e seleção : uma avaliação de prós e contras à luz do ambiente de negócios de uma empresa do setor de papel e celulose / Victor Pazzini Costa. – 2018.
103 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
Orientador: Ricardo Sarmento Costa.
Inclui bibliografia.

1. Pessoal – Seleção – Estudo de casos. 2. Pessoal – Recrutamento – Estudo de casos. 3. Internet. 4. Administração de pessoal. I. Costa, Ricardo Sarmento. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.311

**VICTOR PAZZINI COSTA**

**"UTILIZAÇÃO DA INTERNET NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA AVALIAÇÃO DE PRÓS E CONTRAS À LUZ DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE".**

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração.

Data da defesa: 17/11/2018

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

Ricardo Sarmento Costa
Orientador(a)

José Mauro Gonçalves Nunes
Membro Interno

Manoel Carlos Pego Saisse
Membro Externo

A minha família.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, minha esposa, amigos e todos aqueles que me ajudaram a concluir essa etapa. Sou grato a todos aqueles que tiveram paciência nos momentos de tensão e empenho. Obrigado por fazerem parte da minha vida!

## RESUMO

**Objetivo-** Este estudo pretende analisar como o processo de recrutamento e seleção está sendo afetado pelas novas possibilidades oferecidas pela tecnologia, em particular o acesso virtual a um número amplo de candidatos em diferentes locais do planeta a luz do ambiente de negócios de uma empresa do setor de papel e celulose.

**Metodologia –** Considerando que o processo de recrutamento e seleção é hoje visto de forma integrada no contexto das estratégias competitivas, sujeitas as particularidades de cada ambiente de negócios, optou-se por se estudar o fenômeno em foco à luz de um determinado setor produtivo (no caso o de papel e celulose). Para tanto, identificou-se uma empresa representativa, com experiência consolidada tanto nos processos tradicionais como nos apoiados por internet. Nesse contexto, foram consultados um conjunto de especialistas e realizadas entrevistas individuais com 5 profissionais responsáveis pela área de R&S no período de 18/09/2018 a 19/10/2018. Os dados foram analisados e descritos de maneira a possibilitar uma melhor compreensão dos resultados, utilizando-se para tanto, técnicas de análise de conteúdo.

**Resultados –** Verificou-se na pesquisa que apesar dos avanços tecnológicos possibilitarem uma busca mais horizontal alcançando um público maior, há que se considerar o risco de perda de qualidade e profundidade nas análises de recrutamento. O levantamento exploratório realizado sugere a necessidade de um processo misto mesclando etapas "on-line" com outras de maior interação interpessoal.

**Limitações –** Em função do tempo limitado para a realização dos levantamentos a pesquisa restringiu-se realização de entrevistas individuais em profundidade e os especialistas consultados foram selecionados dentro desta mesma corporação, sujeitos, portanto a algum víeis de experiência. Não obstante tal fato, a seleção procurou mitigar este aspecto priorizando a escolha de técnicos com experiência prévia em outros empresas e ambientes de trabalho.

**Aplicabilidade do trabalho –** Acredita-se que o trabalho possa subsidiar a introdução desse tipo de inovação e outras empresas de características semelhantes.

**Contribuições para a sociedade –** Espera-se que o estudo reforce a ideia de um setor de R&S atuante e moderno, que tem em suas práticas o alinhamento com a posição estratégia da empresa de inovação.

**Originalidade –** A reflexão sobre a modernização dos processos de recrutamento incluindo tecnologias modernas no contexto da "internet das coisas" acontece já no meio acadêmico e

empresarial.  O contexto brasileiro, entretanto, parece oferecer um cenário pouco consolidado no que toca a esse tipo de inovação.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Recrutamento On-line.
Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado/Artigo original

**ABSTRACT**

**Objective -** This study aims to analyze the recruitment and on-line selection process carried out by the company and its positive and negative points in order to provide subsidies for the improvement of the procedures adopted in this process by a Brazilian company in the paper and pulp sector.

**Methodology** – Considering that the recruiting process is nowadays integrated in the context of competitive strategies, subject to the particularities of each business environment, it was decided to study the phenomenon in focus in the light of a certain productive sector (in this case the paper and pulp). For this, a representative company was defined, with consolidated experience in both traditional and e-recruiting processes. In this context, a group of specialists were consulted, and individual interviews were conducted with 5 professionals responsible for recruiting in the period from 09/18/2018 to 10/19/2018. The data were analyzed and described to allow a better understanding of the results, using, for that, content analysis techniques.

**Results -** It was verified in the research that although the technological advances allow a more horizontal search reaching a larger public, it is necessary to consider the risk of loss of quality and depth in the analysis of recruitment. The exploratory survey carried out suggests the need for a mixed process mixing "on-line" steps with others of greater interpersonal interaction.

**Limitations -** Due to the limited time for the surveys, the research was restricted to a single case study and the specialists consulted were selected within the same corporation, therefore, bias of experience could interfere. Despite this fact, the selection sought to mitigate this aspect prioritizing the choice of technicians with previous experience in other companies and work environments.

**Applicability of the work -** It is believed that the work can subsidize the introduction of this type of innovation and other companies with similar characteristics.

**Contributions to society -** It is hoped that the study reinforces the idea of a modern and active recruiting sector, which has in its practices the alignment with the company's strategy.

**Originality -** The reflection on the modernization of recruitment processes including modern technologies in the context of the "internet of things" already happens in the academic and business world. The Brazilian context, however, seems to offer a little consolidated scenario regarding this type of innovation.

Keywords: Recruitment; Selection; On-line Recruiting, eRecruiting.

Article category: Master's Dissertation / Original article

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização ..... 15**

**Figura 2: Perfil de competências ..... 17**

**Figura 3: Árvore das competências ..... 21**

**Figura 4: Diferença Entre Recrutamento Interno e Externo ..... 30**

**Figura 5: Word Cloud dos fatores para a abertura do processo de recrutamento ..... 56**

**Figura 6: Word Cloud informações da área para recrutamento ..... 57**

**Figura 7: Tela com informações – vaga divulgada no recrutamento interno ..... 59**

**Figura 8: Word Cloud dos critérios para recrutamento interno ..... 60**

**Figura 9: Word Cloud ferramentas para recrutamento on-line ..... 63**

**Figura 10: Tela com informações da empresa no Vagas.com ..... 64**

**Figura 11: Página da empresa no LinkedIn ..... 65**

**Figura 12: Exemplo de uma descrição de vaga da empresa ..... 65**

**Figura 13: Tela do vagas.com* ..... 67**

**Figura 14: Recursos tecnológicos da empresa ..... 68**

**Figura 15: Atributos apresentados no Person-job fit ..... 69**

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1: Artigos selecionados para fundamentação da pesquisa bibliográfica.....11**

**Quadro 2: Conceito de competências.....16**

**Quadro 3: Conceitos de habilidades, valores e conhecimentos .....18**

**Quadro 4: Lista de habilidades .....23**

**Quadro 5: Valores .....24**

**Quadro 6 – Paradigmas dos processos de recrutamento e seleção nas organizações .....28**

**Quadro 7 - Processo de recrutamento tradicional e processo de recrutamento on-line: diferenças.....36**

**Quadro 8: Vantagens e desvantagens do recrutamento on-line.....45**

**Quadro 9: Perfil dos Entrevistados.....49**

**SUMÁRIO**


**1 INTRODUÇÃO ..... 21**
1.1 Diversidade de recursos humanos como fonte de vantagem competitiva ..... 21
1.2 Caracterização do setor de Papel e Celulose ..... 21
1.3 Caracterização do setor de Papel e Celulose no Brasil ..... 23
1.4 Resultados do setor de Papel e Celulose no Brasil ..... 25
1.5 Caracterização da organização pesquisada ..... 26
1.6 Recrutamento e as novas tecnologias ..... 29
1.7 Objetivos da Pesquisa ..... 30
1.8 Estrutura do Trabalho ..... 31
**2 REFERENCIAL TEÓRICO ..... 32**
2.1 Organizações e competências: novas demandas organizacionais ..... 14
2.1.1 Competências ..... 15
2.1.2 Demandas contemporâneas para o recrutamento e seleção ..... 19
2.2 Recrutamento e seleção ..... 25
2.2.1 Uma nova visão sobre o recrutamento nas empresas ..... 27
2.2.2 O processo de seleção de pessoas nas empresas ..... 32
2.3 A utilização das da internet para recrutamento e seleção de pessoas nas organizações 34
**3 METODOLOGIA ..... 47**
3.1 Revisão bibliográfica ..... 47
3.2 Definição do setor e organização estudados ..... 48
3.3 Coleta de dados ..... 49
3.4 Instrumento de coleta ..... 50
3.5 Tratamento dos dados ..... 51
3.6 Limitações do método de entrevistas individuais em profundidade ..... 51
3.7 Limitações e dificuldades da pesquisa ..... 52
**4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ..... 53**
4.1 Caracterização da empresa e da área de recursos humanos ..... 53
4.2 Descrição do caso com base nas entrevistas feitas com os especialistas ..... 54
4.2.1 Levantamento das necessidades de contratação de pessoal ..... 55
4.2.2 Divulgação das vagas ..... 56
4.2.3 Recrutamento Interno ..... 58
4.2.4 Recrutamento Externo ..... 61

4.3 Efetividade do processo on-line ..... 66
4.4 Planejamento e estratégias futuras ..... 68
4.5 Analise das vantagens e desvantagens do Recrutamento on-line caso à luz dos modelos de reflexão propostos na literatura ..... 72
4.5.1 Tempo ..... 72
4.5.2 Amplitude da pesquisa ..... 72
4.5.3 Custo ..... 73
4.5.4 Segurança ..... 73
4.5.5 Imagem da empresa ..... 74
4.5.6 Coordenação entre RH e Setor solicitante ..... 74
4.5.7 Impessoalidade do processo ..... 75
**5 CONCLUSÃO ..... 76**
**6 REFERÊNCIAS ..... 82**

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Diversidade de recursos humanos como fonte de vantagem competitiva

Inovações e mudanças no cenário econômico mudaram a forma com que as organizações definem suas estratégias. Estas mudanças estão cada vez mais presentes impactam diretamente no relacionamento entre empresas e mercado. Organizações estimuladas pela criatividade e inovação são responsáveis por grande parte do crescimento econômico, uma vez que os novos modelos de negócio e novos processos aquecem o cenário corporativo. Organizações que utilizam novos processos organizacionais e investem em inovação contínua são capazes de revolucionar o conceito de empresas tradicionais.

A inovação é vista pelas organizações como oportunidade de crescimento e expansão dos negócios. A substituição de formas antigas por novas formas de gestão é o fator fundamental da competitividade. Assim a inovação se identifica como uma nova ordem para as empresas sobreviverem e ganharem cada vez mais espaço no mercado.

Desta forma, as organizações têm optado por programas que incentivem as mudanças de antigos paradigmas. Programas estes que visam estimular os funcionários no desempenho de suas funções, não só nas atividades rotineiras, como também na identificação e no desenvolvimento dos talentos potenciais. Em resposta a necessidade por inovação as organizações têm investido cada vez mais em diversidade. Um ambiente organizacional cada vez mais complexo, exige ideias diferentes e a diversidade, seja de gênero, raça ou cultura e está sendo cada vez mais bem vista pelas organizações.

Muitas empresas têm procurado adotar práticas de gestão da diversidade, no sentido de formar e administrar equipes heterogêneas, ou seja, equipes diversificadas em termos tanto biográficos quanto subjetivos. A diversificação crescente da força de trabalho se relaciona ao aumento do desempenho das equipes e, naturalmente, ao aumento dos resultados organizacionais. A busca por diversidade impacta significativamente o processo de recrutamento e seleção das organizações, uma vez que o processo é a porta de entrada para novos profissionais, sendo a maneira mais comum adotada pelas organizações para alcançar o nível de diversidade desejado.

## 1.2 Caracterização do setor de Papel e Celulose

O perfil das empresas que compõe o setor de papel e celulose pode ser categorizado em três tipos, segundo informações do DEPEC – Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos, são eles:

- Produtoras de celulose: Essas empresas vendem a celulose para as produtoras de papel, o que se denomina celulose de mercado. Esse segmento é bastante concentrado, pois a escala de produção é elevada, sendo intensiva em capital.
- Produtoras de papel: Esse perfil é o maior do setor, constituindo-se de empresas que compram celulose de coligadas ou de terceiros, empresas que participam de grandes grupos econômicos e as de menor porte. Esse segmento é mais pulverizado.
- Empresas Integradas: Esse perfil possui a cadeia completa de produção de celulose e posteriormente papel e do ponto de vista de concentração se assemelha ao perfil de empresas produtoras de celulose, ou seja, mais restrito.

A grande concentração da produção em um número reduzido de empresas pode ser explicada pelas barreiras de entrada do setor, apresentadas no estudo setorial realizado pelo BNDES, conforme abaixo:

1. Elevada necessidade de recursos financeiros, visto que algo entre R$ 8 bilhões e R$ 10 bilhões são necessários para construir uma unidade industrial, dada a existência de escala mínima de eficiência produtiva (atualmente em cerca de dois milhões de toneladas / ano);
2. Longo prazo necessário para a maturação dos investimentos (no Brasil é necessário começar o plantio da base florestal sete anos antes do projeto industrial ter início, em função do ciclo de crescimento da árvore, ao passo que, em países menos produtivos, esse prazo pode se estender a até quarenta anos);
3. Necessidade de larga extensão de terras disponíveis para a formação da base florestal que abastece a indústria (para uma planta de dois milhões de toneladas / ano, pode ir de cerca de 150 mil hectares no Brasil – 300 mil se considerada a área destinada à preservação permanente e reserva legal – a até um milhão de hectares em países com condições climáticas não tão favoráveis).

Ainda segundo estudo realizado pelo BNDES, o padrão de concorrência da indústria de celulose e papel, tanto em âmbito global quanto no Brasil, é e continuará sendo a de um oligopólio competitivo, com alguns grandes grupos detendo parcela significativa do mercado, mas concorrendo em ambiente de livre formação de preços, com diversas outras empresas de menor porte atuando como seguidoras.

Com exceção de pequenas diferenças em função do tipo de fibra de madeira utilizada na fabricação de celulose, ela é considerada uma commodity, sendo que a competição da indústria ocorre por preço. Dessa forma, o competidor mais competitivo é aquele que opera com o menor custo de fabricação. Uma vez que a madeira é o principal custo do processo e o seu frete é mais elevado que o frete de celulose, por motivos logísticos as empresas produtoras de celulose tendem a se concentrar próximas as florestas. A logística de escoamento da celulose também é fator importante, assim como a escala industrial, fundamental para redução do consumo unitário de insumos (principalmente mão de obra, químicos e energia).

Ao analisarmos o mercado de papel de maneira isolada a lógica é distinta, uma vez que a produção tende a se concentrar próxima aos mercados consumidores, em razão da:

- Complexidade da cadeia de distribuição com alto número de SKUs (*stock keeping unit*, em português, unidades de manutenção de estoque);
- Necessidade de prestar assistência técnica aos consumidores (como por exemplo as gráficas);
- Realização de venda direta ao consumidor final de alguns tipos de papéis, aumentando a necessidade e a importância da marca;
- Baixa densidade ou valor agregado, encarecendo o frete para longas distâncias.

Por fim, apesar de serem negócios complementares a produção e distribuição de papel e celulose possuem particularidades que resultam em uma complexidade de adicional na definição da estratégia de empresas integradas.

### 1.3 Caracterização do setor de Papel e Celulose no Brasil

As empresas brasileiras integrantes do mercado de celulose (sejam elas produtoras apenas de celulose ou empresas integradas), são referência em relação às melhores práticas internacionais e têm como principais forças:

- Base florestal altamente produtiva e integrada à indústria;
- Elevada escala produtiva e baixa idade tecnológica das plantas industriais;
- Excelente logística formada por transporte, com florestas próximas das fábricas e aos terminais privativos para exportação;
- Equipes qualificadas em pesquisa e desenvolvimento florestal.

Adicionalmente aos pontos acima apresentados as empresas brasileiras contam com um clima favorável para o cultivo de eucalipto que leva em média sete anos para alcançar a idade de corte, enquanto o pinus que é utilizado como matéria prima por empresas sediadas em outros países produtores de celulose leva em média de quinze a vinte anos.

Apesar dos pontos positivos apontados acima o mercado brasileiro possui algumas fraquezas, dentre elas:

- Dependência de um único produto (celulose de fibra curta de eucalipto);
- Foco no mercado externo, fazendo com que o preço da celulose e o câmbio expliquem 80% da margem EBITDA (o lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) das empresas;
- Longa distância para os principais mercados consumidores (Europa, América do Norte e Ásia);
- Pouca expertise em pesquisa e desenvolvimento industrial.

Mesmo com fraquezas apresentadas, as vantagens competitivas superam tais barreiras, fazendo com que o Brasil seja o segundo maior produtor global de celulose atrás apenas dos Estados Unidos e que as empresas brasileiras figurem entre as líderes globais nos segmentos de celulose de mercado (englobando todos os tipos de celulose de mercado e não somente a fibra curta).

Diferente do mercado de celulose, a situação do mercado de papel no Brasil não é de crescimento. O país responde por 2,5% da produção mundial de papéis (contra cerca de 40% de participação na celulose de mercado de eucalipto). Essa diferença entre os dois produtos pode ser explicada por algumas características do mercado brasileiro de papel:

- Infraestrutura logística deficitária;
- Elevada e complexa carga tributária;
- Estrutura produtiva fragmentada, com maquinário de alta idade tecnológica e de baixa escala;
- Empresas mal estruturadas organizacionalmente e de reduzido porte;
- Competição por recursos com a celulose, que tem melhores margens e possibilidade de expansão da produção destinada à exportação;

- Desvios de finalidade do papel imune que facilitam a importação de papéis gráficos e papéis-cartão;
- Custos elevados de energia e químicos;
- Baixo consumo per capita de papéis no Brasil e no restante da América Latina, principal mercado para as exportações brasileiras.

Os pontos acima apresentados ajudam a justificar estagnação da produção de papel no Brasil, produção essa que se manteve estável entre os anos de 2013 a 2017, na qual o total de toneladas produzido foi de no mínimo 10.335 mil toneladas em 2016 e máximo de 10.471 mil toneladas em 2017.

### 1.4 Resultados do setor de Papel e Celulose no Brasil

O setor de Papel e Celulose tem se destacado nos últimos anos, mesmo em um cenário de crise da economia brasileira o setor apresenta resultados positivos impulsionados especialmente pela exportação de celulose e alta do dólar.

Segundo informações do Ibá (Instituto Brasileiro de Árvores), as exportações de papel e celulose chegaram a US$ 8,557 bilhões em 2017, contra US$ 7,696 bilhões em 2016. Já as importações ficaram em US$ 1,024 bilhão, número estável em relação ao ano anterior, fazendo um saldo positivo de US$ 7,533 bilhões na balança comercial. A participação do segmento nas exportações brasileiras foi de 3,9% em 2017, ante 4,2% em 2016. A receita bruta dessa indústria totalizou R$ 69 bilhões em 2015, representando 6% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional à época.

Uma pesquisa realizada pelo SABE (Sistema de Análise de Balanços Empresariais) analisou o crescimento das vendas de 22 setores que compõem as 353 companhias listadas na B3 (Bolsa de valores do Brasil), do 1º semestre de 2017 para igual período de 2018. O maior crescimento de receitas foi do Setor de Papel e Celulose que, com 7 companhias, teve um aumento de 36%.

Adicionalmente a isso o setor de papel e celulose tem sido um dos destaques da bolsa no Brasil e as principais empresas do ramo andam suprindo as expectativas dos acionistas. As ações da Fibria On acumularam upside de 26,15% entre os meses de fevereiro e abril de 2018, já as ações da Klabin UNT, por sua vez, aumentaram 17,80% nesse período; e as ações Suzano Papel On, a mais rentável nesse período, aumentaram 72,57%.

## 1.5 Caracterização da organização pesquisada

A organização fundada em 1924, começou como uma comercializadora de papel tendo seus negócios ampliados cinco anos após sua fundação, em 1929, com uma tipografia e uma fábrica de sacos de papel.

Após o início da segunda guerra mundial o dono da organização encontrou dificuldade para importar papel, fato esse que o fez ampliar ainda mais os negócios da empresa, se tornando assim um produtor de papel e iniciando a construção da primeira fábrica em 1939. Fabrica essa começaria a operar em 1941 com uma capacidade produtiva de 20 toneladas de papel / dia, posteriormente aumentada para 45 toneladas de papel / dia no ano seguinte.

Em 1950, apesar de não depender mais da importação de papel a organização ainda dependia da importação de sua principal matéria prima, a celulose. Em função disso a organização iniciou a busca por possíveis substitutos nacionais para a celulose importada através de pesquisas com espécies adequada à produção de celulose.

As pesquisas evoluíram e os resultados obtidos com o eucalipto foram considerados promissores: a árvore de origem australiana já estava bem aclimatada ao Brasil e apresentava baixo custo de produção. Em 1955 com o objetivo de testar a viabilidade da fabricação de celulose a partir do eucalipto, a organização faz a aquisição de uma indústria de papel localizada no interior de São Paulo, onde é instalada uma planta piloto para produção de celulose de eucalipto.

Para realizar o abastecimento da fábrica de celulose a empresa criou em 1957 sua divisão florestal, divisão essa, responsável por gerenciar a compra de terras, o plantio e o manejo das florestas de eucalipto. A empresa se tornou pioneira mundial na produção em escala industrial de polpa de celulose a partir de fibra de eucalipto, atingindo a capacidade de produção de 120 toneladas/dia.

No início da década de 60 a empresa faz aquisição de uma nova máquina de papel e realiza algumas adaptações para produzir papéis com fibra de eucalipto. No mesmo ano, a empresa faz aquisição da Indústria de Papel Rio Verde S.A. O pioneirismo na produção de polpa de celulose de eucalipto consolida-se quando a empresa se torna a primeira no mundo a fabricar papel em escala industrial, utilizando 100% celulose de eucalipto. No ano de 1964 a organização dá o seu primeiro passo pera internacionalização e realiza a primeira exportação de celulose, para a Argentina.

A década de 1970 foi um momento decisivo para a evolução da organização. A celulose de fibra de eucalipto e o papel produzido com esta matéria-prima tornam-se cada vez

mais competitivos em qualidade e preço, ganhando espaço no mercado nacional e internacional. Fato esse que fez com que no final da década de 1970, para solucionar o problema que a empresa enfrentava com a logística do transporte de matéria-prima para as fábricas, especificamente de madeira, fosse criada uma empresa de transporte. O empreendimento contou com uma tecnologia inédita no Brasil: caminhões com carrocerias especiais e maiores que possibilitavam a carga e descarga de forma mais rápida. Pouco tempo depois, a transportadora começou a fazer também o transporte de celulose e papel.

Durante a década de 80 a empresa passou por vários momentos de bastante crescimento, sendo a primeira empresa do setor a abrir capital social. Ainda em 1982 a empresa lançou a primeira linha brasileira de papéis cut size a participar do mercado nacional de imprimir e escrever e um ano após o lançamento a organização se tornou a maior empresa brasileira da época na produção de papéis para imprimir e escrever e de papel cartão para embalagem a partir da celulose de eucalipto. Em 1984 a organização deu início as pesquisas em biotecnologia e a clonagem do eucalipto se tornou um grande desafio. O domínio do cultivo “in vitru” acelerou o programa de melhoramento e colaborou para colocar a organização em um patamar de produtividade florestal inimaginável para a época.

Em 1987 a organização constituiu uma nova empresa a partir de uma joint-venture com a então Companhia Vale do Rio Doce. Após dois anos, teve início a construção de sua unidade industrial em Mucuri, no sul da Bahia. Três anos após o início da construção, a nova empresa, atual Unidade Mucuri, entrou em operação, produzindo 1.200 toneladas de celulose e 600 toneladas de papel por dia. Em 2001 após a conclusão de negociações com a Vale, a organização passou a deter 100% do capital da unidade de Mucuri.

Durante a década de 2000 a organização passou por alguns processos de fusão, incialmente em 2004 quando se uniu com a Bahia Sul se tornando uma das 50 empresas com ações mais liquidas da Bovespa na época. No mesmo ano, em conjunto com a Votorantim Celulose e Papel comprou o Ripasa formando assim o Consorcio Paulista de Papel e Celulose que seria adquirido pela organização estudada em 2011.

No ano de 2007 a organização abriu escritório comercial na China, adquiriu a Unidade Embu e iniciou a operação da linha 2 de produção de celulose em Mucuri/BA, firmando, na época, a Unidade de Mucuri como a maior unidade integrada de produção de papel e celulose de eucalipto do mundo. Seguindo o movimento de expansão, em 2010, a organização realizou a aquisição de uma empresa de biotecnologia líder em pesquisa e desenvolvimento genético de plantas. Adicionalmente a isso, iniciou a construção da Unidade Maranhão, para a produção de celulose e adquiriu a KSR, distribuidora de papéis e produtos gráficos.

A unidade do Maranhão foi inaugurada em 2014, sendo considerada uma das maiores e mais modernas plantas de produção de celulose de fibra curta do mundo, a fábrica nasce com capacidade instalada de 1,5 milhão de toneladas por ano e geração de energia excedente de 100 MW.

No ano de 2015 a organização reforçou sua estratégia de apostar em negócios adjacentes, com foco em quatro linhas:

• Biotecnologia: o eucalipto geneticamente modificado com aumento de produtividade, desenvolvido internamente, é aprovado para uso comercial no Brasil.

• Fluff: a companhia torna-se a primeira empresa a produzir em escala industrial e a disponibilizar comercialmente celulose fluff de fibra curta, denominada Eucafluff.

• Tissue: a empresa anuncia sua entrada no segmento de tissue (papéis para fins sanitários), com a construção de duas unidades de produção, uma em Mucuri/BA e outra em Imperatriz/MA;

• Lignina: a organização divulga o desenvolvimento de uma planta piloto para produção de lignina na Unidade Limeira, primeiro movimento da empresa em direção ao conceito de biorrefinaria, que busca aproveitar ao máximo os vários componentes da biomassa para utilizá-los como matérias-primas renováveis.

