



AGREGANDO PESSOAS POR MEIO DO RECRUTAMENTO E DA SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA POLLUX

Ademir José de Almeida¹
Elaine Cristina Rodrigues
Silvia da Silva nascimento
Vanessa Pelegrini
Tatiana Schmitz de Almeida²

RESUMO

O recrutamento e seleção é um dos processos para agregar pessoas em uma organização. Trata-se de formas utilizadas que possam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar os cargos dentro da instituição. O recrutamento deve envolver a gerencia, além da área de recursos humanos, pois para o sucesso do recrutamento deve-se saber as necessidades exigidas para a ocupação do cargo, podendo o recrutamento ser interno ou externo. A seleção avalia os candidatos mais adequados, o seja, os que têm melhores condições de se enquadrar na empresa, devendo ser considerada não apenas a vaga atual, mas também o potencial do candidato.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Aplicar Pessoas; Agregar Pessoas; Candidatos.

- 1- Discentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos
- 2- Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos



1. INTRODUÇÃO

As organizações mantêm um ambiente externo e interno denominados como Gestão de Pessoas, considerados como uma área contingente e situacional. (KOPS; COSTA e SILVA; ROMERO, 2013).

Para Chiavenato (2008), os objetivos da gestão de pessoas são variados e eles devem contribuir para a eficácia da organização por meio de:

- a) Dar apoio para que a organização alcance seus objetivos e realizem sua missão;
- b) Proporcionar competitividade a organização;
- c) Assegurar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- d) Aumentar a satisfação das pessoas no trabalho e a auto atualização;
- e) Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- f) Impulsionar e administrar mudanças;
- g) Preservar políticas éticas e comportamentais socialmente responsáveis.

Agregar pessoas em uma organização envolve várias fases, como recrutar, selecionar, contratar, treinar e capacitar, integrar pessoas, nas organizações. Com a apresentação desses fatos observa-se a importância de estudos mais específicos sobre a área de recursos humanos, visto que é uma área que abrange diversos processos inclusive o de recrutamento e seleção, e este, é um fator importantíssimo para o funcionamento de qualquer organização.

Tal fato levou a empresa Pollux a inovar e adicionar métodos tradicionais no processo de recrutamento e seleção, contratando uma empresa especializada para esse fim, e os métodos utilizados permitiram uma visão muito mais completa e precisa de cada participante atingindo a excelência e eficácia na contratação.

Antes de se iniciar um recrutamento, deve existir uma razão para que ele seja feito. Isso pode ocorrer por vários motivos, como o aumento do quadro circunstancial, que se refere a mudanças repentinas e não prevista no mercado. Aumento com planejamento estratégico organizacional é o aumento já previsto como aberturas de



novas filiais, eventos sazonais, transferências, promoções, aumento de produção, rotatividade (*turnover*), que é à saída de funcionários por motivos de demissão ou desligamento voluntário, entre outros.

O presente estudo teve como objetivo geral evidenciar a importância que um processo de recrutamento e seleção adequados tem dentro de uma empresa para levar ao sucesso da organização e como objetivo específico, apontar as formas tradicionais e inovadoras desse processo de recrutamento e seleção.

2. RECRUTAMENTO

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo.

Trata-se das formas utilizadas que possam atrair candidatos à um cargo ou vagas disponíveis na organização.

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos ao MRH para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH. [...] ele [o recrutamento] comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo (CHIAVENATO, 2008, p. 114).

O processo de recrutamento sempre se inicia por motivos internos da organização, como a necessidade de mão-de-obra para ocuparem determinadas funções. Para isso os gerentes de linhas comunicam os seus superiores que entram em contato com o departamento de recursos humanos da organização. É através da Requisição de Pessoal (RP), ou Descrição de Cargo, que pode variar dependendo da organização. Nele, encontram-se as necessidades exigidas para a ocupação do cargo ou vaga, como o grau de escolaridade, exigências de experiências ou de determinada formação técnica, e o tempo de urgência para ocupação do cargo ou vaga, também o motivo para a contratação.



Através deste, o departamento de recursos humanos pode verificar em seu banco de dados, que são arquivos existentes na organização, onde se mantém currículos de candidatos que os ofereceram voluntariamente, ou funcionários da própria organização, capazes de ocuparem as exigências do cargo, são os *High Potentials* (alto potencial), funcionários que podem substituir outros, de imediato, médio ou longo prazo, eles se encontram no Inventário de talentos ou Banco de talentos, que uma organização deve ter, e são válidos para todos os cargos, inclusive operacionais.

Para Carvalho (1997, p. 79), uma visão clara do número e tipos de funcionários necessários ao pleno funcionamento da empresa em determinado período. Se não houver ninguém que possa ocupar a vaga se inicia o processo de recrutamento.

