

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

LEONARDO DANTAS VALENÇA DE SOUSA

**A VISÃO DO ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS SOBRE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA DE
COMUNICAÇÃO EM MASSA DE JOÃO PESSOA / PB**

**João Pessoa
Outubro / 2012**

S725q Sousa, Leonardo Dantas Valença de.

A visão do administrador de recursos humanos sobre recrutamento e seleção: o caso de uma empresa de comunicação em massa de João Pessoa – PB./ Leonardo Dantas Valença de Sousa. – João Pessoa: UFPB, 2012.

49f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Walmir Rufino da Silva.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão de pessoas. 2 Percepção. 3. Recrutamento. 4. Seleção.
5. Sinergia. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:

LEONARDO DANTAS VALENÇA DE SOUSA

**A VISÃO DO ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS SOBRE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA DE
COMUNICAÇÃO EM MASSA DE JOÃO PESSOA / PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do CCSA - Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório à conclusão da disciplina Estágio Supervisionado II para aquisição do Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof^o Dr^o. Walmir Rufino da Silva

João Pessoa – PB
Outubro 2012

Ao Professor Walmir Rufino da Silva, para se pronunciar sobre o Trabalho de Conclusão de
Curso do aluno Leonardo Dantas Valença de Sousa

João Pessoa, 19 de Outubro de 2012.

Profa. Dra. Helen da Silva
Coordenador do SESA

Parecer do Professor(a) Orientador:

Prof. Dr. Walmir Rufino da Silva

LEONARDO DANTAS VALENÇA DE SOUSA

**A VISÃO DO ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS SOBRE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA DE
COMUNICAÇÃO EM MASSA DE JOÃO PESSOA / PB**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 31 de outubro de 2012.

Banca Examinadora

Profº Drº. Walmir Rufino da Silva

Profº Drº Jorge de Oliveira Gomes

Examinador

DEDICATÓRIA

A memória do meu querido e inesquecível avô, **Antonio Dantas Ferreira**, que não terá a oportunidade de viver este momento, mas que jamais será esquecido.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a **DEUS**, que nos momentos difíceis ouviu as minhas orações e me conduziu ao melhor caminho.

Aos meus pais, **Sousa e Cleonice**, pelo orgulho e felicidade que sempre demonstraram na realização desta minha conquista.

À minha irmã **Raphaella**, que sempre esteve ao meu lado durante esta jornada, me dando forças para alcançar meus objetivos e agora na distancia continua me motivando para os obstáculos da vida.

A minha amiga e namorada, **Samia**, pela paciência e pela compreensão, por me aturar, me ajudar e me fazer feliz.

Ao meu orientador e amigo **Walmir Rufino da Silva**, por toda contribuição, atenção e apoio constantes. Sempre disponível nos momentos de angústia proporcionando-me a tranquilidade necessária para o término deste trabalho.

Aos demais **professores** do curso pelo conhecimento transmitido durante os anos de graduação, em especial aos professores do departamento de Administração.

A minha **avó, tios e tias, primos e primas**, que sempre apoiaram com carinho, palavras e demonstraram uma imensa paciência durante todos esses anos de minha vida.

Aos grandes **amigos**, por tornarem cada momento ao longo destes anos inesquecível.

A todos os **colegas** do Curso de Graduação em Bacharelado em Administração, por todos os momentos compartilhados nesta etapa muito especial na minha vida, em especial a Deivison Xavier, Rodrigo Bittencourt, Dihel Diniz, Raissa Diniz, entre outros.

Ao **Grupo Diários Associados** e a todos os seus colaboradores, por possibilitar a vivência com o meio técnico da Administração Corporativa.

Agradeço, enfim, a todas as **pessoas** cuja presença – real, virtual, espiritual ou imaginário – inspirou-me ao esforço a dar o melhor de mim.

Sousa, Leonardo Dantas Valença. A VISÃO DO ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO EM MASSA DE JOÃO PESSOA/PB.2012.49P. Monografia (Graduação em Administração). UFPB, João Pessoa – PB.

RESUMO

Neste trabalho aborda-se a importância do setor de Gestão de Pessoas, com observância para o Recrutamento e Seleção, onde demonstrando aos interessados, administradores, profissionais da área, as diversas maneiras de recrutar e selecionar, com a exemplificação do estudo de caso no Grupo Diários Associados. Levantou-se nesta pesquisa informações esclarecedoras sobre o sistema de recrutamento e seleção em veículos de comunicação em massa, através de uma entrevista semi-estruturada, baseada na vivência do Grupo Diários Associados. Existe a necessidade de se analisar o cargo, para poder definir os perfis e as qualificações para suprir a oferta da vaga durante o processo, com isso preparar-se para a entrevista, verificar quais testes identificarão os aspectos desejados. Nos processos de Recrutamento e Seleção deve haver por parte do selecionador, conhecimento da vaga, requisitos básicos definidos. Para o preenchimento da vaga faz-se necessário cautela para que o resultado seja o mais eficiente e eficaz possível dentro das possibilidades existentes. O setor de Recrutamento e Seleção é de extrema importância e possui grande responsabilidade dentro da organização, pois é o setor que tem o primeiro contato com o futuro colaborador. Em virtude da importância desta subdivisão do setor de Recrutamento e Seleção, na organização reúne-se a visão de alguns autores neste trabalho de conclusão de curso, juntamente com a visão do administrador de recursos humanos do referido grupo, embasado nisto utilizaremos a metodologia de abordagem exploratória com caráter descritivo qualitativo, pois podemos perceber o grau de peculiaridade deste segmento empresarial e suas formas de seleção, as quais são bastante específicas no sistema de recrutamento e seleção em veículos de comunicação em massa. A análise dos resultados apontam para a visão do administrador de recursos humanos onde o mesmo dispõe sobre: falta de centro profissionalizantes, migração de profissionais para outras cidades, dificuldades para encontrar mão de obra qualificada entre outros.

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

SIGLAS

CPF – Cadastro de Pessoa Física

CV - *Curriculum Vitae*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PB – Paraíba

RG – Registro Geral

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	DEFINIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA PROPOSTO.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo Geral.....	12
1.2.2	Objetivos Específicos.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	RECRUTAMENTO DE PESSOAL.....	15
2.1.2	Fontes de Recrutamento.....	16
2.1.3	Recrutamento Interno.....	17
2.1.4	Vantagens do Recrutamento Interno.....	17
2.1.5	Desvantagens do Recrutamento Interno.....	18
2.1.6	Recrutamento Externo.....	19
2.1.7	Vantagens do Recrutamento Externo.....	22
2.1.8	Desvantagens do Recrutamento Externo.....	23
2.2	RECRUTAMENTO MISTO.....	24
2.3	SELEÇÃO.....	25
2.3.1	Técnicas de Seleção.....	26
2.3.2	A Avaliação do Candidato	30
2.4	DA APROVAÇÃO DO CANDIDATO À ADMISSÃO.....	31
3	METODOLOGIA.....	33
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	33
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	33
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA.....	33
3.4	COLETA DE DADOS.....	34
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS.....	34
3.6	LOCAL DA PESQUISA.....	35
4	ANALISE DOS DADOS.....	35
5	CONCLUSÃO.....	43
6	REFERÊNCIAS	46
7	APENDICE.....	47

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, os administradores de Recursos Humanos lutam e competem entre si para obter os melhores e mais qualificados profissionais diante do mercado de trabalho para atuarem em sua organização. Dessa forma, independente do porte da organização, existe a necessidade da utilização da prestação dos serviços do setor de Recrutamento e Seleção para atingir tal objetivo.

O processo de Recrutamento e Seleção envolve a organização como um todo, desde a abertura de vagas até o processo de efetivação de um novo colaborador, como também antigos colaboradores que almejam uma promoção. Para tanto, o processo de Recrutamento e Seleção deve ser feito por profissionais experientes, qualificados e especializados na área.

Neste trabalho de conclusão de curso as principais questões debatidas em relação ao Recrutamento e Seleção serão qual a sua finalidade, quais vantagens e desvantagens para a organização, especificamente os veículos de comunicação em massa de João Pessoa / PB, assim como a nossa conclusão será mostrar a tão grande importância deste setor para as organizações.

Com a globalização e o acirramento no mundo empresarial, a busca por profissionais mais qualificados vem se intensificando no mercado entre as empresas, para combater tal revolução as organizações estão desenvolvendo acentuadamente o setor de recrutamento e seleção, para obter os melhores colaboradores diante do mercado de trabalho.

Para melhor exemplificar este trabalho, segue-se a visão de alguns autores. A fim de contextualizar o que será visto neste trabalho pode-se definir Recrutamento seguindo a visão de acordo com Chiavenato (2008):

Recrutamento avulta como um sistema que visa atrair candidatos nas fontes de recrutamento identificadas e localizadas no mercado de recursos humanos. O processo de recrutamento começa com a emissão da requisição de empregado: o órgão requisitante (linha) é quem toma a decisão de recrutar candidatos. O órgão de recrutamento (staff) é quem escolhe os meios, recrutamento interno, externo ou misto no sentido de obter as maiores vantagens no processamento e os melhores candidatos.

De acordo com Ivancevich (1995), seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA PROPOSTO

Atualmente devido à forte concorrência em todos os setores da economia, é inerente a qualquer empresa buscar o aumento contínuo da sua eficiência produtiva através de um bom recrutamento e seleção para admissão dos seus colaboradores. O processo natural de globalização e conseqüentemente a abertura de mercados, possibilitou que as empresas não fossem limitadas pela sua fronteira geográfica, e com isso, houvesse um acirramento da concorrência e luta por bons profissionais. Bem como a forte tendência a especializações profissionais a nível pessoal.