No ano de 2017 a organização iniciou as operações de produção de bobinas de tissue nas unidades de Mucuri e Imperatriz, somando um total de 120 mil toneladas produzidas por ano e continuando a expansão no mercado de bens de consumo a organização consolida a aquisição da Facepa, empresa líder no Norte e Nordeste na produção de diversos tipos de produtos como papel toalha, guardanapo, fraldas, papel higiênico e outros. A integração da Facepa transformou a organização em uma das maiores produtoras de tissue do Brasil.

A organização é atualmente a segunda maior produtora de celulose de eucalipto do mundo e a maior produtora de papeis de imprimir e escrever da américa latina, ou seja, trata-se de uma empresa integrada (produtora de papel e celulose) e sua operação está dividida em quatro unidades de negócio: Florestal, Celulose, Papel e Bens de Consumo. Possui cinco unidades industriais no Brasil e escritórios na Argentina, Estados Unidos, Suíça, China, Áustria e Israel, tendo uma estrutura de distribuição global capaz de abastecer mais de 60 países.

Em março de 2018 a organização anunciou a aquisição de um de seus principais concorrentes e até então maior produtor de celulose do mundo. O processo de aprovação da fusão entre as duas empresas já evoluiu bastante, tendo sido aprovado por todos os órgãos

reguladores, a previsão para atuação como uma única empresa está prevista para a primeira quinzena de janeiro de 2018.

A nova organização contará com 35.000 empregados diretos e indiretos, número bastante superior ao atual de 15.000. Adicionalmente a isso a organização passará a ser a quarta maior organização brasileira excluindo instituições financeiras.

### 1.6 Recrutamento e as novas tecnologias

O recrutamento e a seleção constituem-se atividades integrantes do processo de gestão de pessoas. Tais atividades envolvem a exploração e a análise do mercado de trabalho tendo em vista a escolha de pessoas para compor o quadro da organização. O recrutamento tem como objetivo: divulgar oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuem determinadas características desejadas.

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam perfil compatível com o desejado pela organização. Considerando que cada técnica de seleção proporciona certas informações sobre os candidatos, as organizações utilizam uma variedade de técnicas de seleção para obter todas as informações necessárias a respeito dos candidatos.

O foco deste estudo é o processo de recrutamento e seleção, considerando que as organizações vêm dando maior importância e valor a este processo para a seleção de pessoas que irão compor o quadro de funcionários. Desta forma, o recrutamento e seleção referem-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas. É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros.

Em busca de uma maior amplitude de divulgação das suas vagas, aumentado assim o universo de candidatos e consequentemente a diversidade dos mesmos, as organizações têm utilizado cada vez mais o recrutamento on-line como alternativa para suprir a necessidade de perfis heterogêneos. O processo on-line é considerado bilateral pelo fato de que não só a organização necessita optar por determinado tipo de profissional, como também o profissional pode, mais livremente, escolher o processo o qual vai se candidatar.

Para suprir à necessidade de pessoas talentosas as organizações têm, inicialmente, o desafio de identificar a pessoa certa para a posição em aberto. Quando isso é feito, as pessoas tendem a contribuir com todo seu potencial, criatividade e motivação para o alcance dos objetivos organizacionais, assim, considera-se que a alocação dos profissionais dentro da

organização é fundamental para o sucesso do negócio e consequentemente do processo de recrutamento e seleção.

Reconhece-se que o sucesso das organizações depende do comprometimento de seus empregados aliando a um bom desempenho de suas atividades. A área de gestão de pessoas exerce a missão de intermediar os interesses dos empregados e organizações. O objetivo de um processo de recrutamento e seleção é por princípio valorizar os profissionais contratados, dando uma perspectiva de crescimento de carreira, oferecendo uma visão das possibilidades de progresso, e ao mesmo tempo escolhendo profissionais contribuam para o crescimento da organização.

Existem atualmente vários métodos de recrutamento e na base de todos está à necessidade de informações sobre os profissionais do mercado. O recrutamento on-line vem se expandindo em função da facilidade de penetração junto às pessoas, sendo cada vez maior o número de acesso de candidatos através do meio digital. Adicionalmente a esse ponto, as organizações acabam por expandir sua área de busca por novos talentos, ganhando em amplitude e agilidade, uma vez que a atualização do banco de dados digital é imediata. A substituição do antigo processo burocrático de recrutamento pelo recrutamento on-line parece inevitável, sendo que sua utilização no Brasil vem crescendo, principalmente em grandes organizações.

## 1.7 Objetivos da Pesquisa

O problema abordado neste estudo foi formulado a partir das seguintes questões: quais são os objetivos de uma organização do setor de papel e celulose ao recorrer à internet como meio de recrutamento e seleção de pessoas e quais foram efetivamente os resultados alcançados? Quais são as principais dificuldades enfrentadas por uma empresa do setor de papel e celulose no Brasil e quais ações podem ser implementadas para assegurar um bom processo de recrutamento e seleção na organização?

O objetivo geral deste trabalho é de analisar o processo de recrutamento e seleção on-line realizado por uma empresa do setor de papel e celulose e seus pontos positivos e negativos a luz do momento de transformação que a empresa está vivendo, visando fornecer subsídios para o aprimoramento dos procedimentos adotados neste processo. Para a realização deste objetivo foram acessoriamente definidos os seguintes objetivos específicos:

- Revisar a bibliografia existente sobre o tema escolhido;

- Identificar os aspectos reconhecidos na literatura como potencialmente positivos e/ou negativos desta abordagem;
- Descrever e analisar as ferramentas de recrutamento e seleção nas mídias sociais utilizadas pela empresa selecionada;
- Capturar junto a especialistas suas percepções com relação às vantagens e desvantagens do processo de recrutamento on-line;
- Avaliar os resultados obtidos neste processo;
- Refletir sobre como reforçar os pontos fortes desse processo e eliminar ou mitigar suas fraquezas;
- Fornecer subsídios para o aprimoramento dos procedimentos adotados neste processo.

## 1.8 Estrutura do Trabalho

Considerando o objetivo traçado, este estudo foi organizado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo, a introdução, apresenta a motivação para realização do estudo, o contexto de negócio considerado e os objetivos traçados.

O segundo capítulo, o referencial teórico, é composto pelos seguintes temas: as organizações e o gerenciamento de recursos humanos; gerenciando talentos: políticas de atração, manutenção e retenção; competências; recrutamento e seleção; uma nova visão sobre o recrutamento nas empresas; o processo de seleção de pessoas nas empresas; a utilização das da internet para recrutamento e seleção de pessoas nas organizações.

O terceiro capítulo analisa a escolha da metodologia de entrevistas individuais em profundidade e a natureza qualitativa e exploratória da pesquisa. São apresentados nesta altura os documentos de entrevista elaborados e os procedimentos que orientaram a escolha dos especialistas consultados. Descreve-se também o processo utilizado para a análise do conteúdo das entrevistas.

No quarto capítulo estão os resultados obtidos com o processamento das informações obtidas na pesquisa, realizada por meio da análise de conteúdo das respostas obtidas baseadas no referencial desenvolvido. O quinto capítulo apresenta as conclusões relacionadas aos objetivos e problema de pesquisa.

# 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A área de Recursos Humanos é a área relacionada às pessoas que trabalham nas organizações, desde o presidente até o operário. Recentemente esta área vem recebendo outras denominações como gestão de pessoas, gestão de capital humano, para eliminar a ideia que as pessoas são apenas recursos dentro das organizações. São as pessoas que disponibilizam sua inteligência, e, não apenas empregam sua mão de obra para empresas.

O profissional de Recursos Humanos atua diretamente em organizações sistêmicas de caráter multivariado. Desta forma, a administração de Recursos Humanos se desenvolve necessariamente em muitas áreas e variados campos de conhecimento (CHIAVENATO, 2009).

Destacam-se como abordagem os temas: a organização como um sistema de partes orgânicas e de relações abertas, o setor de recursos humanos nas empresas consoante a missão organizacional e a relação do processo de seleção como objeto essencial para o alcance dos objetivos institucionais.

A presente pesquisa adotará abordagens diversas, com relação aos temas seleção de pessoas para as organizações. Na perspectiva de se considerar a seleção de pessoas como essencial para a organização, encontra-se os seguintes autores: Chiavenato (2010); Baylâo e Rocha (2013); Adami (2014); Pontes (2015); e River (2015).

Esta pesquisa contará com a abordagem de Pontes (2015), considerando que suas pesquisas contribuem para o entendimento sobre o recrutamento como um meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização “[...] buscando despertar nos profissionais o interesse de candidatar-se às vagas na organização. Assim, recrutamento não é uma atividade passiva, de ficar esperando na empresa candidatos, mas sim uma atividade muito ativa, de atrair e despertar o interesse de possíveis candidatos às vagas. Somente se pode realizar uma boa seleção caso existam bons candidatos. O sucesso da seleção é traduzido pelo sucesso no recrutamento”.

Na perspectiva das competências para recrutamento, considera-se Kaplan e Norton (2004); Gramigna (2007); Zarifian (2008); Kanapik (2012), Freitag (2013); Pereira (2014); e Madruga, Colossi e Biazus (2016).

Numa outra perspectiva, considerará também a abordagem de Pierry (2016), que enfoca a seleção por competências, tendo como fonte de pesquisa sua obra, Seleção por competências.

Na perspectiva da seleção de pessoas por meio digital tem-se, Godinho (2009); Gomes, Scherer e Löbler (2012); Carvalho, Passos e Saraiva (2016) entre outros.

Para abordar o tema talentos, utilizou-se o livro de Janete Kanapik, Gestão de pessoas e talentos, em que foi organizado um cúmulo simples e valioso sobre o recrutamento e a importância dos talentos nas organizações.

O Quadro 1 evidencia a publicação de artigos no Brasil por meio do Spell[1] e do Google Acadêmico[2].

[1] A biblioteca eletrônica SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library, é um repositório de artigos científicos e proporciona acesso à informação, especialmente relacionados recrutamento e seleção de pessoas e ao recrutamento on-line nos últimos anos.

2 O Google acadêmico é uma ferramenta de pesquisa do Google que permite pesquisar em trabalhos acadêmicos, literatura escolar, jornais de universidades e artigos variado

**Quadro 1: Artigos selecionados para fundamentação da pesquisa bibliográfica**

| ARTIGO | AUTOR | ANO PUBLICAÇÃO | CONCLUSÕES |
|---|---|---|---|
| Recrutamento e seleção estratégicos: processos tradicionais e a influência das mídias sociais | *Márcia Gomes dos Santos*<br><br>*Rodrigo Cesar Reis de Oliveira*<br><br>*Wanusa Campos Centurión* | 2018 | Na pesquisa verificou-se que boa parte das empresas não estão desenvolvendo processos formais de recrutamento e seleção, mas consideram significativo um bom planejamento para essa prática e os métodos de recrutamento que privilegiam o uso de novas tecnologias começaram a ser mais utilizados e aceitos. levando-se em consideração esses aspectos, o sucesso da empresa começa quando ela consegue encontrar e selecionar talentos para que possam somar para o sucesso organizacional, é um processo importante e necessita ser realizado por profissional qualificado, que garanta maior eficiência e eficácia ao resultado. |
| Recrutamento e Seleção de Docentes do Curso de Administração: Diferentes Caminhos em uma Universidade Federal e uma Particular | Mariana Gomes da Fonseca<br><br>Silvana Santos da Cruz | 2018 | Este artigo demonstra o processo de recrutamento e seleção de docentes do curso de administração em duas instituições pesquisadas, uma Instituição de Ensino Superior Pública e uma instituição Particular. Os principais resultados se relacionam quanto às peculiaridades de cada caso, que apesar de um ser do setor privado e o outro da pública, possuem uma proximidade. Outros pontos abordados foram que as IES desejam o mesmo perfil do docente do curso de administração, observou também as dificuldades de se especializar na área no estado de Mato Grosso e atentou sobre a dificuldade em distinguir o processo de recrutamento da seleção. |
| A importância do e-recrutamento e seleção on-line no processo organizacional | *Aryane Santos Henriques De Lima*<br><br>*Aline Andrade Rabelo* | 2018 | Um dos processos realizados pelo setor de recursos humanos de uma organização é o recrutamento e seleção; esta, talvez seja uma das práticas mais realizadas pelas empresas e que possui diferentes formas a depender da necessidade e da cultura organizacional de cada uma delas, pois o que cada empresa busca na contratação de pessoas, são candidatos e futuros colaboradores aptos ao exercício da função. A utilização de ferramentas tecnológicas para este processo, a qual é denominada de e-recrutamento verificou-se, então, que a prática do e-recrutamento e a seleção *on-line* podem ser atendidas em diversas demandas que atualmente são apresentadas para a área organizacional e/ou recursos humanos, além de contribuir para efetivar de forma positiva nos quesitos aproximação e facilidade de comunicação entre candidatos e empresas, como maior dinamicidade, otimização do tempo e baixo custo nos processos e resultados. |

Continua

Continuação

| ARTIGO | AUTOR | ANO PUBLICAÇÃO | CONCLUSÕES |
|---|---|---|---|
| Recrutamento e seleção de pessoas: métodos e técnicas que podem ser utilizados por profissionais de recursos humanos | Morgana Figueiredo Medeiros | 2017 | Com a realização do estudo, verificou-se que as empresas podem fazer uso de diferentes métodos e técnicas em seus processos de recrutamento e seleção, sendo importante a qualificação do profissional que os realiza |
| A tecnologia da informação na gestão do recrutamento e seleção: a importância do recrutamento on-line | Lívia De Cássia Cota | 2017 | É possível fazer uso dos novos métodos de recrutamento e seleção e assim, encontrar o profissional desejado independente de onde esteja. Assim, a presente pesquisa discorrerá sobre o recrutamento on-line e seleção nas empresas, onde abordará a influência da internet serão frisadas e discutidas as vantagens e desvantagens dessa utilização. |
| Empresas versus processos seletivos: a importância do recrutamento e da seleção para o desenvolvimento organizacional | *Cristiane Leivas Barbosa*<br>*Izabel Cristine Lopes* | 2016 | Os processos de recrutamento e seleção utilizados dentro das organizações como forma de recrutar e selecionar, acompanhando os mesmos, desde o seu início até sua finalização, buscando avaliar possíveis falhas. Foi possível verificar que existem falhas nos processos que poderiam ser mais eficazes. Pode-se perceber que existem falhas nos processos, por algumas empresas não terem a estrutura necessária para a realização destes, comprometendo o processo. Verificou-se que um processo de recrutamento e seleção consiste em uma série de etapas que se bem desenvolvidas irão colocar a pessoa certa no lugar certo, mas se for falha muda o objetivo do processo em geral e manipula o resultado que deixa de ser positivo. |
| A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional | Cecilia Nascimento Cassiano<br><br>Luciana Campos Lima<br><br>Tatiani dos Santos Zuppani | 2016 | Os achados evidenciaram que, na percepção dos recrutadores, as redes sociais são eficientes na busca e identificação de candidatos nos processos de recrutamento organizacional comparativamente ao uso de outras estratégias, pois permite a rápida identificação de candidatos com perfil aderente à vaga. Diante dos resultados encontrados, sugerem-se investigações que ampliem a amostra ao ponto de favorecer a investigação dos questionamentos levantados. |

Continua

Continuação

| ARTIGO | AUTOR | ANO PUBLICAÇÃO | CONCLUSÕES |
|---|---|---|---|
| Plataforma de e-recruitment - novas estratégias para o recrutamento on-line | Olímpio Luís Malojo Ferreira | 2016 | Área do recrutamento representa para a atividade da gestão de recursos humanos uma importância elevada porque se trata do início do processo de inserção de um colaborador na empresa e que quanto maior for o grau de adequação e seleção do candidato certo, menor será a probabilidade de este se sentir posteriormente desenquadrado, insatisfeito e com vontade de agarrar outras oportunidades. Este fator é determinante para as empresas, principalmente as de menor dimensão em que o impacto de uma má contratação poderá trazer consequências para o negócio e a nível financeiro. |
| Softwares de Recrutamento e Seleção On-line: Estudo Realizado M Empresas de Informática de Blumenau/SC | Higor Corrêa Gimenes | 2015 | Como conclusão do artigo, foi possível identificar que os softwares desenvolvidos automatizaram todo o processo de recrutamento e seleção de pessoas, e que entre si, os sistemas desenvolvidos em Blumenau possuem poucas diferenças na sua utilização. As contribuições do recrutamento on-line para os candidatos são a facilidade para distribuírem informações curriculares; a possibilidade de fazer uma procura fundamentada em critérios pessoais; a otimização do tempo; o acesso a um maior número de oportunidades. Para as empresas, as vantagens estão no fato de conseguirem atingir populações distintas daquelas que alcançam por meio dos métodos tradicionais de recrutamento, sobretudo quando comparados com os tradicionais meios de divulgação, como os jornais. |

**Fonte: criação do autor, 2018.**

## 2.1 Organizações e competências: novas demandas organizacionais

Nas organizações busca-se cada vez mais desenvolver as competências dos funcionários. As competências gerencias para Robbins (2008) encontram-se voltadas para os novos desafios que as organizações atualmente enfrentam. Estão ligadas a informações, mas também a atributos que tornam os gestores aptos a entenderem a organização como um todo. Estas competências também se encontram ligadas aos objetivos da empresa e a superação da concorrência. Conforme afirma Maia e Nascimento (2016, p. 12) "(...) é possível perceber que o gestor de pessoas é a peça fundamental para desenvolvimento e retenção de talentos, é ele o principal caçador de talentos, quem irá identificar esses dentro da organização". O gestor age ainda como um incentivador de desenvolvimento de talentos nas organizações. Para que efetivamente o gestor possa gerir os talentos da empresa é necessário que tenha desenvolvido algumas competências essenciais, como a habilidade sistêmico-conceitual, a competência interpessoal, e a habilidade para lidar com as mudanças.

A habilidade sistêmico-conceitual torna-se o meio pelo qual os gestores têm a capacidade de entender a organização como um todo e não apenas sua área de atuação. Consegue ainda perceber situações mais complexas e visualizar as inter-relações entre as partes da organização.

A competência interpessoal está baseada em competências ligadas a liderança, trabalho em equipe e relacionamento com as mais diversas pessoas e grupos, funcionários ou não da organização.

As habilidades para lidar com as mudanças é o que se espera dos novos gestores. Estes devem estar aptos a se adaptarem as mudanças que ocorrem no ambiente da organização. Deve ainda conseguir antever as mudanças no mercado e conseguir aproveitar oportunidades que as mudanças podem trazer.

Desta forma, conforme Madruga; Colossi e Biazus (2012, p. 187) "(...) os atributos essenciais à efetividade de sua função gerencial, em síntese, podem ser assim enumerados: visão conceitual, competência interpessoal e disposição para mudanças".

As organizações para manterem e desenvolverem talentos necessitam prioritariamente adotar políticas que atraiam colaboradores de alta performance, desenvolvem e criem condições par o crescimento destes talentos e promovam políticas que incentivem estes colaboradores a permanecer na organização; através da retenção de talentos, e acima de tudo a se desenvolverem profissionalmente melhorando suas habilidades, especialmente as voltadas para a gestão.

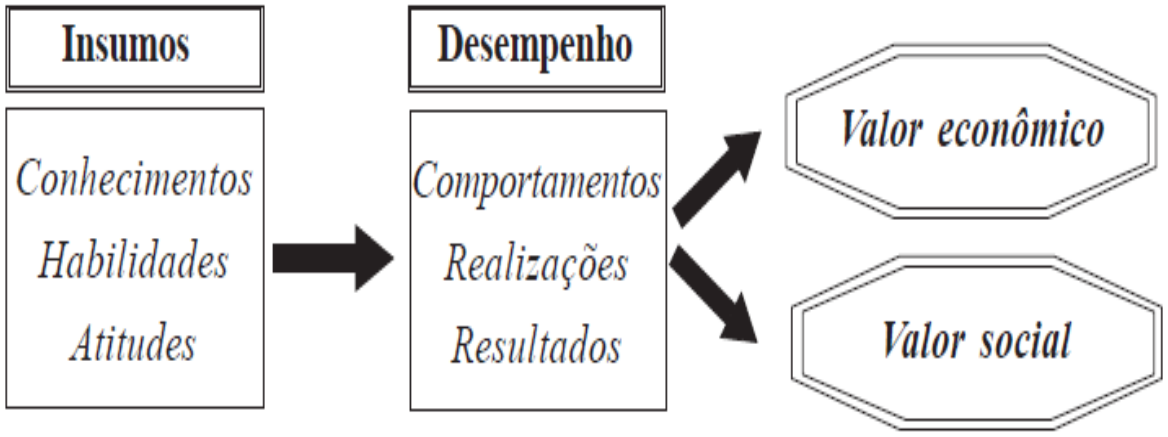
### 2.1.1 Competências

Para Lima (2005) a frequente utilização do termo “competência” no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações. “Contudo, abordagens mais modernas buscam não só considerar os diversos aspectos do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho”.

> Hoje, a busca no mercado não se limita a formação, mas também se encontra relacionada às atitudes e comportamentos que os candidatos necessitam apresentar durante o processo de seleção, de forma que a empresa possa reconhecer nos mesmos a capacidade de desenvolver inovações na organização (LIMA, RABELO, 2018, p. 148).

Conforme aborda Lima (2005) as competências são descritas utilizando-se como referencia o desempenho profissional, de forma que seja demonstrada cada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, conforme mostra a Figura 1.

**Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização**




**Fonte: LIMA, 2005.**

Competências podem estar associadas a características várias. Entre elas destacam-se aquelas que têm como foco o indivíduo e atributos particulares, como conhecimentos, destrezas, facilidades, habilidades (CARNEIRO; SILVA NETO, 2015).

Outros autores, (como Le Boterf) consideram que as competências têm haver com a utilização de recursos, cuja distinção entre um conjunto de recursos e uma ação que mobiliza

estes recursos é o distingue os indivíduos com verdadeiras competências (CARNEIRO; SILVA NETO, 2015). No quadro 2 são apresentados alguns destes conceitos.

**Quadro 2: Conceito de competências**

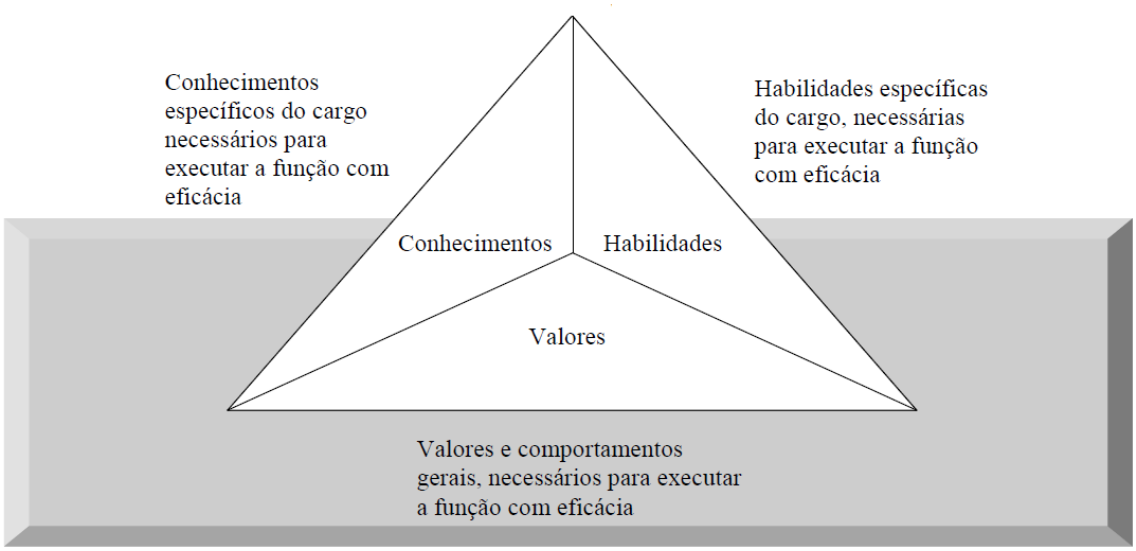
| AUTOR | CONCEITO |
|---|---|
| **FLEURY; FLEURY** | Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo |
| **ZARIFIAN** | Competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. A competência é um entendimento prático que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. É a reunião de recursos (habilidades, conhecimentos e atitudes) de forma integrada e combinada, de modo a ter êxito na resolução de problemas e nas situações diversas. |
| **LE BOTERF** | Competência é a mobilização e à combinação de recursos. No seu entendimento há distinção entre um conjunto de recursos e uma ação que mobiliza estes recursos. As competências são reconhecidas por meio de saber (conhecimentos), saber-fazer (habilidades) e saber ser (atitudes), e o saber agir deve ser distinguido do saber-fazer. A competência não reside nos recursos a mobilizar (conhecimentos, capacidades, etc.), mas na mobilização desses recursos, e que esses recursos devem ser mobilizados na hora certa. |
| **DREJER** | Os seres humanos, as pessoas, são o elemento mais perceptível das competências. O ponto de partida das competências de uma organização é a aprendizagem organizacional, pois esse desenvolvimento tem como elemento principal as pessoas e são elas que efetivamente aprendem. Pouca atenção tem sido dedicada à noção de desenvolvimento de competências, embora exista o consenso de que a competitividade das empresas repousa sobre elas. |
| **PRAHALAD; HAMEL** | Competência baseia-se na aprendizagem coletiva da organização e são aquelas difíceis de imitar pelos concorrentes. Tais competências não diminuem com o uso e precisam ser nutridas e protegidas, como se desvanece o conhecimento se não for utilizado. As competências essenciais são um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer determinado benefício aos clientes. |

**Fonte: Criação do autor baseada em CARNEIRO; SILVA NETO, 2015.**

Autores de várias linhas de estudo conceituam de forma a tentar associar competências a uma atuação do profissional acima da média de outros profissionais, porém destacando características diferentes. Portanto, como afirmam Carmo; Gomes e Macedo (2015, p. 157) “a discussão do conceito de competência ainda permanece em aberto na literatura atual, não havendo, portanto, um consenso entre os pesquisadores das mais diversas áreas sobre tal matéria”.