Tem-se dentre os motivos de requisição de pessoal: aumento de quadro ou substituição.

Quando se trata de aumento de quadro, o órgão de recrutamento e seleção deve checar se esse aumento estava previsto e, caso contrário solicitar que a área requisitante obtenha a autorização. Caso se trate de substituição, deve-se procurar verificar quem saiu da empresa, ou esta saindo, qual salário e as razões da saída. (LACOMBE, 2005, p. 77).

A primeira coisa a ser feita é identificar a forma de recrutamento, ele pode ser externo, interno ou ambos.

2.1 RECRUTAMENTO EXTERNO

Atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos fora da organização para submetê-los ao processo seletivo.

Geralmente são usados veículos de informação como anúncios em jornais, revistas, televisão, internet, mas também se podem usar empresas especializadas como *Outplacement*, *Replacement* e *Headhunters*, sendo que as suas funções podem abranger mais que o simples recrutamento e seleção, universidades (estagiários e *traineer*), escolas técnicas, programas governamentais, indicação de clientes e fornecedores, agências de empregos e outros (MARRAS, 2011).

As *Outplacement* são empresas contratadas para a demissão e recolocação de candidatos ao mercado de trabalho, elas podem oferecer treinamento, cursos adicionais,



prepara-los para as entrevistas, ajuda-los com os currículos, e ela também dá todo apoio psicológico para os candidatos que foram demitidos, tudo para que o impacto da demissão seja o menor possível para vida do candidato, um conforto a mais, mostrando que a organização se preocupa com seu futuro, já que todos os gastos com a contratação bem como os benefícios oferecidos são por conta da organização (GASPARIN, 2009).

Já as *Headhunters*, são especializadas em recrutamento e seleções de executivos com um programa específico. São chamadas de “caça talentos” pelo seu vasto acervo de Networking (rede de contatos), o que facilita o intermédio entre organização e candidato. Eles agem somente com cargos do topo da pirâmide organizacional (presidentes, vice-presidentes, diretores) ou com profissionais extremamente difíceis de serem encontrados no mercado (GASPARIN, 2009).

Replacement atendem especificamente pessoas físicas, ou seja, os próprios candidatos que a contrata. São contratadas pelos candidatos para auxiliá-los a conseguir um novo emprego (GASPARIN, 2009).

Mas o recrutamento externo pode causar algumas desvantagens para a organização, como um custo a mais com a divulgação nestes veículos de informações, como também custos na contratação dessas empresas especializadas, há sempre o risco de não adaptação do candidato e o possível erro de recrutamento e seleção. Também há a desmotivação interna, pode alterar a política salarial da organização, e o fato de a organização não conhecer bem o candidato. Dependendo da urgência da reposição do cargo não é indicado, pois esse processo é mais demorado.

Por outro lado o recrutamento externo pode trazer novos talentos à organização, como novas experiências adquiridas em outras organizações ou pelo próprio candidato e renova o banco de talentos da organização.

2.2 RECRUTAMENTO INTERNO

É feito dentro da própria organização, através de banco de dados da organização, cartazes, sindicatos associações, indicação interna, quadro de avisos, comunicação interna, boletins, intranet.



Esse processo oferece a organização vantagem como a valorização da empresa pelo funcionário, já que ele se sente mais motivado a desenvolver seu trabalho com mais eficácia na espera de uma promoção, como também há vantagem de se conhecer o candidato, saber o que ele pode oferecer a organização com o seu desenvolvimento, conhecer suas qualidades e onde ele pode melhorar.

É mais barato, gera menos tempo e custo para organização, já que a vaga ou cargo pode ser preenchido de um dia para outro, caso haja necessidade de treinamento para outra função a empresa pode oferecer a oportunidade a outros na organização, aumentando o seu banco de talentos e assegurando futuras transferências e promoções, garantindo a fidelidade do funcionário com a organização, evitando a rotatividade e que o funcionário leve sua experiência a novas organizações, além de desenvolver nos funcionários o espírito sadio de competição.

Esse processo pode oferecer algumas desvantagens como não permitir novos talentos, o que pode atribuir a atraso e uma menor fonte de crescimento e conhecimento, conflitos de interesse, facilitando o favoritismo de alguns funcionários e causando conflitos entre outros na organização, podendo até gerar uma desmotivação, diminuindo a eficiência e eficácias dos funcionários. Se a organização demorar em oferecer a oportunidade de promoção ou transferência o funcionário pode se sentir traído e frustrado e com isso o mesmo pode até pedir demissão, pode gerar atitudes negativas e até de “boicotes” pelo funcionário para a organização (MARRAS, 2011).