Para Corrente (2008):

[...] o processo de recrutar e selecionar são, definitivamente, atividades muito complexas. Realizar um recrutamento e uma seleção que vise os interesses das empresas e valorize o processo com um *feedback* direcionado ao candidato é a nova prática de muitas empresas que pretendem alcançar o lado humano ao recrutar e selecionar aquele que será o seu maior investimento.

Neste contexto, é fundamental a busca por novas formas para aperfeiçoar a gestão organizacional e melhorar seu desempenho através de novas abordagens que possibilitem obter vantagem competitiva. Essa competitividade pode ser conseguida através do melhoramento das atividades e dos processos da organização, dirigindo esforços na busca de colaboradores mais capacitados para exercer funções de acordo com os objetivos organizacionais, na busca por melhores desempenhos.

Vislumbrando este aspecto, o recrutamento e seleção são ferramentas importantes no auxílio ao entendimento da situação de forma qualitativa, pois através desta ferramenta poderá admitir os profissionais adequados para exercício de determinadas funções e assim melhorar os índices da empresa em todos os âmbitos.

Para o planejamento e execução do processo de recrutamento e seleção, as empresas buscam profissionais especializados dentro do seu corpo de colaboradores, para tanto existem os Administradores de Recursos Humanos, os quais têm o conhecimento técnico – científico para tal função. Desse modo os Administradores de Recursos Humanos podem realizar todo o processo de uma forma mais eficiente e eficaz, onde possa agregar maior valor à empresa, após a conclusão de todo o processo seletivo. Atualmente podemos observar que convivemos

com o acirramento de mercado na busca por profissionais qualificados, ampliando a competição entre as organizações.

Diante do exposto: **Qual é a visão do administrador de recursos humanos de uma empresa de comunicação em massa de João Pessoa / PB., sobre recrutamento e seleção ?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a visão do administrador de Recursos Humanos sobre o processo de Recrutamento e Seleção nas empresas de comunicação em massa de João Pessoa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as diferentes formas de recrutamento e seleção nas empresas de comunicação em massa de João Pessoa.
- Especificar como são definidos os perfis e requisitos das vagas.
- Identificar os aspectos que interessam a empresa na apreciação dos currículos.
- Levantar roteiros de entrevistas, aplicação de testes, avaliação final.

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pelo fato de fazermos uma análise sobre recrutamento e seleção em empresas de comunicação em massa de João Pessoa /PB de acordo com a visão dos Administradores de Recursos Humanos, a fim de entendermos esta etapa que tem se tornado cada vez mais essencial para qualquer organização que tenha como meta a satisfação, o crescimento e a melhoria contínua da produtividade e prestação de serviços desempenhados pelos seus colaboradores, buscando sempre a eficácia e a eficiência com sustentabilidade. A pesquisa em questão oferecerá oportunidade de sugestões de melhorias e aprimoramento nos Recrutamento e Seleção, conseqüentemente uma melhora no quadro de colaboradores, tornando assim a empresa mais competitiva diante da concorrência, pois haverá uma melhor qualidade na prestação de serviços, e com um ambiente interno mais agradável ao trabalho.

A partir do século XXI tem-se observado um aumento na competitividade entre empresas, a falta de pessoal qualificado, falta de centro de formação de pessoal, desenvolvimento rápido de novas tecnologias entre outros fatores que levam ao acirramento das empresas por profissionais no mercado de trabalho.

Com a crescente globalização do mercado de trabalho e outros aspectos peculiares do sistema de comunicação em massa realizamos uma pesquisa, a qual verificou a visão dos administradores de recursos humanos, neste segmento empresarial tão importante para a sociedade.

Este trabalho justifica-se ainda por sua contribuição, mesmo que de forma bastante singela, trará não somente para a comunidade acadêmica, mas também de maneira geral, para gestores e para a comunidade em geral a visão dos administradores de recursos humanos sobre o processo de recrutamento e seleção em veículos de comunicação em massa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diante de todo o processo de globalização, em que a humanidade vem sofrendo, as empresas têm a necessidade de desenvolver cada vez mais a capacidade de adaptação diante das circunstâncias impostas pelo mercado, por este motivo é com mais frequência o desenvolvimento do setor de Recursos Humanos dentro das empresas, com a finalidade de desenvolver processos mais apurados de recrutamento e seleção, a fim de obter os melhores profissionais diante do mercado de trabalho e assim buscar a eficiência nos meios produtivos.

Conforme Milkovich e Bourdreau (2006, p. 19) “por administração de Recursos Humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações do trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”, ou seja, de uma forma mais ampla os administradores são os protagonistas do processo administrativo, como um todo, e para tanto precisam desenvolver habilidades que os levem ao aprimoramento durante a realização das suas atividades. Tais habilidades fazem com que haja a minimização de erros futuros, dentre as quais podemos destacar a habilidade da percepção.

Entendemos a percepção segundo o dicionário como: 1) ato ou efeito de perceber. 2) tomada de conhecimento sensorial de objeto ou de acontecimento exteriores. Onde podemos afirmar que a percepção é o processo de selecionar, organizar e interpretar os estímulos que o ambiente oferece. Tendo em vista que a percepção é uma habilidade que envolve todo o ambiente interno e externo, é uma ferramenta fundamental para as tomadas de decisão, pois esta decisão pode influenciar na sobrevivência a empresa tanto quanto nos pequenos processos internos diários.

Segundo Maximiano (2006, p. 225), afirma que “A percepção é também definida como o produto da interação entre o estímulo e o observador. Nessa interação, o estímulo influencia o observador e é por ele influenciado”, ou seja, existe uma real relação entre os participantes de um estímulo que podem seguir determinados fenômenos básicos como descrito abaixo:

- I. Percepção Seletiva: Dos inúmeros estímulos que o ambiente pode oferecer, são observados apenas uma pequena parte prende a atenção do observador. É de extrema importância a percepção seletiva para o processo de seleção, pois durante todo o processo elementos fundamentais serão observados e outros elementos sem relevância para a situação serão descartados.

- II. Adaptação Sensitiva: A adaptação perder a capacidade de observar estímulos, ao longo do tempo. Podendo ocasionar redução de desempenho pelo estímulo percebido. Com isso defeitos em produtos e acidentes podem ocorrer por causa da adaptação progressiva aos estímulos.

Para o estímulo ser percebido pelo observador existem fatores que influenciam as diferentes percepções. Esses fatores são destacados abaixo, segundo Maximiano (2006):

- I. Observador: Existem fatores pessoais que aguçam ou embotam a percepção. Esses fatores podem ser as atitudes, motivações, interesses, experiências e expectativas. Para isso os fatores pessoais podem influenciar decisivamente na tomada de decisão, pois eles são responsáveis por conclusões precipitadas e errôneas sobre situações.
- II. Estímulo: Independente do observador, os estímulos têm certas propriedades que influenciam a maneira como são percebidos, pois os estímulos detêm propriedades, tais como: movimento, ruído, tamanho, proximidade, organização etc.
- III. Situação: O ambiente em que a situação ocorre empresta significado ao estímulo a ser percebido ou faz com que ele passe despercebido. Onde tal situação é justificada pelos argumentos apresentados acima.

2.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

O recrutamento é uma ferramenta empresarial de importância inestimável, pois seu resultado vai influenciar diretamente os processos empresariais. Para tanto o Administrador de Recursos Humanos precisa observar ponto que Sorio (2007) destaca:

[...] as organizações precisam de pessoas que, além de conhecimento técnico, tenham como competências essenciais a curiosidade pelo aprendizado, a flexibilidade, a capacidade de adaptação às mudanças, a facilidade no trato interpessoal e o sentido de urgência que o mundo atual nos imprime.

Recrutamento é o primeiro passo para encontrar o candidato com perfil ideal para o cargo disponível. Bohlander e Snell (2011, p. 158) definem recrutamento como “processo de localizar indivíduos em potencial.” Esta procura se faz com base na necessidade de pessoal solicitada pelos administradores e no mercado de trabalho, no qual de um lado competem os administradores por bons profissionais e de outro os próprios profissionais. Os

administradores competem no âmbito das condições trabalhistas tais como: salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos, entre outros. Os candidatos disputam em termos de qualificação pessoal, características que se devem ser considerados como: habilidade, conhecimento, experiência e personalidade.

Para se encontrar o candidato, inicialmente nos deparamos com alguns questionamentos, tais como: Quais são as vagas oferecidas pelo mercado de trabalho, quantas, quais e onde são os candidatos disponíveis, para então determinarmos qual a forma de recrutamento utilizar e onde divulgar este recrutamento.

O recrutamento é manipulado diretamente pelo mercado e suas variáveis, como por exemplo, em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico existe uma maior disputa por bons profissionais, efeito contrário acontece nos períodos de recessão econômica onde existem uma oferta maior de candidatos do que vagas ofertadas no mercado de trabalho.

O setor de Gestão de Pessoas, através do setor de recrutamento e seleção, o qual existe em todas as empresas, independente do seu porte, é o responsável por todo o planejamento e execução do recrutamento e seleção de novos colaboradores. Contudo, cada empresa dentro da sua especialidade e especificidade busca dentro do recrutamento e seleção bons profissionais para atuação dentro das empresas.