A competência ligada a proatividade no trabalho é defendida, por exemplo, por Zarifian (2008, p.68 e 72) propõe uma definição de competência que é “[...] a tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.” Desta forma, o autor une recursos (habilidades, conhecimentos e atitudes) para a busca de êxito na resolução de problemas organizacionais. Já os estudos de Prahalad e Hamel (1990) asseveram que as competências estão vinculadas na aprendizagem coletiva da organização. A teoria desenvolvida por Kaplan e Norton (2004) tem como base a triangulação entre conhecimentos, habilidades e valores. Conforme os autores cada indicador aponta uma área importante para o sucesso do profissional mediante as demandas estratégicas da empresa. Na figura 2 são apresentados os três vértices do perfil de competências criado por Kaplan e Norton (2004) para servir como ponto de referencia dos profissionais altamente estratégicos nas empresas.

**Figura 2: Perfil de competências**




**Fonte: CARMO; GOMES E MACEDO, 2015.**

Carneiro e Silva Neto (2015) afirmam que para a todas as pessoas e seu trabalho são importantes para as organizações, contudo, apenas poucas funções são realmente essenciais. Através da continuação da pesquisa, foi então verificada a relação direta entre o sucesso das organizações com indicadores (características) de profissionais altamente capacitados e que faziam a 'diferença' no desenvolvimento organizacional. "Esse indicador representa a disponibilidade de habilidades, talento e *Know-how* entre empregados, tornando-os capazes de executar os processos internos críticos para o sucesso da estratégia" (KAPLAN; NORTON, 2004, p.229).

O entendimento das competências necessárias para determinada função ajuda a traçar o perfil esperado de alguém para desempenhá-la e para um futuro seleção e recrutamento de um talento potencial para a organização. As competências incluem conhecimentos técnicos e gerais, habilidades e atitudes, mas também como um conjunto de realizações e desempenhos desenvolvidos por uma pessoa em determinado contexto, ou seja, o conhecimento colocado na prática, e alguns comportamentos (ADANI, 2015). Desta forma, o conhecimento pode ser representado pelo 'o que fazer'; a habilidade 'como fazer'; e valores que guiam o 'fazer'.

Para Carneiro e Silva Neto (2015) os conhecimentos, habilidades e valores formam o perfil do profissional e moldam sua atuação na organização, direcionando seu crescimento. No Quadro 3 estão descritos estes conceitos.

**Quadro 3: Conceitos de habilidades, valores e conhecimentos**

| CATEGORIA | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| CONHECIMENTOS | A base de conhecimentos necessários para o exercício do cargo. Aí se incluem os conhecimentos específicos, assim como conhecimentos circunstanciais que permitem ao empregado adaptar seus conhecimentos gerais ao contexto do cargo e ao ambiente de trabalho |
| HABILIDADES | Aquelas necessárias para suplementar a base de conhecimentos gerais. |
| VALORES | O conjunto de características ou comportamento que possibilitam o alcance do desempenho requerido em cada função. |

**Fonte: Criação do autor baseada em CARNEIRO; SILVA NETO, 2015.**

### 2.1.2 Demandas contemporâneas para o recrutamento e seleção

Entende-se que as novas demandas das empresas por informações e os novos desafios de um mercado globalizado irão exigir dos profissionais cada vez mais conhecimentos, habilidades e valores para que exerçam, em excelência, seu trabalho (MADRUGA; COLOSSI; BIAZUS, 2016).

Nestes tempos de mudanças, novas competências são exigidas e configuram uma série de novos desafios. Contudo, estes desafios há muito já estavam presentes no mercado, conforme Adami (2014) já nos anos de 1970 as empresas começaram a buscar no mercado profissionais com diferenciais, e não apenas capacidades técnicas, para exercerem atividades diversas, focando em habilidades e atitudes favoráveis para que o negócio prosperasse. Desta forma, os profissionais passaram a ser avaliados com base no seu desempenho e sua contribuição estratégica para as empresas.

Conforme Adami (2014) os aspectos pessoais desejados pelas organizações na hora de recrutar profissionais considerava: (i) ótimo relacionamento interpessoal; (ii) vontade de aprendizado constante; (iii) capacidade de resolver problemas; (iv) equilíbrio emocional; (v) espírito de equipe; (vi) liderança; e (vii) autonomia.

A lista é longa e varia bastante conforme o enfoque que cada empresa deseja. Os aspectos pessoais listados são apenas alguns exemplos mais comuns de competências. Atitudes como ser proativo e assumir responsabilidades faz com que os profissionais assumam também a responsabilidade por sua formação, pois a proatividade é percebida quando o individuo tem de lidar com imprevistos e resolver problemas. Ao assumir responsabilidades o profissional busca melhora o desempenho seu e de toda a organização, analisando cada situação com clareza e com visão voltada para o futuro, fazendo escolhas e encarando as consequências (ADAMI, 2014)

Quanto às competências técnicas, admite-se que mais conhecimento o profissional tem, mais forte ele se torna e mais flexível para enfrentar as mudanças e as rupturas que surgem em intervalos cada vez menores de tempo (CARNEIRO, SILVA, NETO, 2015).

Atuar no presente com os pés no futuro é a lei que hoje rege as organizações. As empresas que acompanham os mercados estão em constante mudança e se adaptam as novas demandas. Assim devem ser os profissionais, Ter base sólida de conhecimento sabendo que devem aprender para o futuro (GRAMIGNA, 2007).

Assim, escolher quais conhecimentos usar após uma análise precisa das necessidades de cada tarefa ou desafio, focando nos resultados e na qualidade também se traduz em

competência. Articular pessoas e idéias, apresentar soluções rápidas, precisas e coerentes, oferecer informações e participar das tomadas de decisão na empresa mostra-se como a congruência de vários aspectos pessoais que contribuem para o crescimento e a melhora de resultados (ADAMI, 2014).

Conforme Adami (2014) como competência esta ligada a resultado é necessário dar um valor a ela. Na maioria das organizações, pessoas mais competentes tendem a assumir mais responsabilidades e resolver mais problemas. Isto agrega valor a elas, as áreas e a empresa como um todo. Segundo afirma a autora, muitos estudiosos têm se voltado para o estudo sobre competências para determinar a diferença que este indivíduo pode trazer para a empresa. Este tipo de avaliação dos profissionais privilegia e valoriza aqueles que realmente se esforçam e entregam desempenhos melhores.

Considera-se que além das competências técnicas exigidas por cada função, ainda existem as competências organizacionais que servem de suporte para o desempenho das funções dentre das organizações. Gramigna (2007) relaciona três tipos: (i) diferenciais - são aquelas que no mercado realmente diferenciam as empresas umas das outras; para isso, estas competências já aprecem nos valores e na missão da empresa e norteiam todo o seu desenvolvimento; (ii) essenciais que são aquelas que repercutem no cliente, garantindo a entrega dos produtos e serviços desejado, da melhor forma possível; e , (iii) básicas – aquelas que são responsáveis pelo funcionamento da empresa e pela garantia do aumento da produtividade.

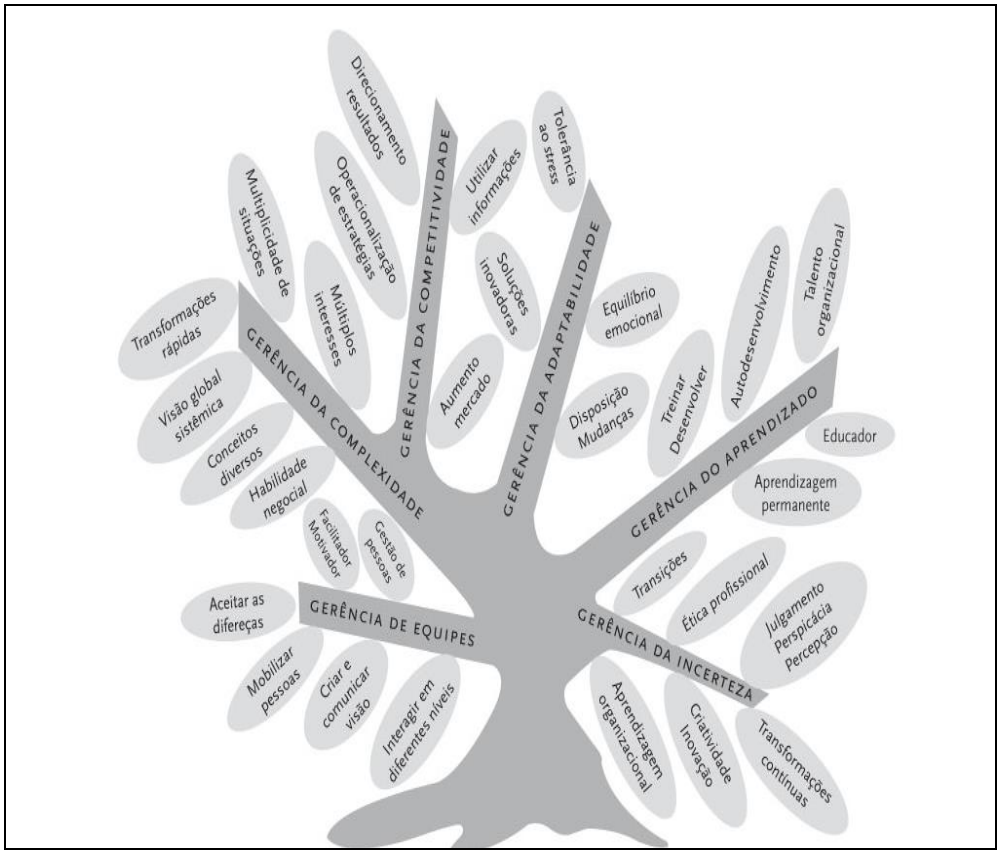
A competência das organizações é a soma da competência dos seus colaboradores, este termo congrega em si mesmo a soma de vários fatores, como os conhecimentos, as habilidades, as atitudes, os valores, as emoções e as intenções. As organizações que não cuidem das suas competências, poderão fracassar ou até mesmo desaparecer em um curto espaço de tempo (FERREIRA, 2015).

Conforme explica Gramigna (2007) a árvore das competências é uma ferramenta que possibilita o direcionamento para a definição dos planos de auto-desenvolvimento. Os profissionais, independente de sua área de atuação ou cargo, podem utilizar-se desta ferramenta para mapear seu campo de domínio de competências, e planejar metas em médio prazo. Para mapear a árvore é necessário algum domínio sobre cada dimensão apresentada. Desta forma, a autora conceitua conhecimentos em primeiro lugar. Cada posto de trabalho exige conhecimentos específicos e conhecimentos essenciais.

Na Figura 3, Pereira (2014, p. 125) reuniu as competências mais comuns que os indivíduos apresentam. Segunda a autora, a arvore das competências é resultante das

competências e habilidades “que mais atendam as expectativas aos talentos individuais, com as particularidades da ambiência organizacional”.

**Figura 3: Árvore das competências**




**Fonte: PEREIRA, 2014.**

Os processos de decisão planejamento e organização, comunicação, controle de resultados, negociação, administração de conflitos, entre outros são afetados pelo nível de conhecimentos básicos, ou seja, os conhecimentos que fazem parte das exigências específicas para o desempenho de suas funções (PEREIRA, 2014).

Muitos autores utilizam-se da sigla CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que representa as competências para definição dos cargos. Estes são retirados dos indicadores de competências extraídos, por exemplo, da descrição de um cargo. Podem ainda dividir as competências em técnicas (conhecimento e habilidade) e competência comportamental (atitudes), trocando a palavra valores por atitudes (DALMAU; TOSTA, 2009).

Desta forma, as competências são inter-relacionadas, conforme Dalmau; Tosta (2009, p. 30) “de nada adianta ter o conhecimento, saber como utilizá-lo, mas não estar disposto a aplicá-lo na realização do trabalho”. Muitas são as competências que os indivíduos podem

apresentar para as organizações. Cada uma será aproveitada e pode agregar um valor a organização. O domínio de procedimentos, conceitos, fatos e informações relevantes interferem diretamente na qualidade destes processos. O conhecimento é, portanto, “o indicador de competências que ajuda a com o paradoxo da fortaleza e da flexibilidade” (GRAMIGNA, 2007, p. 63).

Um dos vértices da competência são as habilidades. Carneiro e Silva Neto (2015) baseados em pesquisa realizada por Lerner (2002) em empresas paulistas, fazem uma diferenciação nos campos das habilidades, classificando-as como: Habilidades administrativas; Habilidades de liderança; Habilidades interpessoais; Habilidades de comunicação; Adaptabilidade; Motivação pessoal; Habilidades cognitivas; e Qualidade de serviços. Estas são apresentadas no Quadro 4, conforme os autores.

**Quadro 4: Lista de habilidades**

| HABILIDADES | CARACTERISTICAS |
|---|---|
| Habilidades administrativas | Estruturar e coordenar recursos e atividades próprias e de funcionários, visando maximizar produtividade e eficiência. |
| Habilidades de liderança | Ter responsabilidade e fazer as coisas acontecerem eficazmente por meio das pessoas. |
| Habilidades interpessoais | Interagir com pessoas, criar clima de compreensão e respeito, perceber as necessidades individuais, desenvolver relacionamentos de trabalho agradáveis, lidar eficazmente com conflitos. |
| Habilidades interpessoais | Interagir com pessoas, criar clima de compreensão e respeito, perceber as necessidades individuais, desenvolver relacionamentos de trabalho agradáveis, lidar eficazmente com conflitos. |
| Habilidades de comunicação | Enviar, receber informações claras, precisas, efetivas e completas. |
| Adaptabilidade | Responder de maneira apropriada e segura os desafios profissionais em face das mudanças, ambiguidades, adversidades e outras pressões. |
| Motivação pessoal | Fatores internos que definem uma atitude, postura, incluindo neste grupo habilidades para aprender, persistência, pró-atividade e iniciativa. |
| Habilidades cognitivas | Processar informações eficazmente para entendimento de novas diretrizes, identificar e definir problemas e tomada de decisão. |
| Qualidade de serviços | Estabelecer e demonstrar comprometimento e padrões de "performance", incluindo orientação para resultados e para qualidade. |

**Fonte: CARNEIRO; SILVA NETO, 2015.**

Pierry (2016) as competências estão diretamente ligadas ao campo de responsabilidade do indivíduo. Desta forma, as competências estão diretamente ligadas ao tipo de atividade ou complexidade da atividade e o cargo, sendo, portanto necessário conhecer as demandas de cada atividade organizacional para se reconhecer as competências individuais. Os valores espelham os princípios da empresa no desempenho dos profissionais. Carneiro e Silva Neto (2015) baseados nas pesquisas realizadas por Tamayo (2008) enumeram 38 valores, separados em áreas especificas como eficácia e eficiência; gestão; inovação, respeito aos empregados e interação no trabalho. No Quadro 5 estão apresentados estes valores.

**Quadro 5: Valores**

| VALORES | SIGNIFICADO |
|---|---|
| Abertura | Promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo |
| Amizade | Clima de relacionamento amistoso entre os empregados |
| Benefícios | Promoção de programas assistenciais aos empregados |
| Coleguismo | Clima de compreensão e apoio entre os empregados |
| Competência | Saber executar as tarefas da organização |
| Competitividade | Conquistar clientes em relação a concorrência |
| Comprometimento | Identificação com a missão da organização |
| Cooperação | Clima de ajuda mútua |
| Criatividade | Capacidade de inovar na organização |
| Dedicação | Promoção ao trabalho com afinco |
| Democracia | Participação dos empregados nos processos decisórios |
| Eficácia | Fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados |
| Eficiência | Executar as tarefas da organização de forma certa |
| Etica | Pautar-se por um conjunto de conduta e moral |
| Fiscalização | Controle do serviço executado |
| Flexibilidade | Administração que se adapta a situação concreta |
| Harmonia | Ambiente de relacionamento interpessoal adequado |
| Hierarquia | Respeito aos níveis de autoridade |
| Honestidade | Promoção do combate à corrupção na organização |
| Incentivo à pesquisa | Incentivo à pesquisa relacionada aos interesses da organização |
| Integração Interorganizacional | Intercâmbio com outras organizações |
| Justiça | Imparcialidade nas decisões administrativas |
| Modernização de recursos | Preocupação em investir na aquisição de equipamentos, informática etc. |
| Organização | Existência de normas claras e explícitas |
| Planejamento | Elaboração de planos para evitar a improvisação na organização |
| Planos de carreira | Preocupação com a carreira funcional dos empregados |
| Polidez | Clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano |
| Pontualidade | Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos |
| Postura profissional | Promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas |
| Probidade | Administrar de maneira adequada o dinheiro público |
| Produtividade | Atenção voltada para a produção e a prestação de serviços |
| Qualidade | Compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços |
| Qualificação recursos humanos | Promover a capacitação e o treinamento dos empregados |
| Reconhecimento | Reconhecimento do mérito na realização do trabalho |
| Respeito | Consideração às pessoas e opiniões |
| Sociabilidade | Estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho |
| Supervisão | Acompanhamento e avaliação contínuos de tarefas |
| Tradição | Preservar usos e costumes da organização |

**Fonte: CARNEIRO; SILVA NETO, 2015.**

Conforme afirmam Madruga; Colossi e Biazus (2016, p.187 ) o exercício de qualquer cargo em uma organização "não se trata apenas de atividades técnicas, mas também do exercício de uma função social, a ser realizada com e por meio de pessoas, cuja missão é contribuir com a realização dos objetivos da empresa e permitir a análise e a continuidade dos negócios", diante disso, os desafios para o atrair pessoas para as empresas se mostra cada vez mais desafiador.

## 2.2 Recrutamento e seleção

Para Carvalho, Passos e Saraiva (2016, p. 34) “atualmente no Brasil, dadas as nossas diferenças estruturais, convivemos ainda com a transição de diferentes processos de modelos administrativos em muitas de nossas empresas”. Sendo assim existem organizações que ainda mantém processos burocráticos e outras que já estão muito a frente, simplificando e flexibilizando processos de RH. Hoje, os objetivos do recrutamento e seleção são bem mais amplos. Busca-se o melhor candidato para a vaga, porém busca-se também o de melhor potencial, com vistas aos desafios futuros.

> A própria atração dos talentos para a empresa configura a primeira etapa do trabalho do RH, sendo que esta deve ser realizada com planejamento e estratégia. Deste modo, a seleção de pessoas em uma empresa pode ser um processo realizado com diferentes e as mais diversas etapas, a depender da necessidade do cargo e da organização (LIMA, RABELO, 2018, p. 150).

Conforme define Chiavenato (2009) “os processos de provisão estão relacionados à provisão de pessoas para a organização”. São, portanto processos que buscam trazer as pessoas para as organizações de forma a torná-la mais eficiente possível. Estes processos são: de pesquisa de mercado; recrutamento e seleção de pessoas; integração as organizações. Os processos de aprovisionamento são a porta de entrada das pessoas dentro do sistema organizacional, abastecendo este sistema com talentos humanos necessários a seu funcionamento e permanência no mercado.

Carvalho, Passos e Saraiva (2016, p. 34) afirmam que o recrutamento e a seleção constituem “elementos estratégicos diretamente relacionados com a proposição de novos meios de ampliação da produtividade e, consequentemente, da competitividade”.

Um fator importante que deve ser considerado para o funcionamento do sistema de aprovisionamento, ou de Recrutamento & Seleção, é o ambiente em que a empresa esta inserida. É através do ambiente que a organização consegue informações para a tomada de decisão, sobre os insumos financeiros e logísticos, além dos fluxos de saída das pessoas da organização.

O mercado de trabalho é onde acontecem às atividades importantes desta área específica, constituído de ofertas de empregos e trabalho oferecidos pelas as organizações. É definido, portanto pela quantidade de ofertas que elas colocam a disposição no mercado. O mercado de trabalho funciona em termos de oferta e procura, ou seja, disponibilidade de

empregos e demanda de empregos, desta forma pode parecer três situações: oferta maior que a procura (excesso de vagas e oportunidades de empregos); oferta equivalente a procura; e procura maior que a demanda (excesso de pessoas para poucas vagas) (CHIAVENATO 2009).

Pontes (2015, p.47) citando Lodi (1978) define o mercado de trabalho como "a área onde os diversos grupos ocupacionais encontram emprego, mudam de empregador ou onde encontram salários relativamente uniformes". Portanto, o mercado de trabalho é constituído da demanda (procura) de mão de obra pelas empresas e oferta de trabalho pelos indivíduos. A demanda de trabalho dependerá do nível de preços, da produção e dos salários reais que terão de ser pagos aos seus funcionários, de tal forma a maximizar os lucros da empresa.

Nos últimos anos a oferta de empregos tem diminuído, os setores mais atingidos foram os bancos, a indústria e construção civil, em contrapartida houve um aumento de produtividade em função de novas tecnologias. A área de serviços por seu lado aumentou exponencialmente. A era da informação trouxe a tendência dos empregos de cunho cerebral onde estão sendo utilizados mais os recursos de tecnologia de informação do que os recursos físicos necessários às atividades da era da industrialização.

Conforme Bittencourt et al (2015, p. 3) toda organização procura se destacar entre seus concorrentes, "e não basta apenas possuir máquinas e equipamentos de última geração, deve contar com colaboradores bem capacitados e adequados para desempenharem seus cargos e funções de maneira eficiente, buscando sempre a eficácia organizacional".

Desta forma, torna-se necessário buscar no mercado pessoas qualificadas e preparadas para exercer as várias funções internas por meio de processos de busca e localização de pessoas adequadas para preencherem os cargos que estão disponíveis. Seja pelo crescimento da organização ou simplesmente pela saída ou desligamento de pessoas, as organizações acabam por necessitar de novos parceiros. De maneira geral, o fator principal que deve ser constatado, é que todo o cargo dentro das empresas deve ser preenchido pela pessoa que mais tenha as características que este cargo ou função exige de seu ocupante (BITTENCOURT et al, 2015).

Conforme reitera Bittencourt et al (2015) é "indispensável que exista no processo de contratação de pessoas, ou até mesmo, de promoções de colaboradores que já fazem parte da organização um processo de avaliação dos indivíduos e suas características". Estas características são chamadas de competências e buscam acompanhar as exigências do cargo que a organização deseja que seja ocupado, considerando as habilidades, os conhecimentos e as atitudes necessários para cada cargo.

Assim o recrutamento adequado garantirá condições para uma gestão eficaz promovendo o sucesso e com as ideias da organização. Para que uma organização não seja fadada ao insucesso, as empresas vêm dando muita importância e valor ao processo de recrutamento e seleção de pessoas que irão compor o quadro de funcionários necessários aos cargos disposto. “Estes constituem um procedimento que mobilizam os funcionários não somente para dentro da organização, como também em seu interior, de modo a determinar um conjunto de pessoal da dimensão e da especificidade desejada” (FERREIRA, VARGAS, 2014, p. 30).

### 2.2.1 Uma nova visão sobre o recrutamento nas empresas

O processo de recrutamento começa com a requisição de pessoal com a descrição detalhada das funções e tarefas e das características que o candidato deve apresentar. Estas informações são utilizadas para formar o perfil do cargo e por consequência a escolha do candidato. Depois deste documento é realizada a triagem onde um número de candidatos é selecionado e direcionado para seleção propriamente dita. Normalmente nesta parte acontece à entrevista com o selecionador, testes e posteriormente a entrevista com o requisitante do cargo (PEQUENO, 2012).

Marras (2002, p. 53), afirma que o recrutamento é uma “atividade de responsabilidade da administração de recursos humanos que tem por finalidade a captação de pessoas interna ou externamente com objetivo de suprir as necessidades de pessoas na empresa”. Esse processo ocorre dentro do contexto do mercado de trabalho, que é o espaço onde ocorre o intercâmbio entre as empresas e as pessoas, e o mercado de gestão de pessoas que é o conjunto de candidatos que buscam a oportunidade de emprego.

Para Godinho (2009) existe uma grande diferença entre os modelos de recrutamento e seleção realizados anteriormente. O enfoque estratégico dado a este processo mostra que as pessoas são realmente o maior diferencial das organizações e que estas estão cada vez mais buscando talentos no mercado. O paradigma tradicional do recrutamento baseava-se na premissa de que “o individuo é visto como um recurso. O foco aqui é baseado na operação e possui um modelo altamente burocrático, que obedece a normas e um roteiro a ser seguido”. Já a novo paradigma enfoca o recrutamento como um “processo de agregar pessoas que é um meio de servir as necessidades organizacionais em longo prazo”. De acordo com Borges, Brandão e Marinho (2010) recrutamento é o processo de procurar profissionais aptos para o cargo, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar para a vaga disponibilizada na organização.

Para procurar os pretendentes, o recrutamento se dirige a certas fontes de mão de obra adequadas para o cargo. No Quadro 6, estão apresentadas as características destes dois enfoques.

**Quadro 6 – Paradigmas dos processos de recrutamento e seleção nas organizações**

| PARADIGMA TRADICIONAL | PARADIGMA ESTRATÉGICO |
|---|---|
| **Recrutamento e seleção** | Captação de talentos |
| **Reativo** | Proativo |
| **Foco operacional** | Foco estratégico |
| **Escolher a pessoa certa para o cargo** | Escolher a pessoa que de identifica com a cultura organizacional e que se pode agregar valor a ela |
| **Visão voltada para o presente** | Visão voltada para o presente e para o futuro |
| **Seleção como um fim em si mesmo** | Compromisso com o desempenho do cargo |
| **Captação e seleção condicionadas à existência de vagas** | Captação e seleção contínua de talentos |
| **Captação e seleção voltadas para a admissão** | Captação e seleção voltadas para a admissão, ascensão profissional, formação de equipes e projetos, transferências e todas as formas de aproveitamento interno de talentos. |
| **Valorização do conhecimento e da experiência** | Valorização também do comportamento e da atitude no trabalho |
| **Atividade centralizada na área de RH** | Atividade descentralizada, realizada em parceria: RH e clientes internos (gerentes e equipe de trabalho) |
| **Utilização de provas e testes** | Ênfase em entrevistas, dinâmicas e simulações, alem da utilização de testes e provas. |

**Fonte: GODINHO, 2009.**

O recrutamento é um conjunto de "técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio da qual a organização e oferece ao mercado as oportunidades de emprego de pretende preencher." (CHIAVENATO, 2009). Ou seja, o recrutamento gera um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrai candidatos qualificados para disputá-lo. Para estimular, este processo emprega nas mensagens um tipo de apelo que vem ao encontro das necessidades do

candidato. E por fim, para encorajá-los, o recrutamento desperta no procurador de emprego certa necessidade de trabalhar em determinada empresa.