2.3 RECRUTAMENTO MISTO

Este envolve ambos os processos de recrutamento, o externo e interno. Todas as vantagens de ambos são aproveitadas, com isso as desvantagens diminuem, podendo então se utilizar de uma forma mais justa que é de melhor eficácia para a organização (MARRAS, 2011).



3. SELEÇÃO

Após o recrutamento inicia-se a seleção, e nesta fase que os candidatos recrutados podem mostrar o porquê de terem sido recrutados. Suas experiências e seus currículos serão avaliados e testados, através de diversas formas, até que a organização encontre o candidato ideal que preencha todos os requisitos para o cargo ou vaga disponibilizado pela organização.

Para Lacombe (2005, p. 79) a seleção abrange:

[...] o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar à empresa e ao cargo e de constituir um bom desempenho. [...] uma boa seleção costuma considerar não só a vaga atual, mas o potencial do candidato.

O processo de seleção é realizado em duas etapas, são elas: entrevistas de averiguação e testes de aferição.

3.1 ENTREVISTAS DE AVERIGUAÇÃO

Uma entrevista de seleção pode ser ou não estruturada (MARRAS, 2011):

- a) Estruturada: ocorre quando as questões são previamente elaboradas, levando em conta todas as exigências do cargo. Ela é dividida pelas fases de APRESENTAÇÃO, PREPARO, COLETA DE DADOS, ANÁLISE COMPORTAMENTAL E CONCESSÃO DE INFORMAÇÕES;
- b) Não estruturada: ocorre quando as perguntas são realizadas e executadas no momento da entrevista, levando em conta a improvisação e a dinâmica tanto do candidato quanto do entrevistador.



Os dados do candidato são coletados através de uma análise comportamental e pela precisão das respostas.

3.2 TESTES DE AFERIÇÃO

O processo de seleção pode ser realizado através de testes de aptidão, psicológicos, dinâmicas de grupo, testes físicos, testes de drogas e honestidades, antecedentes criminais, averiguação das informações contidas nos currículos, como referencias pessoais e profissionais e diversos outros métodos.

Para cada cargo existe um tipo específico de teste a ser realizado, por isso é importante o preenchimento da ficha que contém a descrição do cargo, é através deste que a administração de recursos humanos (ARH) poderá especificar o tipo certo de teste que selecionará os melhores candidatos ao cargo ou vaga.

Após a aplicação dos testes e a execução da entrevista os candidatos selecionados são encaminhados ao gerente de linha ou ao solicitante que requisitou o preenchimento do cargo ou vaga, para que o mesmo escolha o candidato ideal. O requisitante pode optar por repassar a responsabilidade da seleção final para um superior dividindo assim a responsabilidade.

Assim que o candidato final for selecionado ele é encaminhado para execução de exames médicos que serão custeados pela organização, inclusive exames adicionais, e se aprovado o mesmo será encaminhado ao departamento de pessoal (DP) para a retirada de documentação necessária para sua efetivação na organização.

4. ESTUDO DE CASO: POLLUX

Buscando uma melhor compreensão dos fatos apresentados e para melhor explicação de como podemos emprega-los em um ambiente organizacional, foi selecionado entre muitos o caso da empresa Pollux, que além de bem sucedida na execução dos novos processos de recrutamento e seleção, também manteve as formas tradicionais dos mesmos processos.



4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A POLLUX é uma empresa que atua no desenvolvimento de sistemas industriais de visão, equipamentos automáticos que utilizam câmaras de vídeo para capturar imagens de produtos ou componentes durante as produções industriais e fornece informações para o controle de processos e a separação de produtos com defeito. Fundada há 12 anos, possui unidades em Joinville, São Paulo, Rio de Janeiro e na Cidade do México. Auditada desde 1999 pela Audit e Deloitte, mantém vínculos com a UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina e com a MIT - *Massachusetts Institute of Technology* e *Stanford University*, nos Estados Unidos.

Em 2008, na execução do planejamento estratégico da empresa, notou-se a necessidade de contratação de uma equipe diferenciada e de altíssimo nível, que atuaria na área de negócios. Segundo o diretor presidente da empresa no início de 2008, José Rizzo Hahan, em entrevista citou:

Não poderíamos falhar. Resolvemos, então, partir para um processo inovador, que nos possibilitasse uma chance maior de não errar na contratação desta equipe e que, ao mesmo tempo, tivesse a capacidade de atrair candidatos de alto potencial. O “**Desafio Pollux**”, nos moldes de um **Reality Show**, parecia ter o poder de dar certo nas duas frentes (BISPO, 2002).