Segundo Chiavenato (1999, p. 25), “recrutamento é um conjunto de técnicas que atraem, candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa. É basicamente um sistema de informação que a empresa divulga as vagas que estão disponíveis”. Dessa mesma forma, os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

2.1.2 Fontes de Recrutamento

Fontes de recrutamento são as áreas ou institutos que serão utilizadas para os mecanismos de recrutamento.

Nas organizações são de basicamente três formas o recrutamento: o recrutamento interno, o recrutamento externo e o recrutamento misto. O qual será caracterizado abaixo, a fim de mostrar as vantagens, desvantagens, maiores utilizações e suas finalidades.

2.1.3 Recrutamento Interno

O Recrutamento Interno é quando existe uma vacância diante de algum cargo e esta vaga é disputada por colaboradores da instituição. Usualmente é feita por indicações, onde para Milkovich e Bourdreau (2006, p. 296) “a atividade de recrutamento interno geram custos na atração de candidatos para as oportunidades internas, na avaliação de suas características e interesses e sua adequação a essa oportunidade”. Esses mesmos autores afirmam que tais custos se justificam se houver o processo interno em colocar as pessoas certas nos lugares certos, na hora certa, levando-se em considerações os índices de desempenho do colaborador, ou através de inscrições, onde existe a ampla concorrência para a vaga ofertada.

O recrutamento interno também é visto como elemento motivador pelos colaboradores, pois para a promoção ou a possibilidade de promoção advinda do recrutamento interno é visto como reconhecimento ou valorização da função desempenhada. Além de o candidato ser um colaborador e já conhece todos os processos internos, este fato auxilia na escolha da melhor opção para o cargo em que pretende se nomear.

Assim como dita Chiavenato (2009), deixa claro que é necessário uma tabulação de dados e informações sobre algumas características, como citadas abaixo:

- Resultados da seleção inicial que levou o candidato a ingresso na organização;
- Resultados das avaliações do desempenho do candidato durante seu período de trabalho interno;
- Resultados dos programas de treinamento e aperfeiçoamento de que participou o candidato interno;
- Análise crítica comparando o cargo atual com o cargo desejado, para adição de novas características e conhecimentos aos candidatos;
- Desenvolvimento de Planos de Cargos e Carreiras juntamente com condições de promoção do candidato interno (apto a ser promovido) e de substituição (programa de substituição do colaborador diante do cargo exposto).

2.1.4 Vantagens do Recrutamento Interno

Segundo Chiavenato (2009), algumas vantagens do Recrutamento Interno são:

- I. Melhor aproveitamento das potencialidades humanas da organização, tendo em vista que o cargo a ser ocupado pelo colaborador que participa do recrutamento interno é possuidor do perfil que se almeja para tal função ou cargo.
- II. Organização é uma agente que motiva no desenvolvimento de suas atribuições, a promoção, através do recrutamento interno é um estímulo para o colaborador, pois neste caso é realmente evidente o reconhecimento por suas qualidades profissionais.
- III. Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental, porque em ambiente socioeconômicos estáveis existem mais possibilidades de expansão empresarial, necessitando de colaboradores mais aptos a suas funções.
- IV. Não é necessário uma socialização e inserção da cultura organizacional, como o colaborador já é integrante do corpo de funcionários da empresa, então o mesmo já esta habituado com o clima e a cultura organizacional.
- V. Maior possibilidade de uma boa escolha, pois os candidatos já são conhecidos, e sabe-se todas as qualidades, virtudes e capacidades dos candidatos recrutados dentro do processo interno.
- VI. Menor custo financeiro do que o recrutamento externo, pois todo o processo é feito internamente, não envolvendo ações exteriores.

Além destes fatores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 169) destacam que “é uma fonte poderosa de motivação para os funcionários”, pois o colaborador se sente valorizado diante da empresa. Segundo esses mesmos autores, o recrutamento interno é uma excelente ferramenta para diminuir a taxa de flutuação do pessoal, ou seja, a rotatividade do quadro de funcionários. Já que o colaborador tem a visão de crescimento dentro empresa, o que faz com que exista uma motivação no desempenho de suas funções, gerando assim uma maior eficiência e eficácia nas atividades empresaria.

2.1.5 Desvantagens do Recrutamento Interno

Além dos pontos positivos existem também os pontos negativos. Onde se faz necessário destacamos alguns pontos, os quais são citados abaixo, ainda segundo, Chiavenato (2009):

- I. Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas, partindo-se do pressuposto que novas mentalidades não serão aceitas durante este processo.
- II. Facilita o conservantismo de pensamentos e favorece a rotina atual, pois todos os candidatos já estão vinculados de alguma forma com a cultura e o clima organizacional.
- III. Ideal para empresas mecanicistas e conservadoras, já que neste processo todos os candidatos estão vinculados com a cultura, clima e regras da empresa. Muito utilizados em empresas públicas.
- IV. Mantém e conserva a cultura organizacional existente, já que todos os candidatos estão vinculados a empresa.
- V. O processo de recrutamento interno incorre algumas vezes sobre o “erro” de colaboradores disponíveis para o processo não ser possuidor dos critérios básicos para que se possa assumir tal função.

O processo de Recrutamento interno precisa ser bem elaborado entre outras maneiras para não haver um mau entendimento entre os colaboradores, podendo gerar assim pedido de demissões voluntárias, queda de índices de produtividade, entre outros fatores. É necessário que haja um processo de divulgação, o qual pode ser desenvolvido de algumas maneiras como: aviso em quadros de aviso, comunicação interna através de *e-mails*, boletins de circulação interno.

Este processo de aviso deve ser elaborado de forma com que todos os colaboradores se sintam convidados a participarem do processo de recrutamento interno, desde que aptos a assumirem a função ou cargos em vacância.

2.1.6 Recrutamento Externo

“O recrutamento é externo quando a instituição procura preencher a vaga existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”, na visão segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 171). É importante considerar que o recrutamento externo é realizado após verificação que não há possibilidade de fazer um recrutamento interno. Os motivos pelos quais o recrutamento interno não seja realizado podem ser:

necessidade de contratar um colaborador com ideias novas, atualização de tendências no mercado ou também por não ter encontrado em sua organização alguém com o perfil da vaga.

Para que o Recrutamento Externo ocorra é necessário atrair o candidato, e a partir disto os interessados iniciem o processo com o envio do currículo contendo os dados de interesse para análise como: dados pessoais, dados profissionais, formação acadêmica ou escolar, entre outras informações pertinentes. Dessa forma, faz-se necessário avaliar qual a técnica utilizada para atrair o candidato no Recrutamento Externo. Segue algumas técnicas, que segundo o julgamento de Chiavenato (2008) são eficazes:

- Arquivos de candidatos ou banco de talentos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos: os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores devem ter um Curriculum Vitae (CV) ou uma proposta de emprego arquivada. O recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta que vise exatamente garantir sempre um estoque de candidatos para qualquer eventualidade futura.
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa: A organização que estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos está utilizando um dos veículos mais eficientes e mais amplos espectro de cobertura, porque o funcionário ao recomendar amigos ou conhecidos, sente-se prestigiado junto à organização e junto ao candidato apresentado e, dependendo da forma como o processo é desenvolvido, torna-se naturalmente co-responsável junto à empresa por sua admissão.
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa ou em pontos vitais: Trata-se de um veículo de recrutamento estático e indicado para cargos simples, como operários e funcionários de escritório. Geralmente é colocado nas proximidades da organização, da portaria ou em locais de grande movimentação de pessoas.
- Contatos com universidades, escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, etc: no sentido de divulgar as oportunidades oferecidas pela empresa: mesmo que não haja vagas no momento, algumas empresas desenvolvem esse sistema continuamente, como propaganda institucional para intensificar a apresentação dos candidatos. Muitas empresas desenvolvem programas de recrutamento com alto teor de material de comunicação com as instituições citadas.

- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado: em termos de cooperação mútua ou contatos interempresas chegam a formar cooperativas de recrutamento ou órgãos de recrutamento financiados por um grupo de empresas, o que permite uma amplitude de ação maior do que se fossem tomados isoladamente.
- Anúncios em jornais, revistas, etc: o anúncio de jornal é considerado uma das técnicas de recrutamento mais eficientes para atrair candidatos. É mais quantitativo do que qualitativo, porque se dirige a um público geral, abrangido pelo meio, e sua discriminação depende do grau de seletividade que se pretende aplicar.
- Agências de recrutamento (*headhunters*): existe uma variedade de organizações especializadas em recrutamento de pessoal para atender a pequenas, médias ou grandes empresas. Podem dedicar-se a pessoal de nível alto, médio ou baixo ou pessoal de vendas, bancos ou ainda a operários para atividade industrial. O recrutamento por meio da agência especializada é um dos mais caros, embora seja compensado pelos fatores tempo e rendimento.
- Viagens para recrutamento em outras localidades: quando o mercado de recursos humanos local já está bastante explorado, a empresa pode lançar mão do recrutamento em outras cidades ou localidades; para tanto, o pessoal do órgão de recrutamento efetua viagens, instalando-se em algum hotel, fazendo promoções pelo rádio e pela imprensa local. Os candidatos recrutados devem transferir-se para a cidade onde a empresa está situada, com uma série de benefícios e garantias, obviamente após um período de experiência.
- Internet ou recrutamento virtual através do site da empresa: a Internet está se revelando um importante canal de contato entre organizações e candidatos. Os sites de procura de emprego na internet estão multiplicando-se a cada dia. As organizações estão apostando na internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes do recrutamento facilitam a vida dos candidatos. A internet proporciona velocidade de informação e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados. Permite agilidade, comodidade e economia. O candidato pode concorrer a várias oportunidades no mercado – nacional e internacional – mercado estando em sua casa.