No recrutamento é necessário utilizar um conjunto de técnicas para atrair o candidato em potencial que possam agregar valor a organização. Para Chiavenato (2009) o recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma sequência de três fases: (i) pesquisa interna das necessidades; (ii) pesquisa externa do mercado; (iii) definição das técnicas de recrutamento a utilizar.

A pesquisa interna das necessidades refere-se ao levantamento interno das necessidades de recursos humanos da organização em todas as áreas e níveis da mesma a curto, médio e longo prazo, o que a organização precisa de imediato em termos de reposição de pessoas e quais são seus planos futuros de crescimento e desenvolvimento. Trata-se de verificar eventuais vagas que precisam ser preenchidas ou futuras aquisições a serem feitas (CHIAVENATO, 2009).

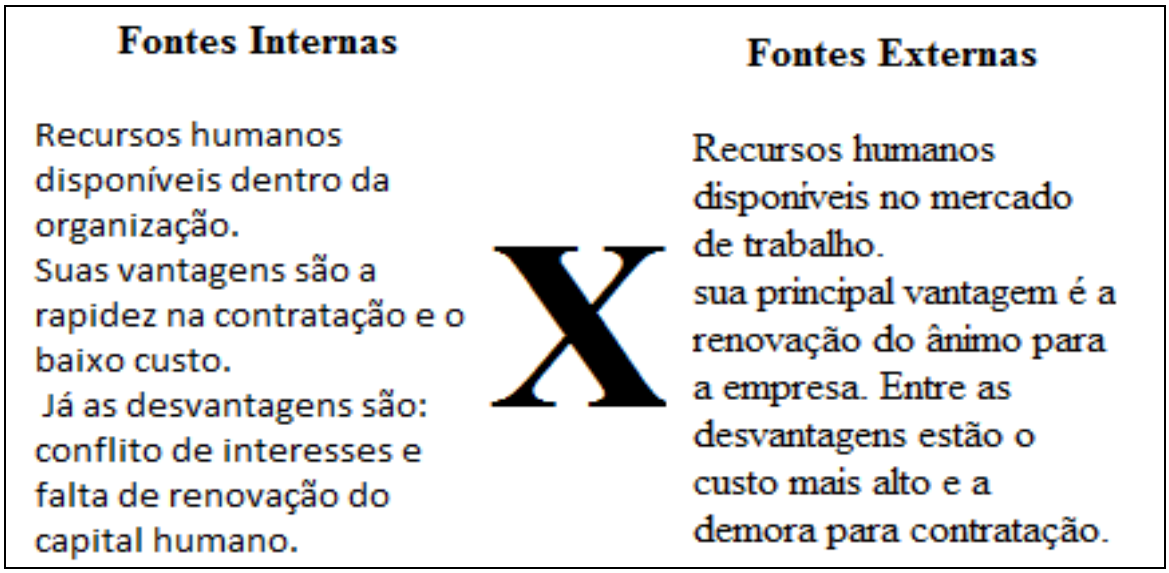
O levantamento interno não é esporádico ou ocasional, mas deve ser contínuo e constante, envolvendo todas as áreas e níveis da organização no sentido de retratar suas necessidades de pessoal e o perfil, características e competências que esses novos participantes deverão possuir e oferecer (CHIAVENATO, 2009).

A pesquisa externa do mercado refere-se a uma pesquisa de mercado, concentrando assim em “alvos específicos”, ou seja, focaliza o mercado de candidatos para direcionar as técnicas de recrutamento e decompô-lo em diferentes segmentos ou em classes de candidatos de acordo com os interesses específicos da organização e localizar as fontes (meios de comunicação) de recrutamento que permitem à organização: aumentar o rendimento do processo de recrutamento, reduzir o tempo do processo de recrutamento e reduzir os custos operacionais de recrutamento são os aspectos que assumem ênfase na pesquisa externa (CHIAVENATO, 2009).

É necessário que as empresas tenham profissionais adequados e alinhados aos seus objetivos, que sirvam como base para a prática de uma filosofia empresarial que garanta o alcance dos resultados desejados (BORGES; BRANDÃO; MARINHO, 2010).

As técnicas de recrutamento definem o meio a ser utilizado no recrutamento, Baylão e Rocha (2013) fazem referência a esses meios como sendo: interno, externo e misto. Além do recrutamento *on-line e assessment centers*. Na Figura 4 apresenta a diferença entre recrutamento externo e recrutamento interno.

**Figura 4: Diferença Entre Recrutamento Interno e Externo**




**Fonte: criação do autor baseado em CHIAVENATO, 2018.**

O recrutamento externo tem um alcance maior e geralmente preenche vagas que internamente não podem ser supridas pelos funcionários ou por suas indicações. Por sua vez, traz sangue novo para a empresa com novas ideias e pode inclusive aproveitar os investimentos realizados por outras empresas em treinamento. Para ser eficiente, o processo de recrutamento deve atrair um número suficiente de candidatos para o processo de seleção (PEQUENO, 2012).

O recrutamento externo ocorre quando, "havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento." (CHIAVENATO, 2009, p.72). O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações. Havendo uma vaga a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, candidatos externos, incidindo sobre candidatos reais ou potenciais disponíveis ou aplicados em outras organizações (CHIAVENATO, 2009).

Em geral, o recrutamento externo renova e enriquece o seu quadro funcional, principalmente quando a política se refere à admissão de profissionais com um nível de conhecimento e experiência igual ou superior ao já existente. Utilizando o recrutamento externo, a organização pode aproveitar os investimentos feitos anteriormente por outras empresas ou pelos próprios candidatos, no que se refere à sua preparação e desenvolvimento (CARVALHO, PASSOS, SARAIVA, 2015).

Porém o recrutamento externo tem também suas desvantagens. Esse tipo de recrutamento é mais demorado do que aquele realizado internamente. Devemos considerar aí

não só o período de tempo despendido com a escolha das fontes, mas também a quantidade de horas gastas na triagem inicial, no encaminhamento à seleção, nos exames médicos e na análise da documentação, entre outros. Além disso, é mais caro, já que exige despesas imediatas com a utilização de algumas fontes, tais como anúncios em jornais, honorários de agências ou consultorias, contatos telefônicos ou pessoais com responsáveis por empresas e associações, entre outras (CARVALHO, PASSOS, SARAIVA, 2015).

Recrutamento interno ocorre quando a organização procura preencher determinada vaga através do remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos ou transferidos ou ainda transferidos com promoção. Exige uma intensa e contínua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa e envolve vários sistemas e bancos de dados (CHIAVENATO, 2009).

O recrutamento interno é caracterizado pela busca de candidatos que já fazem parte da organização que possui a vaga em aberto. Quando esse tipo de recrutamento é utilizado, a organização procura preencher a vaga por meio do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou simplesmente transferidos (movimentação horizontal) (CARVALHO, PASSOS, SARAIVA, 2015).

O recrutamento interno costuma ainda ser mais rápido, na medida em que depende apenas da possibilidade de o empregado ser transferido ou promovido de imediato. Com isso podemos evitar as demoras frequentes do recrutamento externo, advindas da necessidade de analisar a documentação do candidato a ser admitido, de aguardar o resultado dos exames pré-admissionais ou, ainda, de esperar pelo cumprimento de aviso prévio quando aquele se encontra empregado (CARVALHO, PASSOS, SARAIVA, 2015). Quando administrado incorretamente, as organizações podem elevar seus empregados a uma posição que ultrapassa seu grau de conhecimento ou que exige novas competências, apenas para premiá-los pelo desempenho no cargo atual.

O recrutamento misto envolve a utilização dos dois tipos de recrutamento citados: o recrutamento interno e o externo. Embora de grande valia para os processos seletivos, devemos tomar alguns cuidados que são imprescindíveis, para não corrermos o risco de prejudicar a etapa seguinte relativa à seleção dos candidatos (CARVALHO, PASSOS, SARAIVA, 2015).

Recrutamento misto apresenta-se como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo. Desta forma, servem como complemento ao outro. As vagas são divididas pelos candidatos internos e externos, passando a ter as

mesmas oportunidades sendo que a avaliação dos candidatos é feita de maneira externa à organização para que não haja ou sofra influências (CHIAVENATO, 2009).

Os *assessment centers* conforme Costa e Dinis (2010, p. 26) são "uma prática estandardizada de avaliação de comportamentos que se baseia na recolha de múltiplos inputs". Conforme as mesmas autoras, para a sua implementação, são utilizados múltiplos "observadores treinados para o efeito e uma diversidade de instrumentos e práticas de observação". Este método de seleção baseia-se exclusivamente na avaliação de competências dos indivíduos que podem vir a ser selecionados no mercado

Cada uma das formas de recrutamento tem suas vantagens e desvantagens. A maioria das empresas privilegia o recrutamento interno, por ser mais barato, mais rápido e apresentar um maior índice de segurança. Já que o candidato já é conhecido ou conhece a empresa. Ainda a empresa acaba por aproveitar o que investiu em treinamento quando o candidato já está dentro da organização. Serve também para aumentar o nível de competição interna (PEQUENO, 2012).

### 2.2.2 O processo de seleção de pessoas nas empresas

Tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (BAYLÂO, ROCHA, 2013).

Um recrutamento bem feito é sinônimo de economia para a empresa, pois, através dele a organização não vai necessitar de treinamentos, visto que um profissional capacitado intera-se rapidamente dos objetivos da organização. Deve-se pensar em conjunto, comunicando-se com todos da empresa, em todas as áreas e em todos os momentos, focando-se no lucro, na produtividade e no desenvolvimento das pessoas (BAYLÂO, ROCHA, 2013).

> Quando pensamos em seleção, seja nos moldes tradicionais ou no modelo de seleção por competências, é necessário entender que um processo dessa natureza inclui um procedimento de comparação e uma tomada de decisão. Desde a fase do recrutamento, já comparamos os dados de currículo apresentados pelos candidatos e decidimos quais são aqueles que possuem o mínimo necessário para seguirem adiante, em sua expectativa de ingresso na organização que possui a vaga em aberto (CARVALHO, PASSOS, SARAIVA, 2015, p. 76).

O processo de seleção é um processo delicado e que deve ser feito com a maior eficiência possível para evitar gastos desnecessários e problemas futuros que afete o desempenho da equipe. E para isso é necessário a escolha da melhor técnica, umas das

técnicas que possui maior destaque é as técnicas vivenciais que tem por objetivo avaliar como o candidato reage a situações que podem ser encontradas no cotidiano do cargo pretendido e também como cada candidato se relaciona com as demais pessoas (PEQUENO, 2012).

O processo de seleção é importante para a empresa, pois, quando não sai como esperado acarreta custos desnecessários: entrevistas de seleção; aplicação de testes e preenchimento de formulários e documentos; tempo dos selecionadores; checagem de referencias; exames médicos e laboratoriais os custos da área em que aquele cargo deveria suprir salários e benefícios não aproveitados; custos de desligamento (PEQUENO, 2012).

De acordo com Marras (2002), a seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de recursos humanos, que tem por intuito escolher, para a vaga disponível, candidatos que são mais adequados para o cargo e que foram selecionados através do recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. Esse processo visa manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Para Chiavenato (2009), a seleção visa solucionar 2 (dois) problemas básicos: eficiência e equidade. O primeiro devido ao fato de as empresas estarem procurando selecionar pessoas e não apenas para preencher determinada função. Elas procuram pessoas que possam dar contribuições de longo prazo, trabalhando em equipes flexíveis, grupos de trabalho e aprendizado contínuo. O segundo é a equidade. Já a equidade “nas atividades de seleção externa são um dos mais visíveis e importantes sinais do comprometimento da empresa com a justiça e com o cumprimento das leis” (MILKOVICK, 2000, p.210).

Todo o modo de seleção baseia-se em dados e informações de acordo com a análise e especificações do cargo disponibilizado pela empresa. A seleção sem alguns tipos de exigência e sem experiência do gestor “resulta que muitas pessoas admitidas não desempenham de maneira adequada as tarefas que lhe são confiadas.” (GIL, 1994, p. 26). As exigências de escolha baseiam-se nas próprias especificações do cargo a ser preenchido, cujo objetivo é dar maior precisão à seleção do pessoal.

Quando as empresas vêem a necessidade de contratar, a mesma deve ter certeza de que em quaisquer que seja o cargo, necessita de total certeza das suas exigências e qualificações do candidato.  Portanto as organizações devem analisar o que realmente o cargo solicita e o que os candidatos têm a oferecer. (PONTES, 2015).

## 2.3 A utilização das da internet para recrutamento e seleção de pessoas nas organizações

Conforme Costa (2012, p. 38) “entende-se como captação e seleção on-line todas e quaisquer ferramentas ou sistemas que utilizam a Web ou a Internet para coletar informações sobre os candidatos, com o propósito de ajudar nas decisões de contratação”. Assim, o recrutamento através de meios digitais continuará a crescer em importância na medida em que um maior número de pessoas tem acesso ao ambiente on-line e seja apta a entrar para o mercado de trabalho. Os jovens são a população mais atraída por este tipo de abordagem.

> Por estarem cada vez mais em contato com as novas tecnologias, os jovens estão cada vez mais cedo utilizando o meio virtual como fonte primária para tudo que tende a fazer, inclusive na área profissional, ao procurar emprego utiliza meios virtuais para encontrar entre as vagas disponíveis aquelas que e adéque a seu perfil, por isso, não basta apenas às empresas divulgarem as vagas, precisam fazer isso de uma forma criativa para que atraia os candidatos certos na hora certa (COSTA, 2012, p. 30).

Para Costa (2012, p. 31) o recrutamento on-line “não é uma técnica específica apenas, esse processo inclui vários e diferentes tipos de ferramentas e recursos e variadas formas de usá-los". Afirma, ainda que este processo de processo se dá em três estágios: (i) atrair o candidato; (ii) selecionar o candidato; e (iii) fazer o contato com o candidato de forma imediata.

Na primeira fase as empresas devem atrair os futuros emprega por meio dos benefícios oferecidos, da propaganda e de anúncios em ambientes que são capazes de também atrair indivíduos com perfil que a organização busca. Com a utilização de *softwares* aplicativos é possível receber vários currículos para várias vagas. Esse recurso pode estar disponível durante um tempo dilatado e ainda pode ser utilizado a qualquer momento que a empresa queira um novo processo (COSTA, 2012).

Conforme Costa (2012) para que este processo seja efetivo, são necessários alguns cuidados: (i) comunicar vagas on-line por meio da intranet e da internet; (ii) criar formulários para os candidatos buscando atender as necessidades da organização; (iii) hierarquizar as competências para a triagem dos candidatos; (iv) disponibilizar os formulários para os possíveis candidatos; (v) criar um banco de dados; (vi) dar feedback aos candidatos; (vii) utilizar sites especializados; (viii) criar testes on-line, para separar eliminar os candidatos que não tenham competências desejadas para o cargo.

As empresas mais modernas, “que utilizam sistemas informatizados, como a Intranet possibilita aos funcionários receberam as informações das vagas disponíveis e realizarem a

sua inscrição, preenchendo diretamente um formulário na própria tela do computador." (MARRAS, 2002, p.71).

Para River (2015) muitas organizações limitam-se a colocar o anúncio pensando sempre que resolvem tudo na entrevista de seleção. O problema é exatamente esse. Acumulam tudo para a fase da entrevista acabam por selecionar inúmeros candidatos sem saberem exatamente como fazer a escolha.

> O processo de recrutamento *on-line* consiste na triagem, identificação e avaliação de candidatos através de ferramentas da internet. Os sistemas de recrutamento permitem armazenar currículos *on-line* e selecioná-los por palavras-chave ou por outros critérios, como cargos e competências. Geralmente são adquiridos ou especialmente desenhados para as organizações a partir de fornecedores externos. Os sistemas transformam o currículo em papel em informações virtuais dos candidatos e possibilitam fácil acesso aos dados por todo o processo de recrutamento e seleção. Os sistemas de recrutamento combinados com os sites de empresas podem ser mais eficientes na busca do candidato. Múltiplos recursos de *e-recruitment* combinados em um mesmo processo aumentam a visibilidade da posição à candidatura de potenciais profissionais (CASSIANO, LIMA, ZUPANI, 2016, p. 54).

A fase de entrevistas com os candidatos deve ter menor número de pessoas. Os candidatos escolhidos nunca podem constituir perda de tempo para o entrevistador. Para isso é crucial que todas as que sejam selecionadas aparentem se adequar ao posto de trabalho. A fase mais importante para se atingir esse objetivo começa exatamente na atração dos candidatos e a pré-seleção dos mesmos. Quantos mais candidatos sejam esperados para uma determinada oferta de emprego tanto mais rigoroso deve ser o anúncio ou a divulgação da vaga pela internet (RIVER, 2015).

Com o advento da internet, os sistemas de informação para Recursos Humanos têm promovido uma enorme mudança nas organizações. "Um exemplo disso é o e-recruiting, recrutamento realizado através da internet". Este método tem como forma mais tradicional adicionar um link de recrutamento no site da empresa ou utilizar sites especializados em recrutamento de funcionários. "Outro exemplo é o uso de redes sociais virtuais que se tornaram meios de divulgação de vagas de emprego e fonte para a procura de profissionais" (GOMES, SCHERER; LÖBLER, 2012, p.1).

Segundo dados Godinho (2009), o Recrutamento on-line se difere do sistema tradicional em diversos aspectos apresentados no Quadro 7.

**Quadro 7 - Processo de recrutamento tradicional e processo de recrutamento on-line: diferenças**

| PROCESSO DE RECRUTAMENTO TRADICIONAL | PROCESSO DE RECRUTAMENTO ON-LINE |
|---|---|
| Processo de recrutamento tradicional | Processo de recrutamento on-line |
| Anúncios em jornais de domingo | Anúncios em tempo integral com respostas em tempo real |
| Alcance de mídia regional | Alcance de mídia mundial |
| Currículos em papel | Currículos eletrônicos |
| Currículos desatualizados | Currículos atualizados |
| Captação de candidatos de maioria desempregados | Candidatos empregados ou não |
| Processos tradicionais de recrutamento com altos custos para a organização | Economia de até 70% em relação aos custos da divulgação tradicional |
| Burocratização de processo | Gerenciamento automático |
| Caixa-postal, telefone, correios, entregas no local e e-mails | Caixas postais on-line, e-mail e alertas de vagas. |
| Triagem manual | Filtros, classificados e testes on-line. |
| Processos por demanda | Processos contínuos |

**Fonte: GODINHO, 2009.**

De acordo com Gomes, Scherer e Löbler (2012), "as empresas estão utilizando cada vez mais as redes sociais e sua aceitação e utilização está mudando a maneira como indivíduos e organizações se relacionam com o meio". Desta forma, os gestores não podem ignorar o impacto que as redes sociais podem ter em suas atividades como é o caso de uma nova forma de recrutar e selecionar.

Para Ferreira, Pilatti e Scandelari (2006) as inovações tecnológicas estão cada vez mais presentes nas organizações, e a internet já faz parte da rotina da maioria da empresas, sendo utilizada não somente para auxiliar no processo produtivo, mas também em

outras atividades, como o recrutamento e seleção de novos funcionários, buscando a excelência nos processos organizacionais.

Para grande parte das empresas as ferramentas essenciais para o alcance de uma direção estratégica são os processos de Recrutamento e Seleção, conforme explicam Cassiano, Lima e Zuppani (2016). Os referidos autores citam Storey, Wright e Ulrich, que afirmam que atrair e selecionar funcionários significa identificar e adquirir conhecimentos para alavancar o desempenho organizacional.

Lacombe e Heilborn (2003) definem recrutamento como o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes. “É importante notar que, embora muitas vezes referenciado em conjunto com o conceito de seleção, tratam-se de práticas distintas” (CASSIANO, LIMA, ZUPPANI, 2016, p. 35).

Para Riche (2011) a internet atua como um canal de ligação entre as empresas e os candidatos. “Os sites permitem a procura de emprego e oferta de vagas, estes estão aumentando a cada dia, hoje em dia muitas organizações criam seus próprios sites para que os candidatos conheçam melhor a organização”. Desta forma as empresas criam oportunidades e para que os candidatos possam enviar o seu currículo.

Ainda segundo Riche (2001) o recrutamento on-line é uma poderosa ferramenta estratégica, pois da mesma forma que uma grande organização pode usufruir de seus benefícios empresas de médio e pequeno porte também pode utilizar os mesmos recursos.

O sistema de E-Recrutamento inicia- se com a divulgação da vaga em sites da própria empresa ou agências de consultoria, em seguida ocorre à seleção e currículos, entrevistas e a seleção do candidato que possui o perfil nos padrões da vaga existente (RICHE, 2011).

O processo que envolve a seleção recebe uma quantidade significativa de currículos, no recrutamento on-line a necessidade de papel é totalmente extinta, antigamente necessitávamos de funcionários responsáveis para o arquivo e organização desses documentos atualmente esse profissional não existe mais (RICHE, 2011).

Na internet os processos de recrutamento e seleção é uma nova prática que tende a crescer nas empresas nos próximos anos devido a facilidade de interação que estas ferramentas nos proporcionam. Colaborando com esta afirmação, Milkovich e Bordeau citado por Lemes e Weschenfelder (2015) afirmam que a tecnologia vem crescendo a cada dia nos processos de recrutamento e seleção e que a internet pode proporcionar novas ferramentas e oportunidades.

> “Provavelmente nenhum outro método tenha tido um efeito tão revolucionário nas práticas de recrutamento organizacional como a internet, são várias as razões da popularização deste método, sendo no ponto de vista da empresa uma alternativa relativamente barata para atrair candidatos qualificados e para os candidatos, a internet oferece uma grande possibilidade de busca de emprego, pois pode ser feita em qualquer lugar do mundo e junto a um número considerável de empresas.” (LEMES, WESCHENFELDER, 2015, p.27).

Conforme apresenta Godinho (2009) o processo de recrutamento virtual é vantajoso tanto para o candidato, que tem seus dados disponibilizados em tempo real e global, quanto para a empresa, que celeriza e ao mesmo tempo automatiza todo o seu processo de recrutar e selecionar.

Porém, para Januzzi (2004): o sistema virtual também apresenta algumas limitações, tais como: (i) impessoalidade: por ser um contato mais impessoal, a empresa não tem um relacionamento inicial com o candidato e consequentemente não o conhece a fundo; (ii) falta de contato com a empresa e o candidato: com a internet, o contato é inicialmente virtual, por isso a falta de contato.; (iii) risco de contratações inadequadas; (iv) oferta de emprego menor que a demanda: o que torna o universo de candidatos concorrentes maiores.

O sistema virtual é altamente eficaz para a agilização do processo de Recrutamento e seleção de candidatos à empresa. Lemes e Weschenfelder (2015) afirmam que na percepção gerencial sobre as perspectivas futuras, a utilização da internet nos processos de recrutamento e seleção pode eliminar os métodos tradicionais. Entre os benefícios da internet, Nakaima, Pilla e Binotto (2006) destacam oito para a utilização no recrutamento de pessoas, são eles:

1. Cobertura e Alcance mais amplo;
2. Mais conteúdo;
3. Custo reduzidos;
4. Igualdade no campo de jogo;
5. Presença aumentada;
6. Conveniência de um acesso permanente;
7. Comunicação instantânea;
8. Seleção dos melhores candidatos.

Os métodos e as principais ferramentas utilizadas no processo de recrutamento e seleção on-line consistem podem ser alinhadas com a estrutura de cada empresa. De forma geral as ferramentas utilizadas para o processo de recrutamento e seleção são a captura e obtenção de currículos colocados em sites de empresas e consultorias em Recursos Humanos e agências virtuais de emprego; a utilização de softwares de avaliação de currículos que configuram-se verdadeiros agentes de recrutamento eletrônicos efetuam busca e filtro de

candidatos qualificados a conforme solicitação da vaga e consulta de currículos dispostos na internet ou banco de dados de sites, tendo como base palavras-chaves e frases, ou mesmo a ordem alfabética dos candidatos;  e a utilização de outros softwares voltados para a determinação dos candidatos com características mais próximas e específicas necessárias para o desempenho da atividade (RICHE, 2011).

Conforme Cassiano, Lima e Zupani (2016, p. 53) “quatro ferramentas se destacam nessa prática: sites de empresas, portais de carreira, job boards e, mais recentemente, redes sociais”. Os sites de emprego oferecem a possibilidade de divulgação de posições organizacionais para um grande público, com baixo custo e amplo acesso a currículos em banco de dados. São exemplos de sites de empregos (job boards) no Brasil o Vagas.com, InfoJobs e Catho.

São ainda utilizadas como ferramentas on-line de recrutamento e seleção a entrevista padronizada on-line, com as mesmas questões, sendo elas relacionadas às competências exigidas para o exercício do cargo; os testes on-line de conhecimentos e habilidades avaliadores de conhecimentos e habilidades dos candidatos em áreas específicas; os testes de aptidão e personalidade prenuncia a desenvoltura do candidato acerca de capacidades; e o teste de integridade ou teste de personalidade possibilita diagnosticar a possibilidade de o candidato estar envolvido com atividades e comportamentos inadequados (RICHE, 2011)

Outra possibilidade são as ferramentas que simulam a realidade de trabalho e do cotidiano do candidato. Nesta simulação avalia-se o desempenho do candidato partindo de suas respostas a respeito de situações semelhantes as que serão rotineiramente vivenciadas no ambiente de trabalho; por último pode-se fazer a investigação social através das mídias sociais. Investigação social resultado da busca informações em outras fontes acerca de referências, pesquisa criminal, situação junto ao mercado de crédito, dentre outras, para a avaliação (RICHE, 2011)

Conforme Silva; Ferret e Mancine (2014) a técnica de recrutamento através da internet está sendo utilizada cada vez mais.  Geralmente a empresa anuncia on-line e o interessado na vaga já pode se candidatar e enviar o seu currículo, sem precisar se deslocar até a empresa para estar entregando-o. As vantagens e desvantagens do recrutamento e da seleção on-line estão dispostas no Quadro 8.

## Quadro 8: Vantagens e desvantagens do recrutamento on-line

| VANTAGENS | DESVANTAGENS |
|---|---|
| Ganho de produtividade aos departamentos de recursos humanos das empresas. Ganhando produtividade, os profissionais de RH, podem vir a trabalhar de maneira mais espontânea concentrando estratégias que venham a gerir melhor as pessoas. | Tanto a empresa quanto o candidato precisam estar familiarizados com as ferramentas da *internet,* necessitam de cursos e treinamentos para acompanharem a rapidez que o mercado age para não ficarem para trás de outras empresas que já se adaptaram a essa tecnologia |
| Rapidez e baixo custo caracterizam o processo, comparando-se à mídia convencional, o que se paga por um anúncio de emprego *on-line* é bastante inferior ao que se paga por um anúncio de emprego publicado a imprensa convencional. | O candidato que não tem a facilidade com ferramentas da *internet* pode até mesmo desistir de procurar ou se candidatar a vaga por não conseguir acessar o banco de dados. Nem sempre apenas os candidatos que entendem de informática são buscados pelas empresas. Existem outras competências que a empresa pode vir a demandar. |
| O contato ultrapassa os limites geográficos, aumentando a base de profissionais passíveis de serem contratados. Havendo uma maior possibilidade de se contratar um profissional com maiores habilidades e competências, ou que detenha qualidades importantes para a empresa. Ampliação da faixa de Seleção. | Este tipo de recrutamento pode gerar contratações inadequadas. A impessoalidade, ou seja, os contatos feitos pela rede ainda são pouco afetivos, valor importante para a empresa, uma vez que é no contato mais estreito que se conhece o funcionário e que se pode estabelecer um bom relacionamento. O recrutamento on-line pode atrair candidatos que a empresa não deseja ou não selecionaria se fosse feito pessoalmente. |
| Amplitude da área de recrutamento torna-se cada vez mais extensa e variada, com a possibilidade de poder ter, ao seu dispor, um universo de candidatos consideravelmente maior que aquele ao qual poderiam aceder através das metodologias tradicionais de captação. | Podem ocorrer desperdícios financeiros podem por conta da baixa coordenação entre RH e setores produtivos, fazendo-se necessários maiores investimentos em habilitação e treinamento devido a contratações virtuais, uma vez que o contato pessoal ainda é a forma ideal de se aquilatar potencialidades. |
| Facilidade para segmentar e selecionar os diversos candidatos de forma automática, atribuindo características e requisitos específicos nas pesquisas que realizam. | A empresa, mesmo que pequena, não pode prescindir de investimento em informática, a fim de poder participar deste tipo de processo de recrutamento |
| Este serviço possibilita uma pesquisa mais alargada dos perfis pretendidos, pois disponibiliza as empresas uma base de dados de candidatos que aí depositam os seus currículos | Em oposição à forma tradicional de recrutamento, uma problemática do recrutamento on-line diz respeito à questão da falta do contato direto com o candidato, forma de tentar garantir a confiabilidade no processo. |
| Disponível 24 horas permite ao candidato atender ao anúncio a qualquer hora e em qualquer lugar com acesso à *internet.* | |
| E um procedimento mais seguro para os candidatos, porque as empresas têm de se identificar dando ao candidato mais informação sobre a organização | |
| Permite divulgar a empresa contratadora de uma forma, mais criativa e apelativa porque, com o recurso das tecnologias *web*, é possível, através de *links* para a sua *home page* ou através dos *banners*, chamar a atenção do candidato e divulgar a sua imagem. | |
| Possibilidade de as organizações poderem atingir populações distintas daquelas que atingem através dos meios tradicionais de recrutamento | |

**Fonte: COSTA, 2012.**

O recrutamento on-line é, desta forma, uma facilidade que acontece em função do avanço da tecnologia que é hoje uma das principais ferramentas do trabalho. É necessário que as empresas que não possuem habilidades com essas novas ferramentas se atualizem, se isso não correr, essas organizações poderão ficar em desvantagens perante suas concorrentes que utilizam o recrutamento on-line, pois essas já estão agregando benefícios e redução de custos. “A cada dia a internet assumirá ainda mais o seu papel no recrutamento e seleção” (SILVA; FERRET; MANCINE, 2014, p.5).

Desta forma a internet em breve se tornará uma vitrine de empregos. O custo benefício é também um diferencial tanto para os que buscam uma nova oportunidade no mercado, quanto para a organização que está em busca de novos talentos. “O recrutamento on-line é uma ferramenta eficaz que possibilita para a organização uma grande variedade de candidatos, de talentos distintos, maior agilidade no processo de recrutamento e economia nos custos” (SILVA; FERRET; MANCINE, 2014, p.5).

Segundo Ferreira, Pilatti e Scandelari (2006) o recrutamento on-line é uma estratégia que está ganhando espaço. A maior ênfase se dá na escolha do método de recrutamento através de um software. Conforme os autores, um software responsável pela captação de informações para auxiliar no processo de recrutamento acaba trazendo benefícios para as empresas, para ao recrutador e par os indivíduos que querem participar dos processos de seleção e recrutamento de uma determinada empresa. Alguns sites oferecem esse serviço, apresentando como vantagens, entre outras: (i) acesso aos dados dos candidatos; (ii) melhor administração na entrega dos currículos on-line; (iii) possibilidade de se fazer entrevistas e dinâmicas on-line; e (iv) possibilitar uma rápida seleção com as características de cada vaga.

Considera-se que o recrutamento e a seleção através de plataformas virtuais mostram-se como uma oportunidade ao mesmo tempo como um desafio a ser investigado e operacionalizado. O desafio tem sido demonstrar como o processo de recrutamento e seleção por este meio apresenta valor estratégico às organizações. Quando o impacto deste processo nas organizações é investigado, geralmente é descrito em termos simplistas, que não captam o nível de sofisticação que o recrutamento e a seleção têm alcançado nos últimos anos, nem se alcançou os resultados esperados nas organizações que os implantaram.

# 3 METODOLOGIA

Em função da natureza do problema de pesquisa enfocado, que aborda um fenômeno aberto em curso (a adoção de novas tecnologias) num contexto ainda pouco examinado (o setor de papel e celulose) decidiu-se por uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo[3] e de natureza exploratória.

Para tanto optou-se pela coleta de dados através de entrevistas individuais em profundidade. A seguir são explicadas os passos metodológicos e as razões das escolhas feitas no contexto da pesquisa.

## 3.1 Revisão bibliográfica

O método de pesquisa proposto inicia-se pela construção do referencial bibliográfico, constituído pelos resultados de uma busca estruturada em bases de dados de artigos científicos abrangendo publicações conceituadas. A estruturação da busca contou com a procura de termos específicos relacionados ao tema proposto.

Primeiramente, buscou-se os termos “e-recruiting” e “recrutamento on-line”. Nesse caso, a busca focou em estudos realizados dentro do tema proposto, entretanto o não houveram muitos resultados. Esse fato motivou ainda mais a pesquisa, dado que a combinação do tema de recrutamento on-line no mercado brasileiro, segundo a busca realizada, não possui muita bibliografia produzida. Com o intuito de expandir as possibilidades sobre a pesquisa bibliográfica, foram utilizados os termos “recrutamento e seleção” e “recursos humanos”, de forma a encontrar aspectos para o embasamento da pesquisa e que tivessem correlação com o tema principal. A pesquisa retornou então com mais opções, das quais foram priorizados os artigos provenientes de publicações mais conceituadas e preferencialmente publicados nos últimos cinco anos. A maioria dos artigos provenientes dessa busca pôde ser estudada, pois o número de publicações encontradas não atingiu um número que extrapolasse uma quantidade razoável para a leitura.

[3] A pesquisa realizada classifica-se como descritiva, pois procura identificar os fatores que influenciam o clima da organização, a fim de possibilitar a adoção de ações para solucionar os problemas encontrados. Esta pesquisa se enquadra na definição de estudo de caso, pois conforme Yin (2001) o estudo de caso é um modo de pesquisa que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos; quando há mais variáveis de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.

## 3.2 Definição do setor e organização estudados

A definição do setor a ser pesquisado se deu em função de análise de informações do mercado no âmbito global e posteriormente no âmbito nacional. O âmbito global o setor é composto organizações de grande porte, tendendo a se manter assim em função de barreiras de entrada no mercado de celulose.

Outro ponto que corroborou para definição do setor foi a existência de empresas classificadas como integradas, ou seja, que produzem e vendem tanto papel como celulose, necessitando dessa forma de estratégias diferentes por negócio, podendo assim se beneficiar da diversidade como fonte de vantagem competitiva.

Adicionalmente às informações acima, o Brasil é atualmente o segundo maior produtor de celulose do mundo, o que faz com que o setor seja importante do ponto de vista econômico para o país, totalizando uma receita bruta de R$ 69 bilhões em 2015, representando 6% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional à época e participação nas exportações brasileiras de 4,2% em 2016 e 3,9% em 2017.

A escolha da empresa se deu em função do momento atual vivido pela organização, momento esse de aquisição de um dos seus principais concorrentes no mercado e celulose, fato que tem demandado muito da área de recrutamento e seleção no que diz respeito a identificação de profissionais que irão integrar o quadro da “nova organização” estabelecida após a finalização do processo de fusão entre as duas empresas. Outro ponto não menos importante diz respeito ao aumento considerável do número de empregados companhia (há uma expectativa de que o quadro de empregados diretos tenha um aumento superior a 100%), aumento esse que deverá impactar diretamente na quantidade de processos seletivos, especialmente em um primeiro momento de adaptação dos profissionais a nova organização, seja em função da cultura, estrutura organizacional ou modelo de gestão.

Adicionalmente aos pontos levantados acima a definição da organização também se deu em função de seu grande porte (atualmente está entre as cinco maiores produtoras de celulose do mundo, podendo liderar esse ranking após o processo de fusão), possuindo atuação global além de ser uma organização que possui uma cultura de inovação dentro da área de recursos humanos, tendo uma área de recrutamento e seleção consolidada.

### 3.3 Coleta de dados

Para melhor analise das questões envolvidas na pesquisa, foi definido como instrumento de pesquisa a entrevista[4]. A escolha se deu pois através das entrevistas é possível a obtenção de dados relevantes não encontrados em fontes documentais, possibilitando ainda conseguir informações mais precisas sobre o assunto pesquisado. Foram entrevistados analistas e gerente, para conhecer as características intrínsecas da liderança necessárias para uma gestão eficaz e de sucesso.

Como amostra foram selecionados um gerente e quatro analistas de recursos humanos da empresa, todos da área de recrutamento e seleção (descritos no Quadro 9). Essas pessoas foram selecionadas considerando seu conhecimento do processo de recrutamento on-line, mas também por serem conhecedoras do processo de recrutamento e seleção anterior ao processo on-line. Além disso, foi também relevante para a escolha o fato de possuírem experiência prévia em outras empresas.

No Quadro 9, pode-se verificar que a idade média dos entrevistados é de 29 anos e o tempo médio trabalhado na empresa selecionada é de 2 anos. Dois possuem pós-graduação na área, todos trabalham como recrutadores na empresa. Além disso, todos utilizam ferramentas de recrutamento on-line.

**Quadro 9: Perfil dos Entrevistados**

| Ent'revistado | Situação Profissional | Tempo de empresa (em anos) | Função na empresa | Cursos de Pós-Graduação |
|---|---|---|---|---|
| E1 | 27 | 1 | Analista de RH (R&S) | Não tem |
| E2 | 27 | 1 | Analista de RH (R&S) | Não tem |
| E3 | 29 | 3 | Analista de RH (R&S) | Especialização em Recursos Humanos |
| E4 | 32 | 1 | Analista de RH (R&S) | Não tem |
| E5 | 31 | 4 | Gerente de RH (R&S) | Especialização em Recursos Humanos |

**Fonte: dados da pesquisa, 2018.**

[4] A entrevista constitui-se de um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. "É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social" (BERTUCCI, 2008, p. 56). A entrevista semi-estruturada, segundo Manzini (1991) pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas, tendo seu foco em um assunto sobre o qual se elabora um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

Foi realizada análise do currículo dos profissionais entrevistados, visando identificar o tempo de experiência, sua formação educacional, os profissionais com quem já trabalharam, as empresas em que trabalharam e as possíveis ligações dentro da trajetória destes profissionais.

### 3.4 Instrumento de coleta

Após definição do setor, empresa e entrevistados foi elaborado um roteiro com perguntas elaboradas a partir dos elementos e modelos coletados na revisão bibliográfica e alinhadas aos objetivos pretendidos com o estudo. A elaboração do roteiro objetivou não só a coleta das informações básicas, mas também servir como um meio para que o entrevistador pudesse organizar o processo de interação com o entrevistado.

Seguindo, foram realizadas entrevistas individuais com os profissionais selecionados. Para esta etapa foi utilizada a entrevista semiestruturada, em que o entrevistador seguiu um roteiro predeterminado, de acordo com formulário elaborado (apêndice 1). A escolha pela utilização de entrevistas semiestruturadas se deu, pois, durante os processos informações podem emergir de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas, tendo seu foco em um assunto sobre o qual se elabora um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

A entrevista teve a duração de aproximadamente uma hora e foi previamente agendada com o entrevistado, em data, horário e local apropriado, de maneira a garantir ao entrevistado condições favoráveis para se manter segredo sobre sua identidade e confidências (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para isso, o pesquisador procurou manter uma relação de confiança com o entrevistado desde o contato inicial, fazendo o contato de maneira amistosa, explicando a finalidade da pesquisa, seu objetivo, relevância e ressaltou a necessidade de sua colaboração.

O entrevistador adotou uma postura mais de ouvinte, procurou manter o controle da entrevista. A formulação das perguntas foi realizada de maneira a fazer uma pergunta por vez, deixando o entrevistado falar à vontade, uma vez que a entrevista não era padronizada. As respostas do entrevistado foram gravadas e transcritas posteriormente à entrevista. Todas as entrevistas foram conduzidas de maneira amistosa e cordial até seu término. As respostas obedeceram aos requisitos de validade, relevância, especificidade e clareza, profundidade e extensão (MARCONI; LAKATOS, 2010).

## 3.5 Tratamento dos dados

Para a análise de dados foi utilizada à abordagem qualitativa que considera que há "uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números" (SILVA; MENEZES, 2005, p.32).

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA; MENEZES, 2005).

Para realizar a compreensão dos pontos dominantes apresentados pelos respondentes foram utilizadas tabelas de frequências para as variáveis qualitativas. Para possibilitar uma quantificação das questões abertas foi utilizada a ferramenta Word Cloud, visando dar visibilidade a variedade de aspectos de recrutamento que ocorrem em uma empresa que está passando esse processo.

Posteriormente foi feita uma análise relacionando as respostas obtidas com e o referencial desenvolvido na pesquisa bibliográfica – Referencial Teórico.

Desta forma, por último foram realizadas comparações entre as respostas entrevistados, e inferências sobre os resultados analisando-as com base na teoria desenvolvida ao longo do estudo.

## 3.6 Limitações do método de entrevistas individuais em profundidade

Face ao caráter exploratório da pesquisa cabe ressaltar:

- Os resultados estão limitados à população pesquisada;
- A viabilização das ações, dos resultados que serão obtidos, dependendo da organização que será pesquisada podem não corresponder a realidade de empresas de outros setores, ou com características ou maturidade organizacional diferente.

## 3.7 Limitações e dificuldades da pesquisa

Entende-se como dificuldade da pesquisa o próprio desenvolvimento de uma nova modalidade de recrutamento, em especial o recrutamento on-line, pois este método é ainda novo e poucos estudos sobre sua efetividade para as organizações, sendo recomendada a pesquisa de *cases* de outras empresas que utilizaram o mesmo processo para recrutamento de seus funcionários analisando o sucesso ou insucesso desta, que será utilizado como aprendizado.

# 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta sessão são apresentados os principais resultados relacionados ao estudo empírico realizado junto aos profissionais de recrutamento e seleção. Para melhor compreensão e contextualização, primeiramente, são abordados um breve histórico sobre a empresa, seguido pela análise descritiva das entrevistas.

Inicialmente pretendeu-se com esta análise corroborar a afirmativa de Baylão e Rocha (2013) de que tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo. Parte-se do princípio que o principal benefício de um recrutamento bem feito gera economia para a empresa, pois, através dele a organização não vai necessitar de treinamentos, visto que um profissional capacitado se inteira rapidamente dos objetivos da organização.

## 4.1 Caracterização da empresa e da área de recursos humanos

A empresa é uma das mais tradicionais organizações empresariais privadas do Brasil, do setor de papel e celulose, com mais de 90 anos. Sua operação está dividida em quatro unidades de negócio: Florestal, Celulose, Papel e Bens de Consumo e possui cerca de 9.000 funcionários

No Brasil possui seis unidades indústrias, sendo três no Estado de São Paulo (uma em Limeira e duas em Suzano), uma na Bahia (Mucuri), uma no Maranhão (Imperatriz), uma np Pará (Belém) e uma no Ceará (Fortaleza). No exterior possui escritórios na Argentina, China, Estados Unidos, Israel e Suíça.

Possui uma gestão dinâmica, marcada pela capacidade de inovar, adotando constantes e significativas novas tecnologias, tanto na área de gestão quanto na área de produção. Das origens ligadas ao comércio de papéis, a empresa se tornou uma corporação que, hoje, abrange, além da expressiva participação na indústria de papel e celulose, atividades nos setores de corretagem de seguros e resseguros, gerenciamento de riscos e desenvolvimento imobiliário.

A empresa atua com base na construção de relacionamentos duradouros, pautados pelo respeito e pela confiança de colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades e parceiros. Sua atuação busca por novos modelos de negócios e produtos e por soluções geradoras de valor para as empresas e para a sociedade.

Durante a realização do estudo a estrutura de recursos humanos da organização contava com uma diretoria executiva com reporte direto para o presidente da organização. A diretoria executiva de recursos humanos tinha sob sua responsabilidade as áreas de:

- Recrutamento e Seleção;
- Parceiro de Negócios de Recursos Humanos;
- Desenvolvimento Organizacional;
- Recompensa;
- Educação corporativa;
- Folha de Pagamento;
- Gestão Sindical;
- Comunicação Corporativa;
- Sustentabilidade;
- Meio Ambiente;
- Qualidade;
- Saúde Ocupacional;
- Medicina do Trabalho;
- Segurança do Trabalho;
- Infraestrutura;

A área de recrutamento e seleção é composta por um gerente cinco analistas e um estagiário, sendo responsável pela definição da estratégia, bem como elaboração e atualização de todas as políticas globais de recrutamento e seleção da organização. Adicionalmente a isso a área também é responsável pela gestão de todos os processos de recrutamento e seleção realizados por empresas terceiras, bem como realização de processos próprios.

## 4.2 Descrição do caso com base nas entrevistas feitas com os especialistas

Para a análise descritiva foi realizada uma caracterização dos cinco especialistas em recrutamento e seleção da empresa, que responderam um roteiro de entrevista referente às variáveis levantadas através do estudo. As variáveis que nortearam esta pesquisa foram: (i) levantamento das necessidades de contratação de pessoal; (ii) divulgação das vagas; (iii) triagem dos candidatos; (iv) vantagens e desvantagens do recrutamento on-line em relação ao

tempo, custo segurança, imagem da empresa, tecnologia, objetividade e impessoalidade; (v) planejamento e estratégias futuras.

### 4.2.1 Levantamento das necessidades de contratação de pessoal

O início do processo de recrutamento e seleção na organização pesquisada se dá através da abertura de uma requisição de recrutamento em um portal disponível na intranet. A abertura da requisição deve ser realizada pelo gestor da posição a ser recrutada, devendo ser aprovada também via sistema pelo HRBP (*Human Resourses Business Partner*) responsável pelo atendimento da área em questão e pela área de Recrutamento e Seleção.

Em relação início do processo seletivo, os entrevistados indicam que a empresa tem uma plataforma que facilita o processo de identificação de necessidade do preenchimento de vagas. Conforme Adami (2016) existem organizações que ainda mantém processos burocráticos e outras que já estão muito a frente, simplificando e flexibilizando processos de RH. Nesse sentido a organização pesquisa pode ser comparada com o segundo modelo citado por Adami.

Ao analisar o processo de abertura de requisição de recrutamento, os entrevistados foram questionados sobre os principais motivos para necessidades de contratação de pessoal. Segundo os entrevistados, os setores são responsáveis pelo levantamento de suas próprias necessidades. Consideram-se vários fatores para que seja determinada a abertura do processo de recrutamento. Os principais fatores citados pelos entrevistados foram: (i) reestruturação da organização ou área; (ii) aumento de escopo da área solicitante; (iii) fusões/aquisições; (iv) criação de novas áreas ou unidades de negócio; (v) transferência de colaboradores para outras áreas; (vi) promoção do colaborador; (vii) expatriação de colaboradores; (viii) desligamentos (voluntários e involuntários); (ix) substituição de profissionais.

**Figura 5: Word Cloud dos fatores para a abertura do processo de recrutamento**

**Fonte: dados da pesquisa, 2018.**

Todos os motivos acima apresentados como razões para abertura de uma requisição de recrutamento podem ser observados na Figura 5, mostrando que há um alinhamento entre os entrevistados sobre os principais motivadores de abertura de um processo de recrutamento e seleção. Um ponto a ser destacado é que todas as motivações para abertura de processos de recrutamento são apresentadas do mesmo tamanho, isso ocorreu pois em todas as entrevistas realizadas, os entrevistadores citaram as mesmas motivações.

### 4.2.2 Divulgação das vagas

Finalizada a etapa de solicitação de abertura do processo de recrutamento, inicia-se a etapa da divulgação das vagas. A área requisitante do recrutamento é responsável pela elaboração /validação da descrição de cargos da posição a ser aberta. A descrição de cargos é um documento que contém as principais informações da posição em aberto, tais como: (i) nomenclatura do cargo; (ii) área da organização; (iii) unidade / local de trabalho; (iv) descrição detalhadas as atividades a serem desempenhadas pelo ocupante; (v) formação mínima e desejável para desempenho pleno das funções inerentes ao cargo; (vi) conhecimentos mínimos exigidos; (vii) experiência desejável para pleno desempenho das funções inerentes ao cargo; (viii) idioma e grau de proficiência para desempenho pleno das

funções inerentes ao cargo; (ix) conhecimentos complementares desejáveis para desempenho das atividades.,

Segundo os entrevistados, após receber a demanda de recrutamento e documentos necessários para iniciar a divulgação da posição, a área de Recrutamento e Seleção deve contatar o HRBP (*Human Resourses Business Partner*) responsável pelo atendimento da área em questão para que o mesmo possa intermediar contato com o gestor requisitante para alinhamento de *briefing* da posição. Esta etapa é considerada crítica ao processo, pois define todos os pontos necessários que o candidato deve ter para assumir a posição, envolvendo conhecimentos técnicos e comportamentais. O *briefing* vem complementar as informações detalhadas na descrição de cargo.

**Figura 6: Word Cloud informações da área para recrutamento**

**Fonte: dados da pesquisa, 2018.**

Ao analisar a Figura 6 é possível perceber que existem algumas informações presentes na divulgação das posições que podem ser consideradas tabuláveis ou fáceis de identificar através de análises de informações dos candidatos disponíveis on-line, tais como: atividades / funções desempenhadas, local de atuação, formação acadêmica e tempo de experiência. Tais informações podem ser encontradas em perfis de redes sociais, sites de empregos ou até mesmo currículos em meio eletrônico enviados para a área de recrutamento da organização. Entretanto, existem pontos específicos como desempenho, conhecimentos e proficiência que podem ser melhores analisados em entrevistas presenciais ou testes práticos.

Para contar com colaboradores bem capacitados e adequados para desempenharem seus cargos e funções de maneira eficiente, buscando sempre a eficácia organizacional, as empresas necessitam conceder um perfil para os cargos que buscam (BITTENCOURT et al, 2015).

Após está definição, os recrutadores da empresa estarão aptos a buscar no mercado pessoas qualificadas e preparadas para exercer as várias funções internas por meio de processos de busca e localização de pessoas adequadas para preencherem os cargos que estão disponíveis. Conforme Bittencourt et al (2015) seja pelo crescimento da organização ou simplesmente pela saída ou desligamento de pessoas, as organizações acabam por necessitar de novos parceiros. Lembrando que todo o cargo dentro das empresas deve ser preenchido pela pessoa que mais tenha competências que este cargo ou função exige de seu ocupante.