- No recrutamento virtual, o espaço principal do site destina-se ao cadastramento de currículos. O *curriculum vitae* constitui o registro escrito da formação profissional, experiência, habilidades e competências que o candidato possui e oferece. Constitui a embalagem que diferencia um candidato do outro. Os usuários digitam suas experiências, aptidões, preferências, conhecimentos e pretensões para as empresas que procuram candidatos. Ao acessar esses sites, o internauta encontra informações sobre a empresa, oportunidades de trabalho, desenvolvimento de carreira etc. o único trabalho é digitar os dados solicitados e aguardar os resultados.
- Programas de *Trainees*: muitas empresas desenvolvem programas de trainees para recrutar, selecionar e preparar jovens saídos de universidades para ocupar posições gerenciais ou altamente técnicas em seus quadros após o período de estágio programado devidamente supervisionado. A época de procura se situa no final ou no início de cada ano. O número de *trainees* varia de acordo com as necessidades futuras de cada organização.

Para Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2001, p. 171) “tais técnicas de recrutamento dependem diretamente do tipo de cargo a ser preenchido”. Ou seja, o modelo de recrutamento vai depender de acordo com a finalidade do cargo em questão.

Pode-se aliar os tipos de recrutamento para uma busca do candidato mais eficiente, como por exemplo: Recrutar através do banco de talentos da empresa juntamente com recrutamento eletrônico, agências de recrutamento entre outras formas.

2.1.7 Vantagens do Recrutamento Externo

Vantagens do recrutamento externo, segundo Chiavenato (2008):

- I. Traz sangue novo na organização: talentos, habilidade e expectativas, novos colaboradores entram com novas ideias, a fim de otimizar os processos internos e trazer mais eficiência para a organização.
- II. Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades, novos colaboradores advindos de outras organizações trás consigo uma bagagem empresarial que será transmitida aos “antigos” colaboradores e assim tentar melhorar os processos

internos além de que aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.

- III. Renova a cultura organizacional e a enriquecem com novas aspirações, com novos pontos de vista sobre os variados assuntos, trazem também novas motivações, além de que agregam conhecimento com sua admissão.
- IV. Incentiva a interação da organização com o mercado através dos recursos humanos, pois é este setor que vai ao mercado de trabalho em busca de novos talentos. Obrigatoriamente nesta busca, o Recursos Humanos se renova e se adapta a novas situações.
- V. Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual, pois o novo colaborador já tem o capital intelectual pronto para o cargo e não é necessário adquirir este capital, através de treinamentos, para ocupar tal função.

O recrutamento externo é muito utilizado em empresas voltadas ao mercado capitalista, onde a volatilidade da globalização exige pessoas com determinado perfil. Pois é procurado no mercado externo, o déficit do perfil dos colaboradores que participaram do recrutamento interno e não obtiveram êxito durante o processo.

2.1.8 Desvantagens do Recrutamento Externo

Apesar das várias vantagens, o recrutamento externo possui as seguintes desvantagens, de acordo com os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001):

- I. Mais demorado que o recrutamento interno, porque envolve toda uma logística externa para a convocação dos candidatos a cargos em vacância.
- II. Mais caro, por que exige despesas com os veículos de comunicação para recrutarem os candidatos as vagas em aberto.
- III. É menos seguro que o recrutamento interno, pois não se tem certeza das informações transmitidas pelo candidato, tendo em vista que todas as informações a serem avaliadas pela empresa são transmitidas pelo próprio candidato. E caso haja má fé, a avaliação será equivocada.
- IV. Pode causar uma frustração nos colaboradores internos, pelo fato de não ocupar aquela vaga e causar assim uma desmotivação, podendo haver motivos

para pedidos de demissão ocasionados por desmotivação e descrença pela empresa.

- V. Caso o número de vagas e o número de candidatos estejam em desequilíbrio, e o mercado passe por um momento de instabilidade, este recrutamento pode influenciar a política salarial da empresa, uma vez que há excesso de mão de obra no mercado as empresas podem oferecer um salário mais baixo para o suposto colaborador, pela mesma teoria “Lei da Oferta e Procura”, a empresa poderá oferecer um salário acima do salário de mercado, agregando a ele bonificações e auxílios para o suposto colaborador em mercado onde há escassez de mão de obra.

Destacamos algumas desvantagens do Recrutamento externo, onde são extremamente importantes as empresas terem essas análises sobre as formas de recrutamento e assim verificar qual das formas é a que possui melhor padrão para as suas atividades.

O recrutamento externo é utilizado a todos os níveis de uma organização, pôr seu alto investimento as empresas esperam que este tipo de ferramenta lhe traga um bom nível de retorno.

2.2 RECRUTAMENTO MISTO

Atualmente, vem sendo utilizada outra forma de Recrutamento, que na realidade sempre existiu e passou a ser conhecido como Recrutamento Misto.

O Recrutamento Misto que nada mais é do que a união do Recrutamento Interno e Recrutamento Externo. Chama-se recrutamento misto porque quando há um recrutamento interno, o funcionário se desloca para outro cargo o que faz com que sua vaga fique aberta, conseqüentemente haverá a necessidade de preencher essa vaga e assim surgirá a necessidade de fazer o recrutamento externo, a menos que a vaga seja cancelada. Da mesma forma, que se houver primeiro o recrutamento externo, deverão surgir oportunidades aos funcionários da organização para que não se sintam desmotivados.

O recrutamento misto acontece em também em organizações de grande porte que dão oportunidades iguais ao seu público interno e a novas possibilidades de entrada de novos

colaboradores, neste caso, as vagas serão disputadas por colaboradores e candidatos externos, em mesmo nível de igualdade.

2.3. SELEÇÃO

Após a conclusão do processo de recrutamento, inicia-se o processo de seleção, o qual é de extrema importância, o qual Chiavenato (2009) disserta a respeito argumentando “A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: Aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo.”.

O processo de seleção, segundo Chiavenato (2009) baseia-se em análise de informações e especificações sobre um determinado cargo ou função que deverão ser detectadas no candidato. Sendo que a finalidade das informações é proporcionar uma contratação com a maior precisão possível.

Seleção é definir o candidato que mais atende ao perfil da vaga. Após o recrutamento, se inicia o processo seletivo, podendo ser de diversas maneiras e consistir de diversas etapas como: entrevistas, testes, dinâmicas de grupo, avaliação e comparação dos dados.

Para Takeshy, Ferreira e Fortuna (2001, p. 172) “as técnicas de seleção variam em função da estratégia adotada pela organização, dos aspectos conjunturais do mercado, e das características da mão de obra a ser selecionada”, observando esta afirmação descreveremos abaixo algumas das técnicas mais utilizadas.

2.3.1 Técnicas de Seleção

O processo seletivo pode ocorrer de diversas formas, tendo variadas técnicas de seleção como meio de avaliar o candidato, podendo ser utilizadas individualmente ou um conjunto de técnicas. Alguns exemplos de técnicas que podemos citar são:

- A- Entrevista de seleção;
- B- Testes de conhecimentos;
- C- Testes psicológicos;
- D- Testes de personalidade;

E- Dinâmicas de grupo.

Essas técnicas utilizadas avaliam as habilidades do candidato, alguns dos aspectos que podem ser avaliados segundo as técnicas de seleção são:

- Liderança, onde o candidato será avaliado a capacidade de chefia e orientação diante das dificuldades propostas pelo exercício da função. Para isso o candidato deverá mixar os vários tipos de liderança, para bom desempenho da função.
- Organização, onde o candidato será avaliado pela sua capacidade de planejamento, preparação, capacidade de organizar as suas tarefas para melhor desempenho de suas funções.
- Relacionamento Interpessoal, o candidato será avaliado a capacidade de relacionamento com outros colaboradores e a assimilação da cultura organizacional.
- Raciocínio lógico e Tomada de Decisão, o candidato será avaliado a capacidade de percepção e raciocínio para tomada de decisão diante das situações do exercício da função.
- Iniciativa e Autonomia, o candidato será avaliado a capacidade de ação diante das situações propostas e avaliar a capacidade de pôr em pratica ideia e planos propostos.
- Criatividade, o candidato será avaliado a capacidade de soluções inovadoras diante das situações propostas.

Os testes utilizados no processo seletivo não definem qual candidato será aprovado, mas auxiliam na tomada de decisão, levando-se em consideração os resultados obtidos nesta fase, pois será nesta fase que definirá o melhor candidato para ocupar determinado cargo em vacância.

A- ENTREVISTA DE SELEÇÃO

É a técnica mais utilizada pelas empresas, por haver uma maior interação entre os entrevistados e os entrevistadores, fazendo assim uma avaliação mais crítica.

Uma entrevista não é apenas uma maneira de avaliar a adequação de um candidato para uma função específica. Ela sozinha não é sequer a melhor maneira. Nas mãos de uma pessoa que não possua as habilidades necessárias para encaminhar uma entrevista de maneira eficaz, ela pode ser mais que desnecessária. Mesmo assim, ela é de longe o método mais amplamente utilizado (...)” (PENNY, 2000, p. 7).