### 4.2.3 Recrutamento Interno

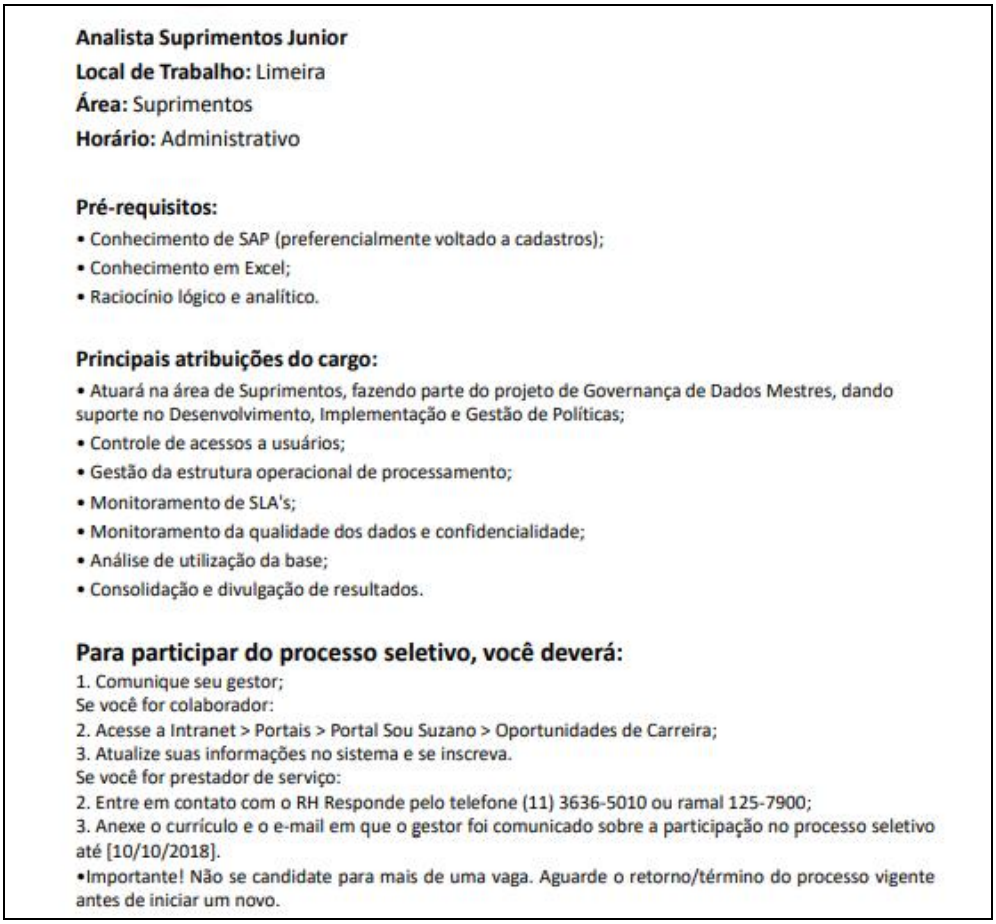
Da mesma forma, que os critérios existem para definir o perfil do recrutamento, também existem na empresa critérios estabelecidos que definam a opção pelo recrutamento interno ou externo. Conforme os entrevistados, a empresa dá preferência para a escolha de profissionais internos para o preenchimento de vagas em aberto, visando alavancar a carreira dos colaboradores próprios, entretanto existem posições abertas para as quais não possuímos colaboradores aptos para ocupá-las de imediato, levando em consideração experiência e requisitos da vaga.

Sendo assim, considera-se que exista na empresa uma tendência a utilizar o recrutamento interno, que tem como objetivo primordial ocupar a vaga imediatamente e valorizar aqueles que já se encontram na empresa. Conforme visto no referencial estruturado para esta pesquisa, Chiavenato (2009) afirma que o recrutamento interno ocorre quando a organização procura preencher determinada vaga através do remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos ou transferidos ou ainda transferidos com promoção. Exige uma intensa e contínua coordenação e integração a área de recrutamento com as demais áreas da empresa e envolve vários sistemas e bancos de dados.

Segundo os entrevistados, a divulgação da vaga deverá ser conduzida inicialmente através de recrutamento interno, com o intuito de avaliar potenciais candidatos que atendam aos pré-requisitos estabelecidos. A vaga estará disponível através da intranet e murais no período de, no mínimo, 5 (cinco) dias úteis. Caso não ocorra inscrição de colaboradores que

atendam aos pré-requisitos da vaga publicada, a divulgação deverá ser disponibilizada através de canais externos.

**Figura 7: Tela com informações – vaga divulgada no recrutamento interno**



**Analista Suprimentos Junior**
**Local de Trabalho:** Limeira
**Área:** Suprimentos
**Horário:** Administrativo

**Pré-requisitos:**
- Conhecimento de SAP (preferencialmente voltado a cadastros);
- Conhecimento em Excel;
- Raciocínio lógico e analítico.

**Principais atribuições do cargo:**
- Atuará na área de Suprimentos, fazendo parte do projeto de Governança de Dados Mestres, dando suporte no Desenvolvimento, Implementação e Gestão de Políticas;
- Controle de acessos a usuários;
- Gestão da estrutura operacional de processamento;
- Monitoramento de SLA's;
- Monitoramento da qualidade dos dados e confidencialidade;
- Análise de utilização da base;
- Consolidação e divulgação de resultados.

**Para participar do processo seletivo, você deverá:**
1. Comunique seu gestor;
Se você for colaborador:
2. Acesse a Intranet > Portais > Portal Sou Suzano > Oportunidades de Carreira;
3. Atualize suas informações no sistema e se inscreva.
Se você for prestador de serviço:
2. Entre em contato com o RH Responde pelo telefone (11) 3636-5010 ou ramal 125-7900;
3. Anexe o currículo e o e-mail em que o gestor foi comunicado sobre a participação no processo seletivo até [10/10/2018].
- Importante! Não se candidate para mais de uma vaga. Aguarde o retorno/término do processo vigente antes de iniciar um novo.

**Fonte: dados da empresa, 2018.**

A divulgação interna não deverá ocorrer nos casos de: (i) posição sigilosa; (ii) posição idêntica ter sido publicada internamente dentro do período de três meses; (iii) efetivação de estagiário/menor aprendiz; (iv) posições trabalhadas por meio de trilha de carreira na operação; (v) sucessor interno mapeado através do processo de gestão de desenvolvimento ou identificado por HRBP (*Human Resourses Business Partner*) responsável pelo atendimento da área e gestor.

Para posições mais operacionais o gestor pode optar pela divulgação apenas dentro da unidade na qual a posição estará disponível, caso entenda que a estratégia mais adequada. Alguns gestores preferem a divulgação apenas na unidade, pois o custo de transferência de profissionais entre unidades é de responsabilidade da área que está recebendo o colaborador e,

além disso, para cargos mais operacionais a mudança de localidade pode não fazer sentido por questões de custo de vida.

**Figura 8: Word Cloud dos critérios para recrutamento interno**

**Fonte: dados da pesquisa, 2018.**

A figura 8 evidencia que são muitos os casos em que em que não ocorre recrutamento externos, conforme afirmam os entrevistados. Mesmo para esses casos em que não há divulgação externa on-line, a divulgação através do portal disponível intranet da empresa torna o processo muito mais simples e automatizado, facilitando a análise das informações dos candidatos pela área de recrutamento e seleção. Por se tratar de uma empresa com atuação em várias regiões do país a divulgação das vagas no portal que pode ser acessado por todos os empregados, a exemplo do que ocorre em recrutamentos externos on-line, aumenta a amplitude de divulgação mesmo que internamente, sendo possível que empregados de diferentes localidades se candidatem para as posições abertas.

Entre os benefícios que o recrutamento interno proporciona, é o de ser mais rápido, na medida em que depende apenas da possibilidade de o empregado ser transferido ou promovido de imediato. Carvalho, Passos e Saraiva (2015) ressaltam que como forma de evitar as demoras frequentes do recrutamento externo, advindas da necessidade de analisar a documentação do candidato a ser admitido, de aguardar o resultado dos exames pré-admissionais ou, ainda, de esperar pelo cumprimento de aviso prévio quando aquele se encontra empregado, o recrutamento interno é muitas vezes mais indicado que o externo. Fora

isso, ainda tem relevância o fato de os colaboradores já estarem ajustados e comprometidos com a empresa.

### 4.2.4 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é utilizado para todas as vagas que não tenham como aproveitar o pessoal interno. Conforme vimos, a primeira opção no recrutamento deve consistir no aproveitamento dos funcionários que já trabalham na empresa. No entanto, o recrutamento externo também tem vantagens, principalmente no tocante à renovação de ideias. É positiva a entrada de novos profissionais para trazer ideias inovadoras à organização. Outra vantagem reside no fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo. Quando uma empresa inicia nova área, por exemplo, a contratação externa poderá ser a melhor opção.

Nas organizações atuais, a internet fez uma revolução e tem protagonizado grandes mudanças. O recrutamento on-line tem como forma mais tradicional adicionar um link de recrutamento no site da empresa ou utilizar sites especializados em recrutamento de profissionais. Utiliza-se ainda, as redes sociais que se tornaram meios de divulgação de vagas de emprego e fonte para a procura de profissionais.

O processo de recrutamento on-line consiste na triagem, identificação e avaliação de candidatos através de ferramentas da internet. Os sistemas de recrutamento on-line permitem armazenar currículos e selecioná-los por palavras-chave ou por outros critérios, como cargos e competências. Como um desafio a mais, o recrutamento on-line exige que as empresas invistam em modelos de currículos e formulários, que são adquiridos ou especialmente desenhados para as organizações a partir de fornecedores externos.

Somente assim, depois de preenchidos com os dados dos candidatos é que os sistemas transformam estes currículos em informações virtuais possibilitando fácil acesso aos dados por todo o processo de recrutamento e seleção. Desta forma, de acordo com Cassiano, Lima, Zupani (2016) os sistemas de recrutamento combinados com os sites de empresas podem ser mais eficientes na busca do candidato. Os autores consideram que existem múltiplos recursos de *e-recruitment*, que quando combinados em um mesmo processo aumentam a visibilidade da posição à candidatura de potenciais profissionais.

Na empresa, conforme os entrevistados, o recrutamento on-line é utilizado para vagas de todos os cargos e funções da organização não havendo nenhuma regra ou prática de

divulgação de vagas distintas por níveis hierárquicos, ou seja, a partir do momento que há uma vaga para ser divulgada interna ou externamente, a divulgação é realizada on-line. Um ponto interessante é que para os cargos operacionais, em função de projetos de desenvolvimento existentes na organização atualmente, a demanda por recrutamento interno e externo é bastante baixa, pois a constante capacitação dos profissionais da base que faz com que à medida que surjam vagas seja possível promover os colaboradores mais capacitados e aptos para as posições.

Em relação à divulgação das vagas, conforme os entrevistados afirmaram, as ferramentas on-line que são utilizadas pela empresa para a divulgação das vagas existentes são variadas. A diversificação dos meios é justificada em função da própria diversidade dos possíveis candidatos.

A gestão da diversidade foi uma reação das organizações frente à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade. O conceito de diversidade dentro das organizações é explicado de forma abrangente como uma multiplicidade de características como idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio. Outra característica da diversidade é o próprio aceso a internet e ao processo de recrutamento on-line, uma vez que nem todos os candidatos dominam o básico de informática, o que não seria um critério de exclusão diante da descrição dos cargos disponíveis em pesquisa.

Conforme os entrevistados, diante da necessidade de acessar um número diverso de pessoas, os canais também são variados. Esses podem ser: (i) Site da empresa; (ii) Linkedin; (iii) Site vagas.com; (iv) Portais de instituições de ensino / Faculdades; (v) SINE (Sistema Nacional de Empregos); (vi) Kenoby (Software de recrutamento e seleção em implantação na empresa); (vii) Portal de empresas especializadas em recrutamento como a Catho e a Infojobs;

**Figura 9: Word Cloud ferramentas para recrutamento on-line**

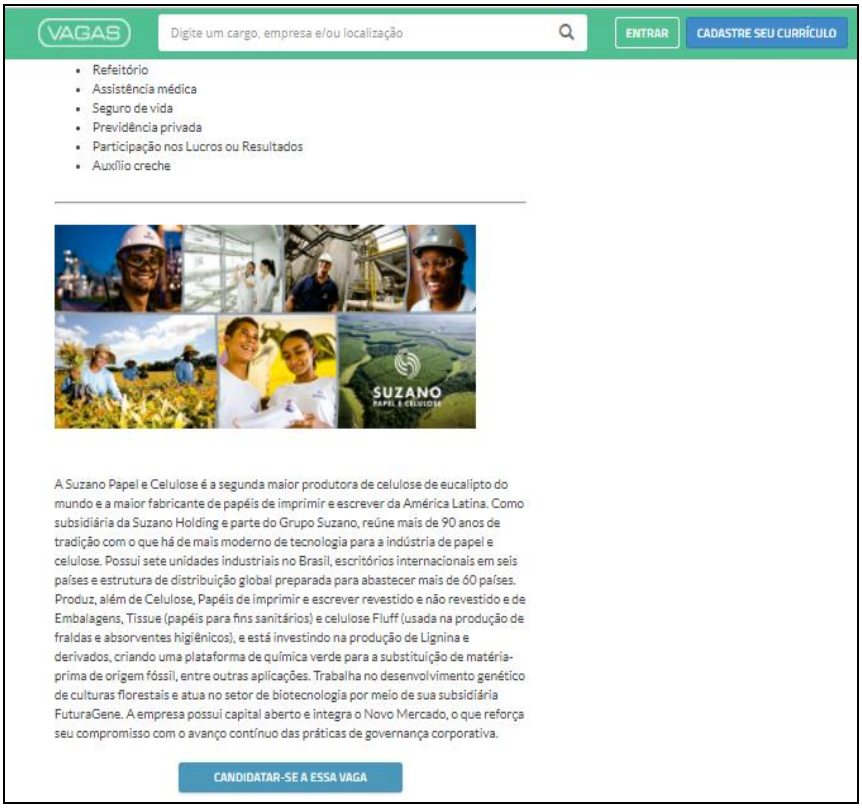
**Fonte: dados da pesquisa, 2018.**

Ao analisar a Figura 9 é possível verificar a quantidade de ferramentas adotadas pela organização para realizar o recrutamento e seleção externos, a grande quantidade de ferramentas corrobora com a estratégia de aumento da amplitude de divulgação das oportunidades em busca de uma maior diversidade de candidatos e consequentemente possíveis empregados da organização. Os entrevistados também deixaram claro que as oportunidades não são divulgadas em todas as ferramentas pontuadas acima, havendo uma estratégia em função do perfil de cada oportunidade.

Nas figuras 10, 11 e 12 é possível verificar algumas divulgações de vagas realizadas pela organização em diferentes plataformas on-line.

Nas plataformas de divulgação das vagas ficam disponíveis informações institucionais sobre a empresa:

**Figura 10: Tela com informações da empresa no Vagas.com**




**Fonte: dados da empresa, 2018.**

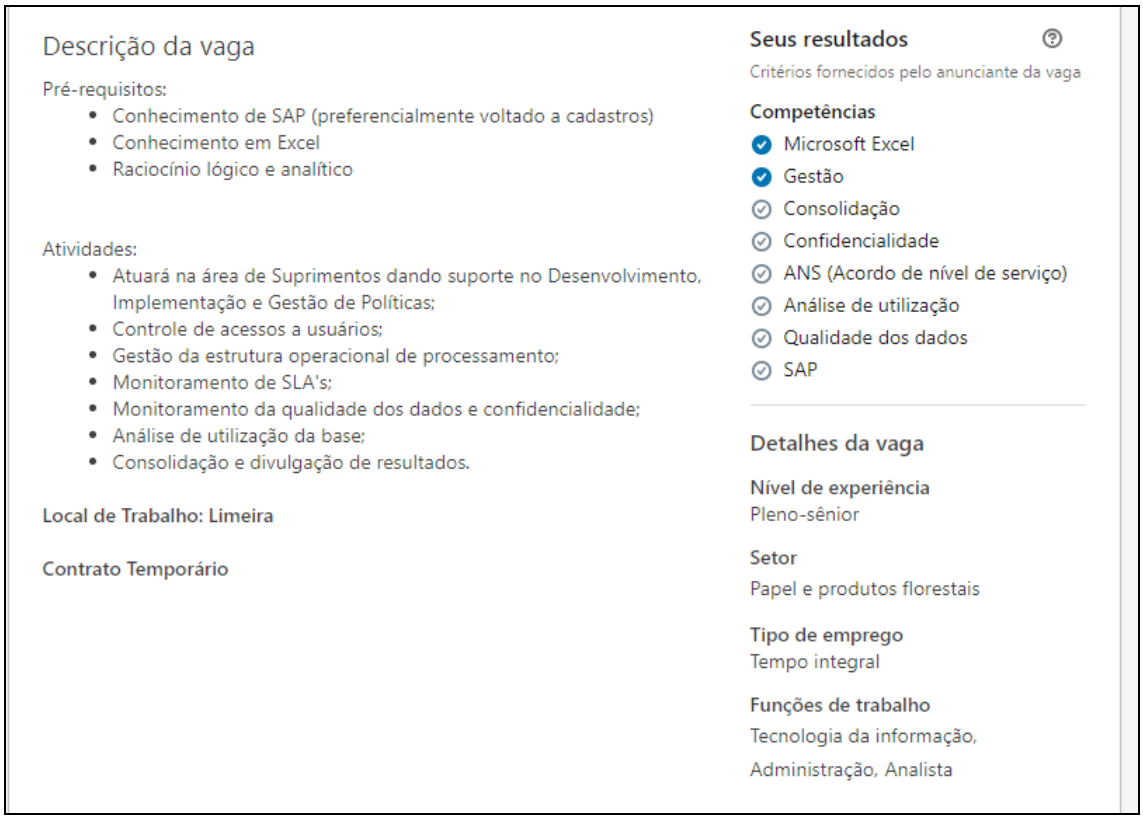
A página principal da empresa no LinkedIn contém uma descrição das principais informações da empresa chamada “Sobre nós”. Apresenta informações institucionais da empresa, conforme mostra a Figura 2, além de informações de:

- Site;
- Sede;
- Ano de função;
- Tipo de empresa;
- Tamanho da empresa;
- Especializações;
- Localidades onde está presente;

**Figura 11: Página da empresa no LinkedIn**

**Fonte: dados da empresa, 2018.**

**Figura 12: Exemplo de uma descrição de vaga da empresa**




**Fonte: dados da empresa, 2018.**

As informações disponibilizadas nas plataformas são bastante esclarecedoras para o candidato, permitindo que esse consiga também verificar as características da organização e outras informações relativas à vaga.

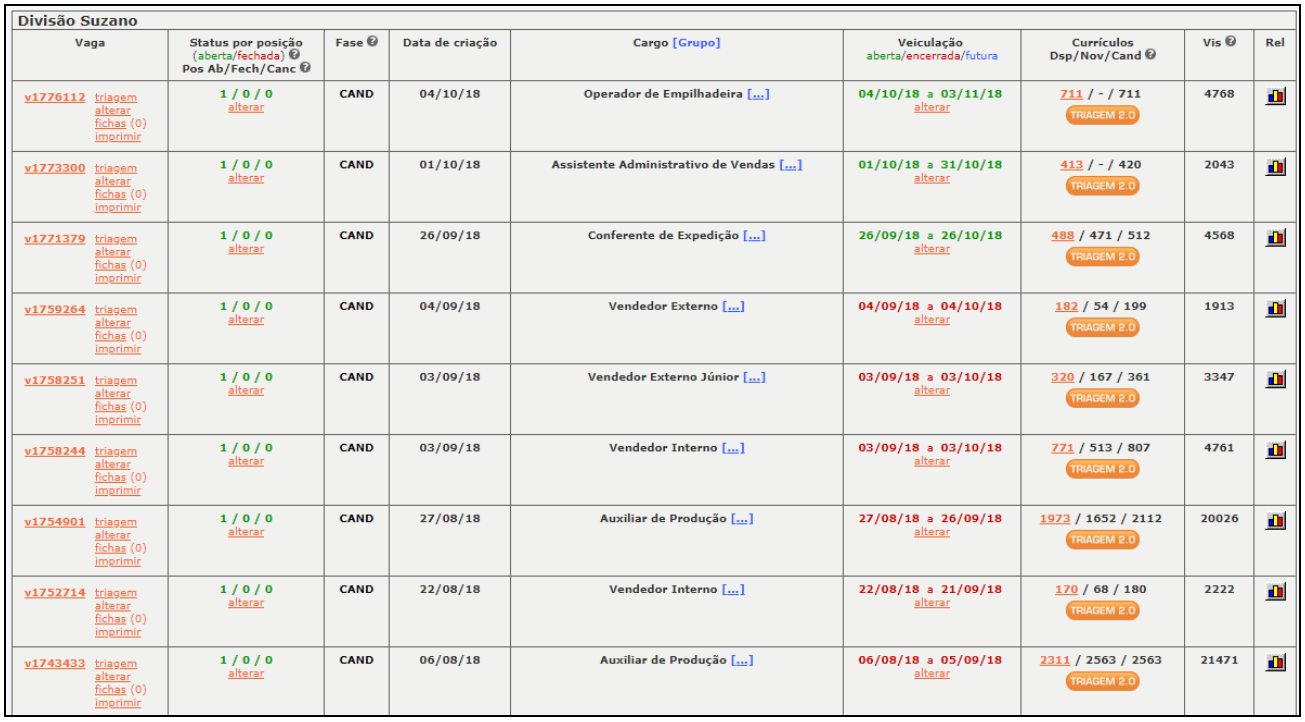
Abordando especificamente a divulgação dos salários para as oportunidades a organização possui uma estratégia bem delineada, para as vagas operacionais nas quais há isonomia salarial entre os colaboradores ocupantes do cargo, ou seja, não há possibilidade de negociação do valor de salário, os valores de salários são divulgados nos anúncios.

Para as demais vagas nas quais há possibilidade de negociação do valor junto aos candidatos em função da pretensão salarial dos mesmos e da faixa salarial do cargo, os valores de salários não são divulgados. Para esses casos o recrutador entende a pretensão do profissional durante o processo de entrevista e apenas ao final do processo é feita uma proposta para o profissional selecionado levando em consideração a pretensão salarial do candidato e a estratégia de remuneração da companhia. A mesma estratégia do salário é utilizada para benefícios, ou seja, para cargos operacionais em que há isonomia, há divulgação dos benefícios nos anúncios das vagas, já para cargos maiores na hierarquia há uma apresentação macro do pacote de benefícios durante as entrevistas, mas os detalhes são passados apenas nas propostas apresentadas aos selecionados.

### 4.3 Efetividade do processo on-line

De acordo com os entrevistados, o processo de divulgação das vagas tem trazido bons resultados. Isso pode ser comprovado através do número de visualização e de candidatura para as vagas divulgadas e adicionalmente a isso o SLA (Service Level Agreement) de fechamento de vagas tem sido cumprido. Na Figura 13 é possível verificar o número de acessos e visualizações das posições divulgadas pela organização. Um fato citado por vários entrevistados como ponto positivo na divulgação das vagas é o tamanho da empresa bem como momento de resultados positivos mesmo em momento de crise ajuda na procura dos candidatos por vagas.

**Figura 13: Tela do vagas.com***



Divisão Suzano

| Vaga | Status por posição (aberta/fechada) Pos Ab/Fech/Canc | Fase | Data de criação | Cargo [Grupo] | Veiculação aberta/encerrada/futura | Currículos Dsp/Nov/Cand | Vis | Rel |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| v1776112 triagem alterar fichas (0) imprimir | 1 / 0 / 0 alterar | CAND | 04/10/18 | Operador de Empilhadeira [...] | 04/10/18 a 03/11/18 alterar | 711 / - / 711 TRIAGEM 2.0 | 4768 | |
| v1773300 triagem alterar fichas (0) imprimir | 1 / 0 / 0 alterar | CAND | 01/10/18 | Assistente Administrativo de Vendas [...] | 01/10/18 a 31/10/18 alterar | 413 / - / 420 TRIAGEM 2.0 | 2043 | |
| v1771379 triagem alterar fichas (0) imprimir | 1 / 0 / 0 alterar | CAND | 26/09/18 | Conferente de Expedição [...] | 26/09/18 a 26/10/18 alterar | 488 / 471 / 512 TRIAGEM 2.0 | 4568 | |
| v1759264 triagem alterar fichas (0) imprimir | 1 / 0 / 0 alterar | CAND | 04/09/18 | Vendedor Externo [...] | 04/09/18 a 04/10/18 alterar | 182 / 54 / 199 TRIAGEM 2.0 | 1913 | |
| v1758251 triagem alterar fichas (0) imprimir | 1 / 0 / 0 alterar | CAND | 03/09/18 | Vendedor Externo Júnior [...] | 03/09/18 a 03/10/18 alterar | 320 / 167 / 361 TRIAGEM 2.0 | 3347 | |
| v1758244 triagem alterar fichas (0) imprimir | 1 / 0 / 0 alterar | CAND | 03/09/18 | Vendedor Interno [...] | 03/09/18 a 03/10/18 alterar | 771 / 513 / 807 TRIAGEM 2.0 | 4761 | |
| v1754901 triagem alterar fichas (0) imprimir | 1 / 0 / 0 alterar | CAND | 27/08/18 | Auxiliar de Produção [...] | 27/08/18 a 26/09/18 alterar | 1973 / 1652 / 2112 TRIAGEM 2.0 | 20026 | |
| v1752714 triagem alterar fichas (0) imprimir | 1 / 0 / 0 alterar | CAND | 22/08/18 | Vendedor Interno [...] | 22/08/18 a 21/09/18 alterar | 170 / 68 / 180 TRIAGEM 2.0 | 2222 | |
| v1743433 triagem alterar fichas (0) imprimir | 1 / 0 / 0 alterar | CAND | 06/08/18 | Auxiliar de Produção [...] | 06/08/18 a 05/09/18 alterar | 2311 / 2563 / 2563 TRIAGEM 2.0 | 21471 | |

**Fonte: dados da empresa, 2018.**

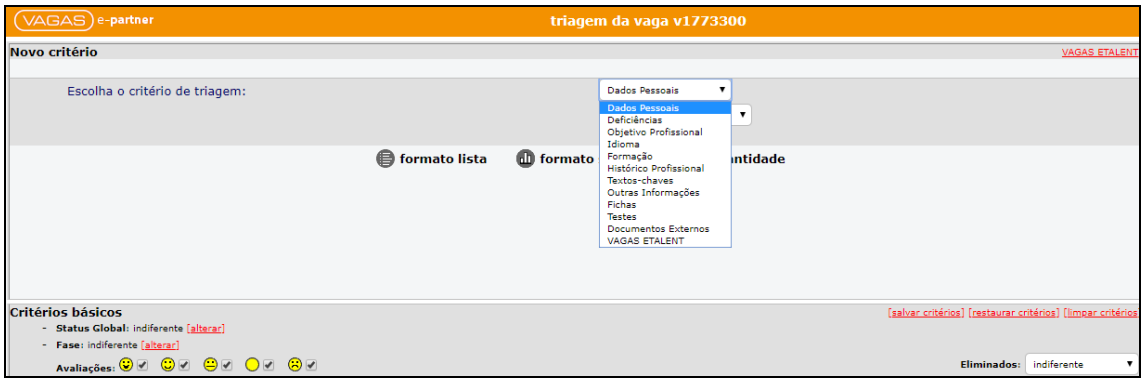
* Apresenta as últimas 9 vagas divulgadas pela empresa, o número de visualizações e candidaturas

O SLA de fechamento das vagas tem sido cumprido, mas como melhoria do estudo poderia ser feito um estudo de nota da avaliação de desempenho dos profissionais contratados para entender se os novos colaboradores estão alinhados a cultura e propósito da empresa.