A entrevista pode ser realizada diante de diversas situações no mundo empresarial, especificamente a entrevista de seleção é realizada após a fase de recrutamento, onde existe o primeiro contato e o primeiro passo para a admissão.

Para uma boa entrevista de seleção é necessário que o entrevistador possua domínio das técnicas e conduzir a entrevista aos pontos de interesse da empresa na tentativa de descoberta do perfil do candidato para o cargo ou função a ser ocupado.

Para isto existem alguns modelos de entrevistas utilizados na seleção empresarial, os quais são:

- I. Entrevista Padronizada: Existe um roteiro a ser seguido pelo entrevistador, onde delimita os assuntos em questão e não existindo margens para o entrevistado sair do tema das perguntas;
- II. Entrevista Não Diretiva ou Semi-Estruturada: Esse modelo de entrevista hoje é pouco utilizado, pois por não haver roteiro e a entrevista ter temas livres, algumas questões de grande relevância acabam não sendo discutidos durante a entrevista.

Para fazer uma entrevista de seleção alguns cuidados devem ser tomados, tomamos como base algumas etapas descritas por Chiavenato (2009), o que segue abaixo:

- I. Preparação da Entrevista: A entrevista não pode ser feita através da improvisação, nem às pressas. Toda entrevista necessita de preparação independente do cargo ou função a ser ocupada. Além destes aspectos faz-se necessário o entrevistador acumular o maior conhecimento possível do entrevistado, estar focado o objetivo da entrevista, ter a percepção do cargo a ser ocupado observar as características do candidato entre outros aspectos;
- II. Preparação do Ambiente: O ambiente ideal é aquele que não recebe interferências externas de qualquer natureza para não atrapalhar o andamento da entrevista, e também considera-se ambiente ideal aquele que o entrevistado e entrevistador possam se sentir a vontade para tal processo;
- III. Processamento da Entrevista: A entrevista na sua essência é um ícone de extrema importância, pois dar a possibilidade de haver uma interação entre o

entrevistador e o entrevistado e com isso existe a oportunidade de analisar alguns aspectos do entrevistado e ocasiona ao entrevistador um ensejo de desvendar alguns critérios a nível pessoal do entrevistado como por exemplo: formação escolar, experiência profissional, situação familiar, condição socioeconômica, seus conhecimentos e interesses, aspirações pessoal, entre outras. Além de a entrevista constituir um aspecto formal do processo de Recrutamento e Seleção possibilita ainda a análise da maneira pela qual o candidato se comporta e reage dentro da situação, sua maneira de pensar, agir, sentir, seu grau de agressividade, assertividade, suas motivações e ambições, entre outros aspectos. É possível diante de uma entrevista um bom entrevistador com qualificações traçar o perfil psicológico do seu entrevistado;

- IV. Encerramento: A entrevista deve transcorrer livremente sob critério do entrevistador, e o mesmo deve controlar os seus desdobramentos obtendo informações importantes e pertinentes a respeito do seu entrevistado. O entrevistador deverá deixar claro o termino da entrevista através de algum sinal claro de termino da entrevista, e proporcionar ao entrevistado algumas informações futuras sobre resultado da entrevista;
- V. Avaliação do Candidato: O entrevistador deverá durante a entrevista ou logo após, fazer uma avaliação sobre o candidato escrita pra auxiliar na tomada de decisão do processo de Seleção, para que no final, seja tomada decisões baseadas nas informações prestadas pelo entrevistador baseado nas suas anotações obtidas na entrevista. E assim poder fazer uma análise comparativa entre os candidatos. Para tentar se chegar à melhor opção dentro do leque existente.

Diante do exposto, podemos concluir o grau de importância e o nível de detalhamento de uma entrevista, para ser bem sucedida. Através destes aspectos o entrevistador tem a possibilidade de adquirir o maior numero de informações que julgue importante sobre seu entrevistado e em consequência disso obter um melhor aproveitamento durante o processo de seleção, para isso deve-se haver uma adaptação da entrevista no termos de seu modelo e etapa, para uma mais eficácia da situação exposta.

B- TESTES DE CONHECIMENTOS

Os testes de conhecimento dão paramento para saber o nível de conhecimento adquirido em diversas fases da vida, como por exemplo: conhecimento acadêmico, experiências de vida, entre outras experiências que possam agregar valor aos candidatos.

Existem algumas formas tradicionais de se realizar testes de conhecimento e a sua utilização é de acordo com o grau de complexidade da seleção que esta sendo realizada. Abaixo segue os três tipos mais utilizados pelas empresas durante o processo seletivo, de acordo com Gil (1994):

- **Teste Oral:** É realizado através de perguntas e respostas de forma verbal, entre o entrevistador e o entrevistado, em que o entrevistador conduz a entrevista de acordo com um cronograma e objetiva a busca por algumas informações essenciais.
- **Teste Escrito:** É realizado através de questionário escrito com as respostas escritas, existindo margem neste teste para avaliação grafológica do perfil do candidato. É recomendado o teste escrito para cargos ou funções que requerem conhecimentos específicos. Desta forma os testes escritos podem ser com perguntas abertas, perguntas fechadas, dissertações entre outros.
- **Teste Prático:** É realizado através de uma prova pratica com um objetivo pré-determinado, como por exemplo, verificar o nível de conhecimento do candidato a respeito do assunto, observar os aspectos psicomotores do candidato entre outros. Este tipo de teste requer uma supervisão diferenciada, ou seja, o supervisor do teste tem que ser uma pessoa perita no assunto do teste em pratica.

A utilização desta metodologia de mensuração de conhecimento é de extrema importância, pois há a possibilidade de se comprovar todo o nível de conhecimento técnico informado pela candidato, além de poder mensurar o nível de conhecimento tácito do mesmo.

C- TESTES PSICOLÓGICOS

São testes utilizados com o objetivo de prever alguns comportamentos do candidato assim como traços psicológicos latente. Estes testes só podem ser aplicados por profissionais habilitados, que são os psicólogos.

Neste sentido, Gil (1994, p. 51) complementa “podem ser utilizados para a avaliação do potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas (Raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico etc.), bem como de seus traços de personalidade”, onde Chiavenato (2008) corrobora com “enquanto um teste de conhecimento ou de capacidade oferece um diagnóstico atual das habilidades do candidato, um teste de aptidão oferece um prognóstico futuro de seu potencial de desenvolvimento”.

Estes testes precisam ser aplicados e analisados por profissionais perito nesta área para haver um bom *feedback* e assim poder obter laudos pré-liminares a respeito do candidato.

D- TESTES DE PERSONALIDADE

Para Gil (1994) os testes de personalidade tentam avaliar os traços de personalidade do candidato, verificando assim as exigências do cargo a ser ocupada de acordo com a personalidade do candidato, tentando medir o grau de equilíbrio emocional, interesse, motivação pessoal, entre outros aspectos.

Existem atualmente diversos testes de personalidade é necessário saber qual o apropriado para a seleção que esta sendo desenvolvida. E todos esses métodos têm que ser aplicados por profissional qualificado para tal função.

E- DINÂMICAS DE GRUPO

Para Gil (1994, p. 58) “[...] a dinâmica de grupo, que consiste basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupo diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação”. As dinâmicas em grupo ocorrem para processos seletivos com um grande número de candidatos, pois existe uma interação entre os candidatos é faz-se necessário mostrar os traços de personalidade, os quais serão avaliados na dinâmica como, por exemplo: liderança, poder de persuasão, análise crítica, capacidade de argumentação em debates, socialização, criatividade, entre outras características.

Normalmente a utilização da dinâmica de grupo é dada em alguma etapa inicial da seleção para eliminar os candidatos, os quais não possuem o perfil desejado pelo cargo, já que o método de dinâmica de grupo possui grande eficácia. Após o processo da dinâmica de grupo

são realizados com os candidatos aprovados entrevistas e outros tipos de processo de seleção para que se possa chegar a uma decisão final com mais facilidade.

É necessário para o processo de dinâmica de grupo mais de um avaliador, onde um profissional qualificado conduz a dinâmica de grupo e observa todos os procedimentos que estão sendo realizados, enquanto isso seus auxiliares, que por sua vez são profissionais qualificados fazer as anotações às quais serão avaliadas futuramente e a partir delas pode-se tomar algum posicionamento a respeito da avaliação dos candidatos.

2.3.2 A Avaliação do Candidato

O processo de interpretação dos dados colhidos durante as fases de seleção é de extrema complexidade, pois os dados só se tornam válidos após a avaliação por profissionais qualificados. Gil (1994, p. 60) afirma que “pode-se dizer que avaliar significa prever o comportamento futuro de candidatos pouco conhecidos numa situação de trabalho”.

Observando-se um recrutamento e as formas de seleção sejam adequadas para tal cargo, não pode ter certeza de que a avaliação será satisfatória. O processo seletivo terá grandes possibilidades de êxito.

É necessário durante análise dos dados fazer levantamentos que possibilitem o com certa margem de segurança, definir quais vantagens e desvantagens de cada candidato diante da sua contratação. Contudo segundo Gil (1994) faz-se observar alguns pontos de extrema importância para este processo, conforme destacados a seguir:

- I. Separação do material relevante. Durante os processos seletivos são absorvidos uma grande massa de informações dos candidatos e a partir disto faz-se necessário que os avaliadores descartem as informações desnecessárias, tabulando só os dados que possam trazer informações relevantes a respeito dos candidatos.
- II. Aceitação ou rejeição de informações. Na absorção das informações emanadas pelos candidatos, às vezes nem todas as informações são verdadeiras. O entrevistador tem que ficar atento à linguagem corporal do entrevistado tanto quanto suas respostas, pois o entrevistado pode manipular para favorecimento as respostas a serem dadas.