Segundo os entrevistados, a empresa mantém um banco de dados de candidatos que é atualizado sistematicamente além de um banco de currículos dentro do portal do vagas.com, todas e quaisquer inscrições para vagas em outras plataformas ou até cadastro de informações no site da organização é redirecionada para a plataforma do vagas.com onde o profissional pode cadastrar seu currículo e atualizá-lo sempre que necessário. Atualmente essa base de dados possui pouco mais de 137.000 currículos.

Em função do grande número de currículos em seu bando de dados digital, a empresa possui recursos tecnológicos (softwares) que possibilitam uma triagem prévia dos currículos dos candidatos. A empresa atualmente utiliza a plataforma do vagas.com para realização da triagem dos currículos, a plataforma possibilita a realização de filtros de: Dados pessoais, Portador de deficiência (especifico para vagas para PCDs), Objetivo profissional, Idioma, Formação, Histórico profissional, Cidade, etc. abaixo tela do portal. (Figura 14).

**Figura 14: Recursos tecnológicos da empresa**




**Fonte: dados da empresa, 2018.**

Durante essa etapa de triagem a área de R&S realiza filtros para definição dos profissionais que serão chamados para as próximas etapas do processo seletivo, inicialmente são realizados filtros considerando os requisitos mínimos para o cargo, caso ainda haja um número muito grande de candidatos são realizados filtros considerando os requisitos desejáveis. Atualmente não há uma inteligência no sistema e o recrutador precisa filtrar os candidatos.

## 4.4 Planejamento e estratégias futuras

Desta forma, diante da efetividade do R&S on-line, os entrevistados afirmaram que de maneira geral, o recrutamento na organização já possui uma parte on-line, entretanto não há inteligência por parte das ferramentas de recrutamento. Isso faz com que ainda haja um grande trabalho manual de filtro das informações dos currículos on-line pelos recrutadores, trabalho bastante operacional e que de certa forma pode ser facilmente automatizado, adicionalmente a isso a divulgação das vagas ainda é realizada de forma manual em diversas plataformas diferentes.

Segundo os entrevistados a empresa está em processo de implantação de um software que através de testes, mapeamento de perfil e *fit* do candidato a cultura da organização irá classificar os candidatos com maior possibilidade de sucesso dentro da organização. O *fit* pode ser classificado em dois tipos: (i) *Person-job fit: Fit* do candidato com uma função específica dentro da empresa; e (ii) *Person-organization fit: Fit* do candidato com a empresa como um todo, ou seja, *fit* cultural.

Os testes de fit têm em duas dimensões: a “personalidade” e o “estilo de trabalho”.

A avaliação da personalidade em geral focaliza três perspectivas: social, mental e perfil. O foco social é em geral apurado a partir de um teste situacional que mede as habilidades sociais do candidato, baseado em um *Situational Judgement Test.* Mostra o quão bem ele interage com as demais pessoas, o quão bem ele se sai em determinados contextos sociais. Já o teste mental mede a habilidade cognitiva do candidato, baseado em um teste de raciocínio fluido. Mostra o conhecimento do candidato e a capacidade lógica do mesmo. Por fim o mapeamento de perfil avalia 16 atributos, baseado no modelo *Big 5*, indica as preferências do candidato, tendência de comportamento. Serve para cruzarmos com os mapeamentos das funções. Na figura 15, são mostrados os atributos classificados entre aspectos mental, social, motivacional.

**Figura 15: Atributos apresentados no Person-job fit**

| 16 Atributos | |
|---|---|
| **Mental** | Capacidade Analítica |
| | Pensamento conceitual |
| | Reflexão (Autoconhecimento) |
| | Pensamento Criativo |
| | Planejamento e organização |
| **Social** | Comunicação |
| | Consideração pelos outros |
| | Influência |
| | Sociabilidade |
| | Colaboração (Facilitação) |
| | Flexibilidade |
| **Motivacional** | Ambição |
| | Iniciativa |
| | Assertividade |
| | Tomada de riscos |
| | Resiliência |

**Fonte: dados da empresa, 2018.**

O teste de estilos de trabalho é baseado em um estudo feito em Berkeley sobre *Organizational Culture Profile,* tendo como objeto de análise comparativa entre o candidato a uma vaga na organizações e empregados atuais da organização considerados exemplos da cultura organizacional, visando identificar a aderência dos candidatos a cultura empresarial. Para entender a cultura da empresa foram selecionados alguns profissionais

considerados como embaixadores da cultura para realização do teste, sendo o resultado dos embaixadores analisados e considerados como um padrão de perfil cultural desejado.

O sistema ainda está sendo implantado e trata-se de uma inteligência artificial, portanto é esperado que o algoritmo melhore com o tempo se tornando cada vez mais adequado as necessidades da organização. Como possibilidades para o futuro seria interessante analisar a evolução do processo verificando o nível de acerto do sistema no ranqueamento dos candidatos em função das vagas.

Durante as primeiras etapas do recrutamento são realizados filtros nas ferramentas de armazenamento de currículos da organização visando eliminar perfis que não possuem as características / conhecimentos necessários ao desempenho do cargo, mas isso ocorre apenas mediante filtro de informações que as pessoas colocam em seus currículos on-line. A ideia com o sistema que está sendo implantado é que o candidato realize testes de perfil comportamental e teste de aderência à cultura da empresa.

Assim, o sistema irá fazer uma comparação do perfil do candidato com a vaga disponível, bem como com a empresa, apontando os melhores candidatos para as vagas.

Como se trata de um sistema inteligente, quanto mais utilizado ele for e mais informações ele tiver de candidatos, vagas, sucesso nos recrutamentos, melhor ele se tornará indicando os candidatos mais adequados às vagas. Diminuindo assim o risco de características relevantes dos candidatos serem negligenciadas durante o processo de recrutamento, adicionalmente a isso as etapas finais continuarão sendo presenciais para evitar quaisquer tipos de incompatibilidade entre candidato e vaga ou candidato e gestor.

Outro ponto importante do recrutamento diz respeito aos candidatos que não foram aprovados nos processos e como a empresa realiza essa comunicação. De acordo com os entrevistados, o *feedback* em caso de não aprovação de candidatos acontece, porém existem possibilidades de melhoria. Apesar da empresa oferecer o *feedback*, o processo ainda é muito manual (e-mail individual ao candidato) e não é padronizado. Uma vez que não há uma política ou prática padrão, a tratativa pode variar de recrutador para recrutador.

Uma das funcionalidades do sistema que está sendo implantado é a possibilidade de criação de respostas automáticas e customizadas a partir do motivo da desqualificação do candidato, mas esse ponto ainda está sendo estudado, pois torna o processo muito impessoal não passando uma imagem positiva da empresa, uma vez que a área de recrutamento é a porta de entrada e primeiro contato que os profissionais têm com a empresa.

Por um lado, a empresa gostaria de dar feedbacks mais estruturados, mas os recursos são escassos, por outro os feedbacks “automáticos” podem parecer muito impessoais e padronizados.

Quanto ao seu aprimoramento, a empresa está indo para o caminho certo com a implantação de um sistema que irá trazer essa inteligência e automatização para o processo, proporcionando que os recrutadores possam ter mais tempo para focar em atividades mais estratégicas como: participação nas entrevistas finais e com os gestores para definição dos candidatos já triados pelo sistema, parametrização do sistema para garantir maior aderência aos requisitos da empresa mediante analise de recrutamentos anteriores em comparação com o desempenho dos profissionais contratados e até realização de treinamentos para os gestores das vagas para realização de entrevistas visando deixá-los cada vez mais aptos a realizar processos seletivos. Com mais tempo para focar em atividades operacionais também poderão estar sempre atualizados as novas ferramentas, processos e testes que transformem o processo de recrutamento em um processo mais eficaz.

A visão estratégica do setor é um desafio em todas as empresas. A empresa foco do estudo, atualmente investe para que no futuro seja capaz de possuir um processo mais eficaz que seus concorrentes. Conforme entrevistados é possível fazer um recrutamento muito mais automatizado, fazendo com que os recrutadores trabalhem menos nos processos diretamente e mais na melhoria da estrutura e de ferramentas para recrutar.

Especialmente para vagas mais operacionais será possível desenvolver um processo totalmente on-line mediante aplicação de teste de personalidade, comportamentais e conhecimentos técnicos uma vez que para algumas posições será muito mais simples fazer o cruzamento do desempenho dos profissionais com o recrutamento

Conforme os entrevistados, um exemplo desta melhoria no processo para um cargo operacional será mais fácil cruzar as informações de performance de um colaborador de alto desempenho com as informações requeridas no recrutamento não havendo necessidade de outras etapas no processo de recrutamento e quanto maior o índice de acerto do recrutamento on-line, mais usado ele será.

Porém ressaltam, para cargos de maior complexidade e responsabilidade, haverá etapas on-line eliminatórias, mas também etapas presenciais para checar e se as informações obtidas na etapa on-line condizem com a realidade e com o que é esperado dos profissionais. Em relação a cargos de altos executivos a prática de recrutamento on-line não é utilizada atualmente e provavelmente continuará não sendo usada.

## 4.5 Analise das vantagens e desvantagens do Recrutamento on-line caso à luz dos modelos de reflexão propostos na literatura

O recrutamento on-line é uma poderosa ferramenta estratégica, pois da mesma forma que uma grande organização pode usufruir de seus benefícios empresas de médio e pequeno porte também pode utilizar os mesmos recursos. De acordo com os entrevistados as vantagens se relacionam com variáveis de tempo, custo, amplitude de pesquisa e segurança. Como desvantagens é possível citar a impessoalidade do processo. Tanto as variáveis de vantagens como desvantagens citadas pelos especialistas dialogam com as apresentadas no Quadro 8 do referencial teórico, conforme explicado abaixo.

### 4.5.1 Tempo

Segundo Costa (2012), existe uma facilidade para segmentar e selecionar os diversos candidatos de forma automática, atribuindo características e requisitos específicos nas pesquisas realizadas. No universo da organização estudada, são utilizadas ferramentas de análise de perfil e *fit* do profissional a empresa e posição pleiteada diminuindo significativamente o tempo de análise de perfis, currículos e aplicação de testes, tarefas essas mais operacionais, fazendo com que os recrutadores possam focar em atividades mais complexas dentro do processo como entendimento das necessidades das áreas que requisitam processos de recrutamento, aprimoramento da ferramenta de seleção e até mesmo realização de entrevistas mais estruturadas e completas com candidatos que avançaram dentro do processo seletivo.

A diminuição do tempo gasto com atividades de cunho mais operacional gerando maior foco em atividades mais complexas corrobora com a vantagem citada pelo autor no Quadro 8 “Ganho de produtividade aos departamentos de recursos humanos das empresas. Ganhando produtividade, os profissionais de RH, podem vir a trabalhar de maneira mais espontânea concentrando estratégias que venham a gerir melhor as pessoas.”

### 4.5.2 Amplitude da pesquisa

A literatura cita algumas vantagens em função do aumento de amplitude da pesquisa, o Quadro 8 destaca que o contato pelo recrutamento on-line ultrapassa os limites geográficos, aumentando a base de profissionais passíveis de serem contratados. Havendo uma maior

possibilidade de se contratar um profissional com maiores habilidades e competências, ou que detenha qualidades importantes para a empresa. Adicionalmente a isso a amplitude da área de recrutamento torna-se cada vez mais extensa e variada, com a possibilidade de poder ter, ao seu dispor, um universo de candidatos consideravelmente maior que aquele ao qual poderiam aceder através das metodologias tradicionais de captação, atingindo dessa maneira profissionais distintos daquelas atingidos através de meios tradicionais de recrutamento.

Fato esse comprovado durante as entrevistas junto aos especialistas que afirmam que através da utilização do recrutamento on-line a pesquisa se torna muito mais ampla o que é bom, pois há acesso ao um número maior de candidatos. O acesso a um público maior possibilita uma maior diversidade de perfis de candidatos, perfis esses que podem ou não preencher os requisitos mínimos para ocupação do cargo divulgado. Visando identificar apenas profissionais com o perfil para a vaga, os especialistas contam com a ajuda dos filtros de requisitos mínimos e desejáveis selecionando assim apenas os mais aptos a ocupar a posição divulgada.

### 4.5.3 Custo

Conforme Quadro 8 a rapidez e baixo custo caracterizam o processo de recrutamento on-line, comparando-se à mídia convencional, o que se paga por um anúncio de emprego on-line é bastante inferior ao que se paga por um anúncio de emprego publicado a imprensa convencional.

Adicionalmente ao custo de divulgação das vagas explorado na literatura, pôde-se perceber nas entrevistas, que em função da otimização do tempo para análise de currículos e aplicação de testes, há uma diminuição de recursos e consequentemente de custo. Apesar de haver o custo de implantação e manutenção de sistemas de recrutamento on-line, o *payback* razoavelmente curto se levados em consideração valor hora homem para realização do mesmo processo nos moldes do recrutamento tradicional.

### 4.5.4 Segurança

Segundo Costa (2012), o recrutamento on-line é um procedimento mais seguro para os candidatos, porque as empresas têm de se identificar dando ao candidato mais informações sobre a organização. A partir do momento que os candidatos têm a possibilidade de pesquisar informações no site oficial da organização ou em seus perfis em redes sociais, se sentem mais

seguros para se candidatar as posições disponíveis. Adicionalmente a isso, os especialistas afiram que a organização é muito preocupada com a privacidade e confidencialidade das informações de candidatos, sendo que apenas os profissionais da área de recrutamento e seleção possuem o acesso de administradores das plataformas de recrutamento e seleção garantindo o sigilo de informações pessoais dos candidatos.

### 4.5.5 Imagem da empresa

Segundo os entrevistados, havendo uma maior divulgação das vagas a imagem da empresa fica mais presente no mercado, em linha com a opinião dos entrevistados Costa (2012) afirma que a divulgação de vagas on-line permite também a divulgação da empresa contratadora de uma forma mais criativa e apelativa porque, com o recurso das tecnologias *web*, é possível, através de *links* para a sua *home page* ou através dos *banners*, chamar a atenção do candidato e divulgar a sua imagem.

Um ponto de atenção levantado pelos especialistas foi que, como o processo de recrutamento e seleção é o primeiro contato de vários profissionais com a empresa há uma grande preocupação em passar uma boa impressão e o processo on-line pode parecer impessoal, portanto a empresa procura não deixar o lado humano fora do processo.

### 4.5.6 Coordenação entre RH e Setor solicitante

Uma vantagem identificada junto aos entrevistados, mas que não foi abordada pela literatura é a maior coordenação entre RH e setor solicitante. A implantação de ferramentas on-line de recrutamento ajuda muito as áreas solicitantes a ter uma visibilidade maior do processo, uma vez que o gestor da vaga pode acessar o sistema e verificar quantas pessoas se candidataram para a vaga quantas preencheram os requisitos, quantas ficaram fora do perfil em função de conhecimento técnico, quantas ficaram fora em função de pontos comportamentais. Anteriormente a implantação do sistema os gestores tinham acesso apenas ao *short list* feito pela área de recrutamento e seleção com os 5 candidatos com maior aderência a posição para realização de entrevistas. Com o recrutamento on-line o gestor consegue ter uma visão macro do processo, entender com maior detalhe as etapas e andamento do processo.

### 4.5.7 Impessoalidade do processo

Como desvantagem do processo de recrutamento on-line os entrevistados afirmaram que a utilização da internet torna o processo por vezes impessoal, dificultando a análise de certas características dos candidatos que podem ser relevantes para o processo de seleção. Resposta essa que está em linha com Costa (2012), que afirma que em oposição à forma tradicional de recrutamento, uma problemática do recrutamento on-line diz respeito à questão da falta do contato direto com o candidato, forma de tentar garantir a confiabilidade no processo.

Desta forma, visando diminuir possibilidades de erros em recrutamento, a organização pratica um recrutamento misto, no qual ainda existem etapas presenciais no processo seletivo, visando garantir que possíveis características relevantes ao processo (boas ou ruins) sejam captadas.

# 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como problema de pesquisa responder ao seguinte problema: quais são os objetivos visados pelas organizações ao recorrer à internet como meio de recrutamento e seleção de pessoas e quais foram efetivamente os resultados alcançados e quais são as principais dificuldades enfrentadas e quais ações podem ser implementadas para assegurar um bom processo de recrutamento e seleção para uma organização. O objetivo geral a que se propôs foi analisar o processo de recrutamento e seleção realizado em uma empresa multinacional brasileira e seus pontos positivos e negativos com vista a fornecer subsídios para o aprimoramento dos procedimentos adotados neste processo. Os objetivos específicos foram: revisar a bibliografia existente sobre o tema escolhido; descrever e analisar as ferramentas de recrutamento e seleção nas mídias sociais utilizadas pela empresa estudada; avaliar os resultados obtidos neste processo; fornecer subsídios para o aprimoramento dos procedimentos adotados neste processo. Na pesquisa, o percurso metodológico utilizado foi à abordagem quantitativa, de natureza descritiva, optando-se por utilizar a análise de documento como estratégia da pesquisa e, a abordagem qualitativa, valendo-se da análise de conteúdo, método bastante usado em pesquisa social. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada que seguiu um roteiro previamente estabelecido (apêndice 1). Foram realizadas entrevistas individuais com 5 profissionais responsáveis pela área de R&S no período de 18/09/2018 a 19/10/2018. Os dados foram analisados e descritos de maneira a possibilitar uma melhor compreensão dos resultados.

Verificou-se na pesquisa que apesar dos avanços tecnológicos possibilitarem uma busca mais horizontal que mostre um público maior, temos que verificar a profundidade das análises de recrutamento e ainda precisamos de um processo misto em parte on-line e em parte pessoal. A necessidade de um processo misto de recrutamento pode ser atribuída em parte a cultura organizacional brasileira que possui um elevado grau de personalismo nas relações sociais, com destaque à importância do afeto nestes relacionamentos. Podemos caracterizar as relações como personalistas a medida que são baseadas em afeto e na atração pessoal que as pessoas exercem sobre as outras, deixando de lado a especialização ou mérito. A falta de profundidade citada pelos citada pelos entrevistados está em parte ligada a esse relacionamento pessoal (face a face) e baseado em afeto que o recrutamento online não proporciona. Para que existam processos totalmente online será necessária uma mudança de paradigma que faça com que os processos sejam unicamente focados em aspetos não

emocionais ou uma evolução da tecnologia que permita a análise de tais aspectos possa ser realizada online.

A diversidade de pessoas, tão essencial para as organizações que querem sobreviver no mercado ainda está bastante distante. O recrutamento on-line nos dá visibilidade de um público maior, mas como podemos garantir uma maior diversidade nas empresas e não manter o padrão de homem, universitário, branco? A possibilidade de a organização ter acesso e possibilitar acesso a outros candidatos distantes de padrões pré-concebidos vem a somar para que o ideal de diversidade seja alcançado. Administrar a diversidade em âmbito organizacional significa adicionar valor à empresa, porém apenas aumentar a diversidade das equipes, levando em consideração conceitos tão abrangentes de diversidade, não necessariamente é uma boa estratégia organizacional. É importante classificar a diversidade de acordo com a própria necessidade da organização, e para isso a área de Recursos Humanos deve se atualizar e inovar em seus processos internos, inclusive verificando a necessidade de novas competências para os funcionários da organização.

Ao analisar o contexto de mudança em função do processo de fusão pelo qual a empresa está passando, pode-se destacar que além do recrutamento externo, tema central da pesquisa, o recrutamento interno ganha bastante força a medida que é um processo que visa a aproveitamento de profissionais internos da organização em posições abertas, além de também fazer uso de sistemas online com o objetivo garantir maior os profissionais mais adequados para preenchimento das vagas. O recrutamento interno se mostra vantajoso por ser um processo mais rápido, barato para a organização e de valorizar profissionais internos, entretanto comparado com o recrutamento externo torna-se desvantajoso do ponto de vista de diversidade.

Destaca-se que o objetivo geral e os objetivos específicos, foram alcançados por este trabalho de pesquisa. Os dados da pesquisa evidenciam que há vantagens no processo de recrutamento on-line, em especial em fatores como tempo, segurança; custo, amplitude de pesquisa, imagem da empresa e a coordenação entre a área de recursos humanos e o setor solicitante. Foram ao longo da análise descritas e analisadas as ferramentas de recrutamento e seleção nas mídias sociais utilizadas pela empresa estudada. Verificou-se, a utilização de ferramentas e/ou plataformas virtuais para a busca de perfis no processo de recrutamento e seleção, e as mídias sociais para análise e complementação do recrutamento.

Observou-se que, mesmo diante de inúmeras vantagens, o recrutamento on-line possui algumas restrições. Entre elas podem ser descritas a impessoalidade do contato entre o recrutador e o recrutado, e a dificuldade de análise de certas características dos candidatos que

podem ser relevantes para o processo de seleção. Entretanto, a pesquisa evidenciou uma fragilidade quanto ao processo. O mesmo não é utilizado para cargos executivos. Muitas vezes é voltado apenas para cargos dos níveis operacionais até o nível de gerência.

A avaliação dos resultados obtidos neste processo corrobora com a expectativa inicial da pesquisa, de que a utilização do recrutamento on-line traz vantagens não só para empresa, mas também para os recrutados. Infere-se que a pesquisa ainda trouxe subsídios para o aprimoramento dos procedimentos adotados neste novo processo de R&S, de forma a haver uma crítica sobre alguns problemas registrados ao longo da análise, como por exemplo, o fato do feedback da empresa ser ainda incipiente. Considera-se que esta pesquisa trouxe contribuições para diferentes áreas a saber:

Para a organização, reforça a ideia de um setor de R&S atuante e moderno, que tem em suas práticas o alinhamento com a posição estratégia da empresa de inovação. Para os entrevistados, evidencia a necessidade de continuarem investindo na melhoria do processo de R&S e de fazerem uma autocrítica construtiva, viabilizando uma interação mais efetiva e investindo na adoção de práticas de mensuração dos resultados gerados pelo processo de Recrutamento on-line. Para a academia traz mais uma vertente de análise para a articulação das relações que podem ser estabelecidas entre as teorias de recrutamento e as modernas práticas de recrutamento. Diante disso, esta pesquisa contribuiu para ampliar os conhecimentos teóricos acerca das modernas práticas de R&S, o que deverá impactar na melhor eficácia na atuação profissional do pesquisador. No Quadro a seguir são apresentadas as principais variáveis da pesquisa a teoria e as práticas da empresa.

| VARIÁVEL | TEORIA | PRÁTICA DA EMPRESA |
|---|---|---|
| Levantamento das necessidades de contratação de pessoal | Desta forma, torna-se necessário buscar no mercado pessoas qualificadas e preparadas para exercer as várias funções internas por meio de processos de busca e localização de pessoas adequadas para preencherem os cargos que estão disponíveis. Seja pelo crescimento da organização ou simplesmente pela saída ou desligamento de pessoas, as organizações acabam por necessitar de novos parceiros. De maneira geral, o fator principal que deve ser constatado, é que todo o cargo dentro das empresas deve ser preenchido pela pessoa que mais tenha as características que este cargo ou função exige de seu ocupante (BITTENCOURT et al, 2015).<br><br>O processo de recrutamento começa com a requisição de pessoal com a descrição | O recrutamento on-line é utilizado para todas as vagas independente do cargo ou funções desempenhadas (com exceção de cargos de diretoria) não havendo nenhuma regra ou prática de divulgação de vagas distintas por níveis hierárquicos, ou seja, a partir do momento que há uma vaga para ser divulgada interna ou externamente, a divulgação é realizada on-line.<br>A maioria dos processos é para cargos operacionais e intermediários uma vez que o volume de posições é proporcionalmente maior que os níveis hierárquicos mais altos. |

| | | |
|---|---|---|
| | detalhada das funções e tarefas e das características que o candidato deve apresentar. | |
| Divulgação das vagas | As informações dos cargos são utilizadas para formar o perfil do cargo e por consequência a escolha do candidato. Depois deste documento é realizada a triagem onde um número de candidatos é selecionado e direcionado para seleção propriamente dita. Normalmente nesta parte acontece à entrevista com o selecionador, testes e posteriormente a entrevista com o requisitante do cargo (PEQUENO, 2012). Com o advento da internet, os sistemas de informação para Recursos Humanos têm promovido uma enorme mudança nas organizações. "Um exemplo disso é o e-recruiting, recrutamento realizado através da internet". Este método tem como forma mais tradicional adicionar um link de recrutamento no site da empresa ou utilizar sites especializados em recrutamento de funcionários.<br>"Outro exemplo é o uso de redes sociais virtuais que se tornaram meios de divulgação de vagas de emprego e fonte para a procura de profissionais" (GOMES, SCHERER; LÖBLER, 2012, p.1). | Na empresa a divulgação é realizada por meio de ferramentas e/ou Plataformas virtuais para a busca de perfis no processo de recrutamento e seleção, e as mídias sociais para análise e complementação do recrutamento.<br>Há uma estratégia interna de divulgação das vagas em função do perfil das oportunidades e a efetividade de cada plataforma utilizada, entretanto podem ser utilizadas diversas plataformas simultaneamente em busca de um maior alcance. |