III. Organização dos traços do candidato. Cada resposta é uma oportunidade de avaliação dos traços positivos ou negativos dos candidatos. Estes traços são indicadores de suas características pessoais, que são avaliados de acordo com o perfil do cargo.

Portanto para haver uma avaliação minuciosa é necessária observar todos os processos criteriosamente e tentar fazer o levantamento do máximo de informações de relevância do candidato para o cargo em vacância, para assim tentar obter êxito na escolha.

2.4 DA APROVAÇÃO DO CANDIDATO À ADMISSÃO

Após o todo o processo seletivo ser encerrado, através da utilização das técnicas mais adequadas a cada situação, é o momento da tomada de decisão a qual deu origem ao início do processo. É hora da contratação do aprovado ou dos aprovados em todo o processo, faz-se necessário nesta etapa quem o departamento de recursos humano inicie o procedimento de admissão do candidato.

Para tanto Gil (1994) faz-se observar certos pontos os quais as empresas tem que proceder para admissão do candidato o início deste processo é através de suas fichas de contratação, onde constarão informações importantes do candidato assim como de suas funções a serem realizadas nas empresas. Normalmente são solicitados aos candidatos os seguintes documentos para sua admissão:

- Registro Geral (RG);
- Cadastro Pessoa Física (CPF);
- Título de Eleitor;
- Carteira de Trabalho;
- Comprovante de Residência;
- Certidão de Casamento ou Nascimento;
- Certidão de Nascimento dos Filhos (Caso o candidato possua);
- Carteira de Reservista Militar (No caso dos candidatos Homens);
- Carteira Nacional de Habilitação (Se for necessário ao cargo);
- Antecedentes Criminais;
- Exame Médico Admissional.

Com toda documentação entregue, e o candidato agora como colaborador é realizado o processo de socialização, juntamente com o código de ética empresarial, regimento interno, um pouco da cultura organizacional entre outros aspectos.

3. METODOLOGIA

Segundo Demo (2000, p. 16) “pesquisa é o processo que deve aparecer em todo trajeto educativo, como principio educativo que é na base de qualquer proposta emancipatória”.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Escolhemos para este trabalho de conclusão de curso uma metodologia de pesquisa do tipo Exploratória descritiva, com abordagem qualitativa que se constitui em um trabalho de natureza exploratória porque envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão descritiva porque segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 171) “são estudos exploratórios que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno”, onde os mesmo autores afirmam que a pesquisa qualitativa tem a capacidade de “acumulação de informações detalhadas, como as obtidas por intermédio da observação participante”.

Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999, p. 43). As pesquisas exploratórias, segundo Gil (1999, p. 43) visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A população da pesquisa foi o gestor de Recursos Humanos dos Diários Associados da unidade de João Pessoa na Paraíba, o senhor Antonio Claudio do Nascimento Alves, onde a amostra da pesquisa foram todas as funções envolvidas nos veículos de comunicação em massa deste grupo.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA

A coleta dos dados foi realizada através de uma entrevista semi-estruturada, onde o roteiro abordava os tópicos principais para conhecimento e entendimento a respeito do grupo dos Diários Associados e sua metodologia de recrutamento e seleção. Foi questionada a caracterização da empresa, o nível de conhecimento do tema proposto ao entrevistado e sistema de recrutamento e seleção da empresa. Esta entrevista foi elaboração própria a partir da vivência no Grupo dos Diários Associados, onde a mesma conteve quatorze questões a respeito da empresa. E com esta aplicação tentaremos esclarecer o sistema de recrutamento e seleção de empresas em comunicação de massa do grupo.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada pelo pesquisador através de uma entrevista semi-estruturada com o gestor de recursos humanos, mediante agendamento prévio, utilizando-se de recursos auditivos para auxiliar no levantamento e posterior análise dos dados coletados.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados coletados foi feito através da análise do discurso, pois Caregnato e Mutti (2005, p. 2) afirmam que “o processo de análise discursiva tem a pretensão de interrogar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser verbais e não verbais.” Por este motivo a análise de discurso se referêcia aos sentidos, para isso o analista busca os efeitos sentidos através da interpretação do discurso. É através da interpretação que se pode captar as informações e contextualizá-las diante da realidade proposta.

Corroboram com isto Marconi e Lakatos (2010, p. 152), onde os mesmos afirmam que “É a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo as respostas, vinculando-as a outro conhecimento. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos ao tema.”, onde extraímos as informações essenciais obtidas através da entrevista e confrontamos com a teoria expostas.

Diante desta situação foi possível realizar a entrevista com recursos auditivos para posterior transcrição dos dados tendo em vista obter uma análise mais detalhada e extrair o

máximo de informação conquistada durante a entrevista. E assim poder contextualizar de acordo com a realidade apresentada nos Diários Associados, o sistema de recrutamento e seleção como também os demais tópicos abordados durante a entrevista.

3.6 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no Diário Associados Paraíba, mas exatamente nas Empresas Radio e Televisão O Norte (TV Clube), Radio FM O Norte (Radio Clube) , empresas estas do direito privado, localizada na Avenida Dom Pedro II, no centro da capital paraibana, com missão de prestar serviço de comunicação em massa em toda a região metropolitana de João Pessoa – PB. Buscando assim um reconhecimento através do trabalho serio no qual é desenvolvido.

A unidade Paraíba foi incorporada no ano de 2009, ao Grupo: Diários Associados, a partir de uma aquisição estratégica do conglomerado, que já atua no mercado de comunicação em massa, há um longo período.

Dessa forma, pode-se constatar que a empresa é de médio porte, segundo classificação do IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA), o qual afirma ser uma empresa de médio porte aquela que possuem entre 100 a 499 colaboradores, sendo este, portanto, a quantidade de colaboradores do referido grupo.

4. ANALISE DOS DADOS

Através da aplicação da metodologia descrita na seção anterior, foi possível coletar dados sobre o Recrutamento e Seleção da empresa em estudo para que se possa compreender melhor as peculiaridades deste segmento empresarial.

Por uma questão de contextualização e melhor conhecimento da empresa que estava sendo estudada, pediu-se que o entrevistado disponibilizasse algumas informações referentes à caracterização da empresa.

O qual destacou que o Diário Associados Paraíba, mas exatamente nas Empresas Radio e Televisão O Norte (TV Clube), Radio FM O Norte (Radio Clube) , empresas estas

do direito privado, localizada na Avenida Dom Pedro II, no centro da capital paraibana, com missão de prestar serviço de comunicação em massa em toda a região metropolitana de João Pessoa – PB.

Onde o entrevistado salientou que a unidade Paraíba foi incorporada no ano de 2009, ao Grupo: Diários Associados, a partir de uma aquisição estratégica do conglomerado, que já atua no mercado de comunicação em massa, há um longo período.

Durante a entrevista pode-se constatar que a empresa é de médio porte, segundo classificação do IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA), o qual afirma ser uma empresa de médio porte aquela que possuem entre 100 a 499 colaboradores, sendo este, portanto, a quantidade de colaboradores do referido grupo.

Considerando a entrevista, passamos a análise das respostas dadas pelo entrevistado sobre o processo de Recrutamento e Seleção em veículos de comunicação em massa. Nessa fase, a partir das análises realizadas, constatou-se que o entrevistado tinha ampla experiência como gestor de Recursos Humanos e excelente conhecimento a respeito do assunto, constando em seu currículo graduações em Administração e Psicologia, como também especializações em Recursos Humanos.

Observou-se ainda que o entrevistado conseguiu esse conhecimento sobre Recrutamento e Seleção de forma natural, durante sua vida acadêmica e profissional, constando no currículo experiências em outras empresas, de variados segmentos, sempre com atuações no setor de Recursos Humanos.

Com o conhecimento e a experiência na área, houve a constatação que o recrutamento e seleção são uma grande ferramenta para as empresas, como sendo um primeiro passo para a eficiência empresarial, considerando que o recrutamento e a seleção é quem contrata os colaboradores que farão a empresa. Bohlander e Snell (2010, p. 158), corroboram com esta afirmação, pois os mesmos definem recrutamento como “o processo de localizar indivíduos em potencial”. Chiavenato (2009), também corrobora afirmando que:

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: Aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo.

Conforme explanado pelo entrevistado onde apesar da experiência por ter trabalhado em outras empresas, de variados segmentos, sempre atuando no setor de Recursos Humanos.

Apesar disso, em cada empresa existia um sistema de Recrutamento e Seleção específica, em virtude do segmento empresarial.

Segundo os dados levantados, através da entrevista, no início desse processo, não há participação direta das demais gerências da empresa. Os gestores de contato direto com os colaboradores a serem selecionados têm a oportunidade de relatar algumas necessidades de informações ou outras sugestões, além de aplicar os testes práticos de conhecimento técnicas ao candidato. Mas, ainda assim, cabe ao departamento de Recursos Humanos, o desenvolvimento do processo de Recrutamento e uma parte do processo de Seleção. Tendo em vista que é no departamento de Recursos Humanos, onde se encontra o profissional com capacidade técnica, científica e com experiência para tal procedimento, pois é de extrema delicadeza este processo.

Conforme apresentado pelos dados com toda especificidade no sistema de Recrutamento e Seleção, a empresa designa pessoas determinadas para fazer tal processo. Atividades que necessitam de avaliação são julgadas por gerentes dos respectivos setores, onde há a pretensão da indicação a contratação do candidato, que têm essa como uma de suas atribuições.

Constatou-se também que a análise desses processos cabe, em sua maior parte, ao Recursos humanos. Salvo testes operacionais, que são analisados mais profundamente pelas respectivas gerências, pois existem nestes casos avaliações técnicas do candidato, segundo o entrevistado “os veículos de comunicação são muito peculiar nas suas seleções, pois existem diversas cargos e cada um deles têm seu perfil de profissional, como por exemplo o editor, produtor, repórter, apresentador, locutor e para cada função existem um processo de conhecimento técnico diferente, por isso é tão importante a presença da gerência durante o processo de seleção”.

Podemos observar que as decisões tomadas com o término do processo de seleção são de mérito e sob responsabilidade dos Recursos Humanos juntamente com a respectiva gerência. Apesar de não participar ativamente do processo de Recrutamento e Seleção, os colaboradores de nível operacional são co-participantes do sistema, pois durante os procedimentos de seleção eles atuaram juntamente como candidato perante as etapas expostas.

Segundo ainda a observação dos dados coletados com o entrevistado o campo na capital paraibana é extremamente restrito tanto para os profissionais quanto para as empresas

de comunicação em massa, pois alguns profissionais buscam oportunidades de emprego fora de João Pessoa, além de existirem poucos centros de formação acadêmica, onde segundo o entrevistado para área de Rádio e Televisão existe a universidade pública federal de ensino e a nível técnico existe um centro de formação, para esta área, e isso restringe volumosamente o número de candidato para o processo de Recrutamento e Seleção.

Uma solução para este fator peculiar aos meios de comunicação são os convites aos profissionais de outras unidades da federação e do mesmo estado buscando profissionais em outras cidades, porém este artifício onera a empresa um custo, às vezes, alto onde Chiavenato (2008) corrobora com este método:

[...] quando o mercado de recursos humanos local já está bastante explorado, a empresa pode lançar mão do recrutamento em outras cidades ou localidades; para tanto, o pessoal do órgão de recrutamento efetua viagens, instalando-se em algum hotel, fazendo promoções pelo rádio e pela imprensa local. Os candidatos recrutados devem transferir-se para a cidade onde a empresa está situada, com uma série de benefícios e garantias, obviamente após um período de experiência.

Para a utilização desta técnica é observado o custo – benefício do candidato e o valor que o candidato pode agregar a empresa. Segundo o entrevistado esta técnica é utilizada para cargos específicos onde vinculem a imagem do veículo de comunicação em massa ao colaborador, como por exemplo, o caso de um apresentador de telejornal.

Verificou-se através da análise dos dados que os métodos mais utilizados na empresa para recrutamento são de análise de banco de talentos como também convites de emprego, além do recrutamento por agências credenciadas e conveniadas. Onde Chiavenato (2008) discorre a respeito das técnicas em questão:

- O banco de talentos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos: os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores devem ter um *Curriculum Vitae* (CV) ou uma proposta de emprego arquivada. O recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta que vise exatamente garantir sempre um estoque de candidatos para qualquer eventualidade futura.
- Agências de recrutamento (*headhunters*): existe uma variedade de organizações especializadas em recrutamento de pessoal para atender a pequenas, médias ou grandes empresas. Podem dedicar-se a pessoal de nível alto, médio ou baixo ou pessoal de vendas, bancos ou ainda a operários para atividade industrial. O recrutamento por meio da agência especializada é um dos mais caros, embora seja compensado pelos fatores tempo e rendimento.

Para o recrutamento utilizando o recurso do Banco de Talentos, é uma maneira mais rápida, com baixo valor de custo para a empresa, porém não abre novas possibilidades de ingresso para novos candidatos aos cargos em questão, pois vai recrutar candidatos já recrutados em outras seleções.

Segundo informações do entrevistado os instrumentos de recrutamento variam de acordo com o cargo, tendo em vista que os estagiários são recrutados através de agências conveniadas, para que possa haver procedimentos legais, embasado de acordo com a legislação vigente. Também foi verificado que para os colaboradores são recrutados através de uma análise dos bancos de dados, recrutados a convites e também através de indicações e em casos específicos de gerencia são recrutados por propostas de trabalho mediante circunstâncias de mercado de trabalho.

Foi destacado durante a entrevista que o processo seletivo inicia-se com a análise de currículo, pois é nesta análise em que vai se conhecer toda a vida profissional e acadêmica do candidato, e após aprovação do candidato a vaga pelo gestor de Recursos humanos, segue em sequencia para sua respectiva gerencia, dando assim prosseguimento ao processo seletivo.

Concluída a análise de currículo e verificado que o candidato esta apto a vaga, inicia-se o processo seletivo embasado nas avaliações técnicas e com critérios de análise seleção para o segmento, pois se faz necessário que o candidato preencha todos os pré-requisitos, como por exemplo, grau de escolaridade mínimo para o cargo, registro no conselho o qual representa entre outros critérios. Neste sentido, para Milkovich e Boudreau (2006, p. 215):

Existem provavelmente uma variedade infinita de formas de medir as informações dos candidatos e outras tantas continuam sendo criadas a cada dia. Os testes informatizados e a triagem genética eram absolutamente desconhecidos há alguns anos; hoje, muitas empresas lançam mão dessas técnicas. No entanto, as técnicas tradicionais de coleta de informações, como o uso de formulários e entrevistas, ainda são as mais amplamente utilizadas.

Verificou-se durante a entrevista que cada gerente de setor aplica formas diferentes de seleção para os cargos, para que haja uma melhor escolha do candidato em questão. De acordo com o cargo ou função a ser ocupada, existirá uma forma particular de seleção no decorrer do processo seletivo, por que os conhecimentos, habilidades e atitudes para os cargos em questão serão testados e analisados. Por peculiaridades dos cargos existem etapas especificas durante o processo de seleção.

Foram citadas durante a entrevista as peculiaridades de seleção para os meios de comunicação, onde são feitas simulações de trabalho para se avaliar o desenvolvimento dos candidatos em diversos aspectos e assim considerá-lo apto para exercer tal função. Por exemplo: para jornalista são redigidos textos onde são abordados diversos assuntos, para que haja avaliação como, por exemplo: gramática, coesão e coerência, transparência no texto, capacidade de transmissão de conteúdo entre outros fatores.

Por isso diante da especificidade de cada cargo, a seleção tem caráter único para cada função a ser exercida diante da empresa. Tornando-se essencial a participação dos gestores de cada setor agregando assim mais eficiência junto aos Recursos Humanos, diante do processo seletivo.

Podemos observar durante todo este trabalho a sistemática diferenciada durante o processo de seleção, onde levamos em conta que a Radio FM O Norte (Radio Clube), a Radio e Televisão O Norte (TV Clube), contem diferentes métodos de seleção para seus determinados cargos onde citamos como exemplo alguns abaixo:

- Produtor - É na produção onde tudo começa. O produtor deve elaborar e montar o cronograma de ações, como exemplo as ações promocionais externas entre outros. Ainda é da função, a responsabilidade de marcar local e horário de encontro entre entrevistado e apresentador ou repórter. Esses dados estarão especificados dentro da pauta. Do profissional também se exige o acompanhamento por telefone e quando necessário pessoalmente durante as ações externas para lhe dar suporte e informações. O produtor deve conquistar e manter sempre bom relacionamento com o publico em geral. A produção também entra em contato com empresas privadas ou públicas, personalidades, na tentativa de trazer esclarecimentos ao publico de uma forma em geral.

Processo seletivo - O produtor vai passar por um processo específico de um ou mais dias desempenhando a função dentro de veículos de comunicação. Vão ser analisados: contato com fontes, criatividade para sugerir e montar pautas, capacidade de acompanhar por telefone os profissionais da área de comunicação e lhe dar suporte de informações, agilidade, desenvoltura na atividade.

- Radialista - O papel principal do Radialista é apresentar os programas, mas além dessa função, deve acompanhar todo o processo de elaboração do programa desde a produção à edição já que há necessidade de saber o que vai ser veiculado. O radialista ainda grava antes mesmo do programa entrar no ar, a "chamada" do mesmo. Essa chamada é exibida minutos antes do início da atração ir ao ar e serve para convidar os ouvintes a assistirem. Ainda são gravados a "vinheta" que é a abertura do programa. Cabe também ao radialista estudar, pesquisar e estipular perguntas e comentários durante entrevistas aos convidados, quando necessários.

Processo seletivo - Para ser aprovado/a, como Radialista, o profissional deve em sua decisiva etapa do processo seletivo, depois de passar por análise de currículo e experiência, gravar um "piloto", um exemplo de apresentação a qual será analisada. O candidato/a vai mostrar como se sairia à frente do programa. São analisados postura vocal, comportamento, credibilidade, desenvoltura, poder de comunicação e interpretação.