Continua

Continuação

| | | |
|---|---|---|
| Triagem dos candidatos | Conforme Bittencourt et al (2015, p. 3) toda organização procura se destacar entre seus concorrentes, contando com colaboradores bem capacitados e adequados para desempenharem seus cargos e funções de maneira eficiente, buscando sempre a eficácia organizacional. Para tanto é necessário buscar no mercado pessoas qualificadas e preparadas para exercer as várias funções internas por meio de processos de busca e localização de pessoas adequadas para preencherem os cargos que estão disponíveis. | A descrição da vaga atende a descrição dos cargos internos. As competências e habilidades do perfil de profissional que se procura exigidas pela organização são apresentadas de forma clara e objetiva. Todas as vagas divulgadas pela empresa sejam para recrutamento interno ou externo possuem:<br>Descrição das principais atividades da posição;<br>Local de trabalho;<br>Pré-requisitos:<br>o Formação acadêmica;<br>o Conhecimentos específicos;<br>o Idiomas;<br>o Certificações<br>Requisitos Desejáveis:<br>o Formação acadêmica;<br>o Conhecimentos específicos;<br>o Idiomas;<br>o Certificações |

| | | |
|---|---|---|
| Vantagens do recrutamento on-line | De acordo com Riche (2001), o recrutamento on-line é uma poderosa ferramenta estratégica, pois da mesma forma que uma grande organização pode usufruir de seus benefícios empresas de médio e pequeno porte também pode utilizar os mesmos recurso. O mesmo oferece vantagens e desvantagens.<br>Conforme afirma Godinho (2009) o processo de recrutamento virtual é vantajoso tanto para o candidato, que tem seus dados disponibilizados em tempo real e global, quanto para a empresa, que celeriza e ao mesmo tempo automatiza todo o seu processo de recrutar e selecionar, o que se mostra como uma das maiores vantagens do processo de R&S on-line. | De acordo com os entrevistados as vantagens se relacionam com variáveis de tempo, custo, amplitude de pesquisa e segurança. Conforme apresentado a seguir:<br>Tempo: as ferramentas de análise de perfil e fit do profissional diminuem significativamente o tempo.<br>Custo: Em função da otimização do tempo para análise de currículos e aplicação de testes há uma diminuição de recursos e consequentemente de custo.<br>Amplitude da pesquisa: A pesquisa se torna muito mais ampla, pois há acesso ao um número maior de candidatos,<br>Segurança: A organização é muito preocupada com a privacidade e confidencialidade das informações,<br>Imagem da empresa: havendo uma maior divulgação das vagas a imagem da empresa fica mais presente no mercado,<br>Coordenação entre RH e Setor solicitante: a implantação de ferramentas on-line dá maior visibilidade às áreas solicitantes sobre as etapas do processo. |
| Desvantagens do recrutamento on-line | Januzzi (2004) salientea que entre as desvantagens e limitações do recrutamento on-line estão: (i) impessoalidade: por ser um contato mais impessoal, a empresa não tem um relacionamento inicial com o candidato e consequentemente não o conhece a fundo; (ii) falta de contato com a empresa e o candidato: com a internet, o contato é inicialmente virtual, por isso a falta de contato.; (iii) risco de contratações inadequadas; (iv) oferta de emprego menor que a demanda: o que torna o universo de candidatos concorrentes maiores. | De acordo com os entrevistados as vantagens se relacionam com a impessoalidade do contato entre o recrutador e o recrutado, e a dificuldade de análise de certas características dos candidatos que podem ser relevantes para o processo de seleção.<br>Outro ponto levantado como desvantagem pelos entrevistados, mas que tem certa ambiguidade é que o recrutamento on-line não é uma exclusividade da empresa pesquisa, estando os próprios empregados da organização suscetíveis a abordagens proativas de outras empresas. |

Poder-se-ia considerar como limitação do presente trabalho o tamanho da amostra da pesquisa e ainda, a composição da amostra ser, exclusivamente, de profissionais que atuam em uma mesma área da empresa. Porém, considerando-se que esta pesquisa se valeu das análises, seria de se esperar que houvesse certo consenso das respostas da amostra selecionada.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a amostra, envolvendo não somente um maior número de recrutadores, mas também gestores de diferentes áreas de atuação da empresa, a fim de se conhecer a efetividade deste processo. Outro ponto a ser abordado em pesquisas futuras diz respeito ao nível estratégico da empresa, na presente pesquisa foram

realizadas entrevistas com analistas e gerentes, entretanto seria interessante ter a visão sobre as vantagens e desvantagens do recrutamento online considerando a opinião de diretores, bem como demais profissionais do nível estratégico da organização. Adicionalmente a ampliação da amostra de entrevistados para verificação da efetividade do processo do ponto de vista da empresa, pretende-se estender a análise visando a captar os pontos positivos e negativos do processo de recrutamento online sob a ótica dos candidatos, mediante de realização de entrevistas com candidatos participantes de processos realizados pela empresa estudada.

## 6 REFERÊNCIAS


ADAMI, Elizabeth. **Gestão de talentos.** São Paulo: Person Education do Brasil, 2014.

BARDIN L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70; 1977.

BAYLÂO, Andre; ROCHA, Ana. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. S**EGeT. XI Simpósio de excelência em gestão.** 2013. Disponível em:< https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf> acesso em: ago. 2018.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. M**etodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC)**. São Paulo, Atlas, 2008.

BITTENCOURT, Carlos Antonio et al. A Importância do Recrutamento e Seleção de Pessoas nas Organizações. **Anais do III Fórum de Pesquisa Científica e Tecnológica de Ponte Nova**. 2010. Disponível em:< https://even3storage.blob.core.windows.net/anais/42112.pdf> acesso em: ago. 2018.

BLISS, H.E. **The Organization knowledge and the system of the sciences**. New York. Henry Holt. 1929.

BORGES, Valmir; BRANDÂO, Susany; MARINHO, Eliane. **Análise da gestão de RH na construção civil:** teoria x prática. Pesquisa Operacional para o Desenvolvimento, Rio de Janeiro, v.2, n.1, p. 1-86, janeiro a abril de 2010. Disponível em: < www.podesenvolvimento.org.br/inicio/index.php?journal.> acesso em: out. 2018.

BOHLANDER, G.; SNELL, A. **Administração de Recursos Humanos**. 13ªed. São Paulo: Cengage-Learning. 2009.

CASSIANO, Cecília; LIMA, Luciana; ZUPANI, Tatiane. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. **NAVUS. Revista de gestão e tecnologia.** 2016. Disponível em:< http://www.spell.org.br/documentos/ver/40943/a-eficiencia-das-redes-sociais-em-processos-de-recrutamento-organizacional-> acesso em:set. 2018.

CARMO, L. M.; GOMES, M. Z.; MACEDO, M. A. S. Análise da Importância das Competências em Tecnologia e Sistemas de Informação para a Formação de Contadores sob a Perspectiva de Gênero. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 10, n. 3, p. 155-172, 2015. Disponível em:< http://www.spell.org.br/documentos/ver/40259/analise-da-importancia-das-competencias-em-tecnologia-e-sistemas-de-informacao-para-a-formacao-de-contadores-sob-a-perspectiva-de-genero> acesso em: mar. 2018.

CARVALHO, Ieda Maria; PASSOS, Antonio; SARAIVA, Suzana. **Recrutamento e seleção por competências**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro; SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª ed. São Paulo: Editora Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Iniciação a teoria das organizações**. São Paulo. Editora Manole. 2010.

COSTA, Maria Manuel; DINIS, Elsa. O valor acrescentado da prática de *assessment centers*. **RH Magazine /** Novembro-Dezembro 2010. Disponível em:< https://www.pwc.pt/pt/human-capital/imagens/news/rh71_pwc.pdf> acesso em: set. 2018.

COSTA, Lívia. Tecnologia da informação na gestão do recrutamento e seleção: a importância do recrutamento on-line. Monografia [Graduação] Administração Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: < https://app.uff.br/riuff/.../2012-Administração-Livia%20de%20Cássia%20Costa.pdf > acesso em: set. 2018.

DALMAU, Marcos; TOSTA, Kelly. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2009.

FERREIRA, Camila Lopes; PILATTI, Luiz Alberto; SCANDELARI, Luciano. Recrutamento pela internet: uma opção ou uma necessidade? XIII SIMPEP Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006. Disponível em:< http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/715.pdf> acesso em: out. 2018.

FERREIRA, Franciele, VARGAS, Eudes. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**. Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul.-dez. 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/1125-7492-1-PB.pdf> acesso em: ago. 2018.

FREITAG, Barbara. **Talentos em gestão e gestão de talentos:** análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. 2012. Tese [Mestrado] São Paulo**. USP. Repositório.** Disponível em:< http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15042013-205613/pt-br.php > acesso em: jun.2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODINHO, Aline. **E-Recruitment** - recrutamento e seleção on-line estudo de caso Catho on-line. Centro Universitário de Brasília Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas – Fatecs. 2009. Disponível em:< http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/933/2/20401020.pdf > acesso em: ago, 2018.

GOMES, Tarizi; SCHERER, Laura; LÖBLER, Mauri. Uso das redes sociais virtuais no processo de recrutamento e seleção de pessoal: uma análise na perspectiva de profissionais de recursos humanos. **SIMPOI,** 2012. Disponível em:< http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00264_PCN12758.pdf > acesso em: ago. 2018.

GRAMIGNA, M. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

JONES. Gareth. **Teoria das organizações**. São Paulo: Person Education. 2010.

LIMA, Sidiney. **Gestão por competências em organizações de governo**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. São Paulo: ENAP Escola Nacional de Administração Pública, 2005.

LIMA, Aryane; RABELO, Aline. A importância do e-recrutamento e seleção on-line no processo organizacional. **Rev Psi Divers Saúde**, Salvador, 2018. Disponivel em:<> acesso em: set. 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas. 2007

KANAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MAIA, Daiane; NASCIMENTO; João Paulo. A motivação como instrumento de retenção de talentos: um estudo de caso em um grupo de empresas do setor metalúrgico de Ouro Preto/MG. **SEGEP** 2016. Disponível em:< http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/29924327.pdf> acesso em: ago. 2018.

MADRUGA, S. R.; COLOSSI, N.; BIAZUS, C. A. Funções e Competências Gerenciais do Contador. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 2, p. 182-191, 2016. Disponível em:< http://www.spell.org.br/documentos/ver/41558/funcoes-e-competencias-gerenciais-do-contador-> acesso em: mar. 2018.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa socia**l. São Paulo: Didática, 1991.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia** científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MATTOS, A. M. **Organização**: uma visão global - Introdução - ciência - arte. Rio de Janeiro. Editora da FGV. 1995.

MICHAELS, Ed; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. **A Guerra pelo Talento.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, Leidiane et al. A importância da atração e retenção englobando a gestão de pessoas. Uma pesquisa bibliográfica. MBA Gestão de Pessoas pelo **Instituto de Ensino Superior de Londrina**. Disponível em:< https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_17_1339724660.pdf > acesso em: jun. 2017.

PASSETO, Neusa; MEDRADI, Fernando. **Comportamento organizacional**: integrando conceitos da administração e da psicologia. São Paulo: Intersaberes, 2011.

PEREIRA, Márcia. RH essencial; gestão estratégica de pessoas e competências. São Paulo: Saraiva. 2014.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Person Education do Brasil. 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 8ed. São Paulo: LTR, 2015.

PRAHALAD, C. K. HAMEL, Gary; **Competindo pelo futuro**. Trad.: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RICHE, Graziela. E-recrutamento: a internet como ferramenta no recrutamento e seleção. **Revista dos administradores**. 2011. Disponível em:< http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/e-recrutamento-a-internet-como-ferramenta-no-recrutamento-e-selecao/55112/> acesso em: ago. 2018.

RIVER, Samuel. Gestão de Recursos Humanos: O Processo de Recrutamento e Seleção e a Análise dos Candidatos a um Emprego. 22 Lions. Edição do Kindle. 2015.

ROBBINS, S. P. Administração: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2008.

SCHEIN, E. H. **A Psicologia na Organização.** Lisboa. Editora Livraria Clássica, 1965.

SILVA, V; FERRET, K; MANCINE, R, **Recrutamento e seleção**: um estudo sobre as técnicas utilizadas nas organizações. Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente. Disponível em:< file:///C:/Users/User/Downloads/4308-11216-1-PB.pdf> acesso em: ago. 2018.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre. Editora Bookman. 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008

**APENDICE**

Variáveis de análise

- Levantamento das necessidades de contratação de pessoal: participação do setor requisitante; definição do perfil do profissional a ser contratado (competências e habilidades); critérios que definem a opção pelo recrutamento interno ou pelo recrutamento externo; cargos/ funções que são colocados para recrutamento on-line

- Divulgação das vagas: ferramentas utilizadas (internet e intranet); clareza e objetividade das informações postadas sobre o perfil do profissional procurado; informações sobre a empresa, condições de trabalho, salários, benefícios, etc. oferecidos.

- Triagem dos candidatos: ferramentas tecnológicas para realização da triagem inicial; formação e atualização de banco de dados; aplicação de testes on-line; feedback on-line; treinamento dos recrutadores; contato com o profissional selecionado.

- Vantagens e desvantagens do recrutamento on-line em relação a: tempo, custo; amplitude da pesquisa; segurança (para a empresa e para os candidatos); imagem da empresa; investimento em tecnologia; objetividade; impessoalidade; coordenação entre o RH e outros setores
Planejamento e estratégias futuras: avaliação do processo atual; intensificação ou redução do recrutamento *on-line*; investimento em novas tecnologias.

# APENDICE

## Organizações: conceitos e características gerais

Atualmente vivemos em uma sociedade de organizações. Para Chiavenato (2010, p. 2) “passamos a maior parte de nossas vidas dentro de organizações ou em íntimo contato com elas, tudo o que necessitamos em nossas vidas é criado, desenvolvido produzido ou comercializado por elas”. Dependemos delas para termos acesso à informação, serviços, produtos, nascer, viver aprender e nos desenvolvermos como seres humanos inseridos nesta sociedade.

A importância das organizações passou a aumentar na medida em que as sociedades começaram a se organizar. A partir da Idade Média, as sociedades se tornaram mais complexas, assim, como as organizações que as estruturavam. Atualmente quase não se encontra trabalho isolado e individual, as profissões foram atreladas às organizações. Tudo depende delas. São elas que promovem as “riquezas das nações”, constituem a forma pelas quais as sociedades criam e agregam valor, produzem e distribuem riquezas (CHIAVENATO, 2010, p. 3).

Já na década de 20, Bliss (1929, p. 89) observou que as organizações não são apenas um sistema de partes orgânicas, de componentes e relações; mas também, “funcionalmente, uma interação de forças, atividades e propósitos”. Todos os seus usos corretos têm em comum “significar relações coerentes e efetivas das partes com o todo, correlações de partes ou órgãos com ações especiais ou funções de todo o sistema com certas funções gerais ou especiais” (p.90).

Nesse contexto, as organizações são instrumentos sociais de realização de tarefas; organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente, formando sistemas de conhecimento. Elas repousam na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham (PASETO; MESADRI, 2011).

Segundo Schein (1982, p., 23), “a organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito de objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função, e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade”.

Uma organização cria valor a partir de três estágios: *inputs*/entradas; conversão ou transformação; e *outputs* ou saídas. A forma como uma organização utiliza recursos humanos

e tecnologia para transformar *inputs* em *outputs* determina quanto de valor é criado pela mesma. Em suma, a quantidade de valor que a organização cria está associada a habilidades diversas, em especial a capacidade de aprender e de se aprimorar das pessoas que trabalham nela. As pessoas estão ligadas as organizações para alcançarem objetivos que sozinhas não poderiam alcançar, conforme mostra Jones (2010).

**As organizações e o gerenciamento de Recursos Humanos**

As organizações como um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados, que procuram manter um estado de equilíbrio entre si e com seu ambiente, e que controlam seu próprio desempenho visando à realização de objetivos. Pode-se também, aplicar um enfoque sistêmico não apenas à organização, mas como a cada uma de suas partes. Dessa forma, um departamento específico é por sua vez uma organização, e seu ambiente consiste nos demais departamentos e no meio externo que cerca a organização total (PASETO; MESADRI, 2011).

Sob as lentes deste enfoque, a empresa mostra-se como dois sistemas que influenciam mutuamente. Um dos sistemas é técnico, do qual fazem parte os componentes não humanos. O outro sistema é o sistema social, do qual fazem parte todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos. Tais sistemas não são, entretanto, independentes do outro. Ao contrário, qualquer alteração em um deles poderá provocar alterações nos demais. É por esse motivo que o enfoque sistêmico é de grande importância, pois nota-se que há uma cadeia de causas e efeitos dentro da quais as ocorrências ou eventos numa parte de um sistema provocam efeitos e consequências nas outras (PASETO; MESADRI, 2011).

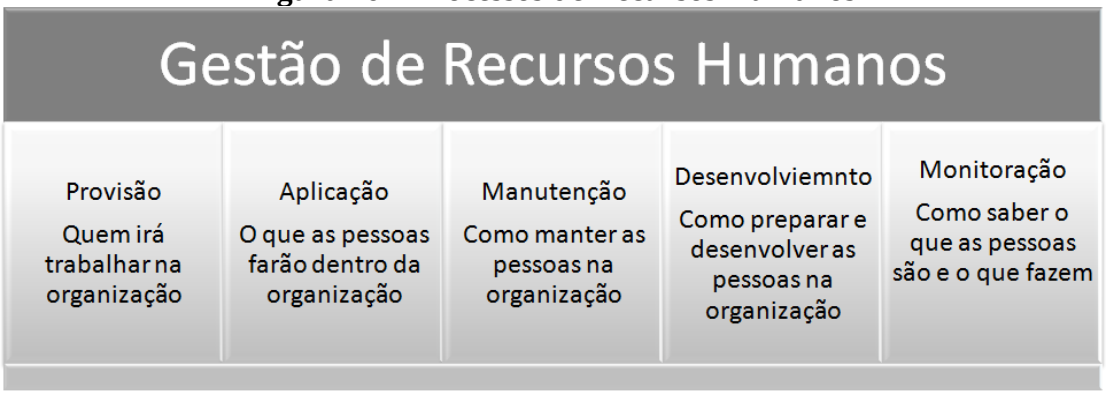
O enfoque sistêmico é uma forma de pensar e de enxergar a realidade, que tem inúmeras aplicações. Procura orientar a atenção dos administradores de organizações simultaneamente para a eficiência e para a eficácia, com a finalidade de garantir o desempenho imediato e a sobrevivência em longo prazo, reunindo todas as áreas da empresa, desta forma todas as áreas trabalham unificadas (PASETO; MESADRI, 2011).

Conforme Chiavenato (2010) Recursos Humanos é a área relacionada com as pessoas que trabalham nas empresas, com seu pessoal, desde o presidente até o operário. Recentemente esta área vem recebendo outras denominações como gestão de pessoas, gestão de capital humano, para eliminar a ideia que as pessoas são apenas recursos dentro das organizações. São as pessoas que dão inteligência, e, não apenas mão de obra para empresas.

O profissional de Recursos Humanos, especificamente o profissional de RH, atua diretamente em organizações sistêmicas de caráter multivariado. Desta forma, a administração de Recursos Humanos se desenvolve necessariamente em muitas áreas e variados campos de conhecimento.

A área ainda atenta para assuntos pertinentes tanto nos aspectos externos de uma organização, como de aspectos internos. No ambiente externo são aplicadas técnicas de pesquisa de mercado de trabalho de recrutamento, de seleção de pesquisa de salário, legislação trabalhista etc., no campo interno verifica-se o uso de técnica na análise e descrição de cargos, treinamentos, planos de carreira etc. A administração de recursos humanos produz impacto nas pessoas e nas organizações porque lida diretamente com qualidade da maneira como as pessoas são geridas nas empresas. Na realidade a ARH pode ser visualizada como um sistema que agrupa cinco outros subsistemas que compõem os processos básicos na gestão de pessoal, que segundo Bohlander e Snell (2009), são classificadas como apresentadas na Figura 2.

**Figura 16 – Processos de Recursos Humanos**




**Fonte: BOHLANDER; SNELL, 2009**

Todos os processos que envolvem a Gestão de Pessoas são estratégicos para as empresas. Iniciando o ciclo dentro das organizações, o processo de recrutamento e seleção objetiva identificar e selecionar pessoas adequadas ao negócio. Este enfoque será discutido a seguir. Antes, porém dois conceitos principais para o melhor desenvolvimento deste estudo.

**Gerenciando talentos: políticas de atração, manutenção e retenção**

Atualmente as organizações estão cada vez mais buscando pessoas com diferenciais que ajudem a empresa a crescer e a se manter no mercado. São os chamados talentos (NASCIMENTO et al, 2012).

"As organizações são formadas por talentos humanos que, assim como as empresas, tem objetivos que vão além da busca de uma remuneração condizente com sua formação" (KANAPIK, 2012, p. 18). Desta forma, tanto a empresa quanto as pessoas que nela trabalham acabam por estabelecer uma relação de ganhos mútuos, uma parceria que renda frutos e crescimento para ambos.

Para a empresa o aumento de lucros e oportunidades de negócios e para as pessoas, satisfação de necessidades, desenvolvimento profissional, aumento do poder aquisitivo, oportunidades, entre outras formas de crescimento. Assim é importante que a área de recursos humanos conheça a estrutura da organização, sua crenças, valores, missão, visão, seu clima de trabalho e cultura organizacional para que possa gerenciar seus talentos presentes e gerenciar um engajamento entre empresa e colaboradores (KANAPIK, 2012).

A expressão talentos humanos é mais moderna e busca expressar a importância das pessoas nas organizações. Conforme Kanapik (2012, p.36) "pessoas são sim um recurso dentro das empresas, porque são instrumentos necessários para que o atingimento de resultados organizacionais".

Desta forma, afirma ainda que uma empresa não contrata pessoas por "caridade", mas por que dela se necessita esforços, conhecimentos, e experiência (KANAPIK, 2012, p.36).

Para Chiavenato (2004) a palavra talento deriva do nome dado a uma valiosa moeda utilizada na antiguidade. E continua afirmando que... "Hoje, é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações". Esse é um desafio para toda organização e não apenas na área de recursos humanos (CHIAVENATO; 2004, p. 53).

Ser um talento envolve possuir três aspectos distintos: conhecimento; habilidades e competência. O conhecimento é o resultado do aprender, e aprender sempre. As habilidades são a forma como são utilizados os conhecimentos, "significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar". Já a competência é o fazer acontecer; "a competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor" (NASCIMENTO *et al*, 2012, p. 5).

Os talentos existem dentro de um contexto organizacional que os façam desenvolver. São influenciados pelo desenho organizacional, que é a divisão do trabalho; pela cultura organizacional e pelo estilo de gestão a que estão submetidos. (NASCIMENTO *et al*, 2012).

Segundo kanapik (2012), os modelos de gestão organizacional estão mudando em função da valorização e do desenvolvimento de talentos humanos. Estas novas formas de gerenciar vêem nas pessoas seu principal investimento e fonte de recursos, além de um meio para competir em um mercado altamente competitivo. Para estas empresas, o impacto de seu contexto ambiental, e principalmente a imagem que a instituição passa para o meio em que está inserida é decisivo (KANAPIK, 2012).

Em uma economia instável, as pessoas revelam seus talentos e competências como ferramentas estratégicas para obter uma vantagem competitiva para as empresas que querem sobreviver à concorrência acirrada no mundo globalizado. Pessoas comprometidas, focadas em resultados, capacitadas, resistentes a pressão e com habilidades de relacionamento são o alicerce e a engrenagem que conferem a organização uma vantagem competitiva neste contexto (KANAPIK, 2012).

As abordagens na gestão de pessoas têm sofrido rápidas e significativas transformações. Os profissionais de recursos humanos estão revendo seus conceitos, buscando novos espaços, participando de planejamentos, pois são os talentos das pessoas que se mostram como diferenciais estratégicos e competitivos. Um elo entre ao interesses da empresa e os indivíduos que nela trabalham são os gestores. Estes têm um papel preponderante no desenvolvimento e manutenção dos talentos internos, conforme afirmam Maia e Nascimento (2016).

Pode-se afirmar que a gestão de talentos é uma parte da gestão de pessoas nas empresas. Entende-se aqui o conceito de talento como apresentada por Michaels; Handfield-Jones e Axelrod (2001, p. 11), no qual talento é "(...) a soma de habilidades de uma pessoa" - seus dons intrínsecos, habilidades, conhecimentos, experiência, inteligência, caráter, atitude, e sua habilidade de aprender e crescer. São pessoas ainda que levam um diferencial para as organizações as quais se incorporam. Porém ainda que se a importância do talento e da sua gestão adequada continua a faltar consistência desta prática nas empresas.

Trata-se de funções técnicas e de arranjos sociais que facilitem a continuidade dos negócios. Para Freitag (2012) a gestão de talentos é uma parte integrante do setor de recursos humanos, e se mostra focada no desenvolvimento de competências organizacionais a partir da gestão e do fluxo de talentos, na qual eles seriam classificados de acordo com sua performance, perfil ou agregação de valor para a organização.

Seu conceito envolve um conjunto de práticas focadas principalmente no desenvolvimento e manutenção de indivíduos, com uma política coletiva para recrutar, reter e desenvolver talentos dentro da organização (FREITAG, 2012).

Esta política possui ainda uma dimensão estratégica voltada para a manutenção das organizações no mercado. Deste modo a gestão de talentos "(...) envolve a adoção de atividades e processos que contribuem para a sustentabilidade da vantagem competitiva organizacional, para o desenvolvimento de um *talent pool* de pessoas com alto potencial" (FREITAG, 2012, p. 89).

No Quadro 2 são apresentados as principais condições para atrair manter e desenvolver talentos nas empresas.

**Quadro 2 - Políticas de atração, manutenção e retenção de talentos**

| ATRAÇÃO | DESENVOLVIMENTO | RETENÇÃO |
|---|---|---|
| Salário competitivo | Ambiente de trabalho | Valorização do individuo |
| Oportunidade de crescimento | Crescimento de carreira | Entendimento das necessidades únicas dos talentos |
| Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho | Treinamento | Plano de remuneração competitivo |
| Pacote de benefícios e de aposentadoria | Comunicação | Alinhamento com os objetivos do negócio |
| Recompensa de acordo com a performance | Desenvolvimento de competências | Transparência entre empregados e empresa |

**Fonte: Adaptado de CORREA (2016); FREITAG (2012).**