- Repórter - Cabe ao repórter principalmente executar a pauta, seguindo os encaminhamentos da produção detalhados na proposta da pauta. Na rua, o repórter vai entrevistar os contatos pré-determinados, solicitar imagens do cinegrafista e escrever o texto para depois gravá-lo transformando-o em *off*. O repórter ainda sugere à edição, música, arte e gráficos que precisa para completar a matéria. É de responsabilidade de todos da profissão, checar/confirmar as informações dadas na pauta.

Processo seletivo - Além dos trâmites normais de análise de currículo e experiência, o repórter tem que passar por um teste específico na rua. Ele deve fazer sua função por um ou mais dias, e entregar reportagem pronta que vai ser analisada pela coordenação de jornalismo. Será observado texto, agilidade, coerência nas informações, postura de voz, imagem, domínio dos assuntos, perguntas feitas aos entrevistados.

- Editor Chefe é responsável por sugerir e solicitar ao produtor(a) assuntos relevantes ao telejornal, assuntos que considere importante para noticiar de acordo

com a linha editorial da empresa. Cabe ainda ao editor-chefe, a montagem do "Script" do jornal, ou seja, o que vai ao ar na ordem instituída pela lógica do telejornal. Outra função de quem assume o cargo é editar as reportagens que vão ser divulgadas, unindo texto gravado pelo repórter, o que na nomenclatura de telejornal se chama "off", imagens gravadas pelo cinegrafista e passagem do repórter, quando o profissional aparece na matéria. O editor solicita dos técnicos a realização de gráficos, arte e som solicitado pelo repórter para incluir nas matérias.

Processo seletivo: O editor chefe não passar por nenhum processo específico de seleção. São analisados currículo, experiência na área e texto. Normalmente só assume esta função quem já a tenha desempenhado, dada a complexidade e responsabilidade da atividade.

- Apresentador(a) - O papel principal do apresentador(a) é noticiar as reportagens, mas além dessa função, deve acompanhar todo o processo do telejornal desde a produção à edição já que há necessidade de saber tudo o que vai noticiar. O apresentador ainda grava antes mesmo do telejornal entrar no ar, a "chamada" do jornal, são alguns assuntos relevantes que serão abordados no jornal. Essa chamada é exibida minutos antes do telejornal ir ao ar e serve para convidar os telespectadores a assistirem. Ainda são gravados a "escalada" que é a abertura do jornal com os destaques que serão exibidos já com o jornal no ar e textos (*offs*) de *vts* e quadros que o jornal precise exibir. Cabe também ao apresentador estudar, pesquisar e estipular perguntas e comentários durante entrevistas aos convidados.

Processo seletivo - Para ser aprovado/a, como apresentador/a, o profissional deve em sua decisiva etapa do processo seletivo, depois de passar por análise de currículo e experiência, gravar um "piloto", um exemplo do telejornal a qual se destina. O candidato/a vai mostrar como se sairia a frente do telejornal. São analisados postura vocal, imagem, gestos, comportamento, credibilidade, vestimenta, desenvoltura, poder de comunicação e interpretação.

Verificou-se também perante os dados que diante das especificidades as coordenações emitem o *Feedback* ao RH, onde o mesmo da continuidade ao processo de seleção.

Com as informações adquiridas durante a entrevista podemos sequenciar o processo seletivo na empresa em estudo, de acordo com o que segue abaixo:

- I. Entrevista com o gestor de RH.
- II. Avaliação da coordenação de cada setor.
- III. Avaliação Interna.
- IV. Avaliação Externa. Onde há uma simulação de procedimento, como por exemplo, reportagem e aquela simulação serão analisadas pela coordenação de Jornalismo para avaliar o desempenho do candidato
- V. Avaliação final por parte dos gestores.
- VI. Solicitação de documentação

Após toda a conclusão do processo seletivo de acordo com o sequenciamento mostrado acima, o candidato é definido pela coordenação do respectivo setor juntamente com o gestor de recursos humanos, verificando-se em todos os testes e avaliando o comportamento do candidato diante das situações impostas durante a seleção.

Por isso faz-se necessário uma sinergia entre o Setor de Gestão de Pessoa e as gerencias dos setores, para haver a maior possibilidade de êxito na contratação de um novo colaborador.

Sendo assim, o processo de Recrutamento e Seleção é algo que faz parte da rotina da empresa e é utilizados como porta de entrada para novos talentos, envolvendo, de certa forma, toda a estrutura e membros da organização. Esta ferramenta é de extrema importância e de extrema complexidade, em alguns casos.

É com esta ferramenta que se possibilita a melhoria no quadro dos colaboradores e assim um aprimoramento nos procedimentos realizados pela empresa e assim buscando sempre o melhoramento contínuo na prestação de serviço, através da eficiência e eficácia, por ser fruto de um processo seletivo bem elaborado e executado.

5. CONCLUSÃO

Levando-se em conta o que foi observado verificou-se que as empresas de uma forma em geral encontram dificuldades para escolher um candidato que julgue ideal para o cargo proposto, por este motivo vem desenvolvendo-se dentro do setor de Gestão de Pessoas, e dentro deste setor surgiu o Recrutamento e Seleção, porque além de porta de entrada para novos talentos é o primeiro contato da organização com o candidato.

O recrutamento é o processo de atração dos candidatos a determinada vaga nas organizações, onde alguns serão convocados e passarão pela segunda etapa, a seleção.

A seleção de pessoal é a etapa onde se avalia o candidato em vários aspectos e sob várias óticas, para que haja uma escolha acertada dentro da relação conhecimentos, habilidades, atitudes dos cargos para os candidatos.

Podemos durante todo o processo do desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso observar o sistema de Recrutamento e Seleção em um veículo de comunicação em massa de João Pessoa / PB, mostrando as suas peculiaridades em torno do procedimento que faz-se presente para este meio empresarial.

Concluí-se com isso que na visão do administrador de recurso humanos, o setor de Gestão de Pessoas é importante, pois é a porta de entrada para novos colaboradores, além de ser uma importante ferramenta gerencial organizacional e destaca-se dentro deste setor o Recrutamento e Seleção que é a subdivisão onde encontra-se o candidato ideal para as funções.

Observou-se ainda que o administrador de recursos humanos possui dificuldade em encontrar candidatos qualificados a vaga, pois existem poucos centros de formação profissional além de outros fatores que se agravam com a migração dos profissionais da área de comunicação para outras cidades, candidatos que não possuem qualificação para a vaga ofertada, como também devido a escassez de profissionais a empresa necessita recrutar o mesmo candidato para seleções diferentes.

E com isso podemos demonstrar todo o processo para este segmento empresarial, além de seu baixo nível de complexidade, observamos também o quanto é importante a sinergia entre os gerentes para poder haver um processo mais eficiente e eficaz, fazendo assim que a empresa possa obter melhores resultados na excursão das suas atividades, através da qualidade do serviço prestado e assim poder agregar valor a população.

6. REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução da 14ª Edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; Mutti, Regina. **Pesquisa Qualitativa: Análise de discurso versus análise de conteúdo**. Rio Grande do Sul, UFRGS 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel do recursos humanos nas organizações**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Manole, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CORRENTE, Vera. **Recrutamento e Seleção**. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Coimbra – 2008.

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos – Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IVANCEVICH, John M. – 1995. Psicologia: Ciência e Profissão, 20, 12-19. Disponível em www.psicologiavirtual.com.br. Acesso em 22.agosto 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Sexta Edição - São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 536 p.- 1ª reimpressão 2006.

PENNY, Hackett. – **Como Fazer Entrevistas de Seleção** – 2000 – São Paulo: Nobel.

SORIO, Washington. – **Entrevistas de Seleção** - 2007 – capturado em www.rhportal.com.br/artigos em 15/07/2012

TACHIZAWA, Takeshy.; FERREIRA, Victor Claudio Paradela.; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas – Uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. – 2001 - Rio de Janeiro: FGV Editora. 5 Edição.

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Essa entrevista tem como objetivo identificar quais os métodos de Recrutamento e Seleção utilizados no veículos de comunicação em massa, a que áreas da administração eles estão associados, quais os agentes envolvidos nessa prática.

Os dados aqui obtidos serão utilizados para análise de como se desenvolve o Recrutamento e Seleção, objeto de estudo de um Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em administração. Tais dados serão confidenciais e serão somente usados para fins acadêmicos.

- **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

- Número de funcionários:
- Tempo no mercado:
- Locais de atuação:

- **CONHECIMENTO DO TEMA**

- 1) O que você conhece sobre sistemas de Recrutamento e Seleção? Onde adquiriu esse conhecimento?
- 2) Você já fez algum curso ou participou de algum evento que tivesse o tema na pauta? A empresa já realizou algum treinamento na área?
- 3) Você já trabalhou em outra empresa que utilizasse sistemas de Recrutamento e Seleção? Que experiência você trouxe desse momento?

- **SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EMPRESA DA EMPRESA**

1. Quais são os modelos de recrutamento utilizados na empresa para os diversos cargos?
2. Quais os instrumentos de recrutamentos que são mais utilizados pela empresa? Eles diferem de alguma maneira dependendo do cargo ou é o mesmo para todos os cargos?
3. Como se inicia o sistema de seleção ? Quem faz parte desse processo de seleção, além do RH?
4. Quais são os critérios iniciais de seleção ?
5. Quais são as peculiaridades na seleção para os meios de comunicação?
6. Como é tratada a diferença entre os meios de comunicação, durante o processo de seleção?
7. Quais as etapas que compõem o processo seletivo na empresa ?
8. Após essas etapas, como se define o melhor candidato ? Quem participa dessa etapa do processo?