4.2 INOVAÇÃO E TRADIÇÃO

Ambas disputam um lugar no mercado, principalmente quando falamos de Recrutamento e Seleção. Modelos e métodos tradicionais são sempre bem aceitos e de fácil compreensão. Já os modelos e métodos inovadores sempre encontram resistência e dúvidas. Em recrutamento e seleção podem-se usar ambos, na verdade é o recomendado.

Foi o que o diretor e presidente da empresa POLLUX, quis dizer. A empresa já havia buscado por métodos tradicionais uma equipe para o departamento de vendas, que apesar do grande esforço e tempo gasto, apresentou um nível de insatisfação mútuo, gerando uma rotatividade inesperada.



Diante deste fato, a diretoria decidiu inovar. Toda a ideia foi concebida internamente, foi montado um time para trabalhar e detalhar toda essa inovação, mais isso não bastou para dar seriedade à mesma. Neste momento ficou claro que não basta inovar, haveria sim a necessidade de adicionar métodos tradicionais para a execução dos testes e avaliações, até mesmo para facilitar uma análise melhor dos candidatos.

Vendo-se então diante dessa necessidade a equipe contratou uma empresa especializada na área de seleção, que incluiu etapas como dinâmicas de grupo, testes padronizados e entrevistas, e para maior transparência a Pollux convidou uma agencia que assumiria total reponsabilidade pela criação de um site que seria usado por todos os candidatos. Neste site os candidatos iriam se inscrever para concorrer à vaga e nele acompanharia todas as fases de processo de recrutamento e seleção.

4.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Na primeira fase foram recrutados 250 candidatos, nas áreas exigidas, como profissionais com formação técnicas e engenheiros, isso e os requisitos buscados pela empresa, como de vocação para atuar na área de negócio, pró-atividade, autonomia para trabalhar na matriz. A análise de currículos e perguntas respondidas pela internet e com duas dinâmicas de grupo para 50 melhores, que foi acompanhada pelos psicólogos da consultoria contratada.

Que resultou na seleção de 20 semifinalistas. Esses 20 semifinalistas foram encaminhados a matriz em Joinville- SC, onde foram realizadas inúmeras atividades, com o objetivo de mostrar aos candidatos uma visão clara da cultura da empresa, isso pode dar aos mesmos a oportunidade de se encaixar ou não dente os valores, visões e a missão, da empresa, facilitando a sua adaptação, também foram apresentados aos diretores e outros colaboradores em jantares de confraternização para maior integração e analise dos candidatos.

Na etapa seguinte, os 20 semifinalistas foram submetidos a atividades intensas, que incluem testes, estudos de casos, entrevistas, jogos de campo inventado especialmente para essa fase. O que eliminou outros candidatos, só restando 12 finalistas. Mas havia a necessidade de se identificar os líderes. Processo este que



ocorreu em São Paulo, onde os 12 finalistas foram divididos em três equipes com quatro integrantes, sendo que os três dos 12 finalistas concorriam para a vaga de gestor da equipe, eles tiveram que entrevistar os outros nove participantes e negociar com os dois outros candidatos a líderes a formação das equipes que foi selecionada e dividida pelos mesmos. “Precisávamos de uma dinâmica em que os participantes realizassem uma competição. Mas necessitávamos, também, observá-los mais de perto nos momentos em que elaboravam as estratégias do jogo”, destaca José Rizzo Hahn (2008). Mostrando claramente a capacidade de liderança e identificando talentos.

O resultado final da seleção onde indicava a função e os líderes, foi anunciada em um evento em São Paulo, onde estavam presentes candidatos eliminados em outras fases do processo de recrutamento e seleção.

O diretor e presidente da Pollux gostaram tanto do resultado que afirmou que o “Desafio Pollux” será realizado nos anos seguintes.

Quando perguntado sobre as vantagens desse processo diferenciado trouxe para a empresa o mesmo respondeu: “certamente as inúmeras interações, somadas aos resultados de vários testes, permitiram uma visão muito mais completa e precisa sobre cada participante”.

Com esse estudo notou-se a necessidade da grande integração e união das novas técnicas e modelos de R&S com as formas tradicionais de avaliação de candidatos, só através desta unificação a busca pela excelência e eficácia na contratação poderá ser atingida.

CONSIDERAÇÕES

O recrutamento e seleção são as principais formas de se adentrar em uma organização. Mas tão importante quanto é se manter dentro dela, por isso há uma necessidade constante de aprendizado, seja ele acadêmico, prático, intelectual e tácito, é fundamental, tanto para o candidato quanto para a organização que só tem a ganhar investindo no seu funcionário, como treinamentos, cursos, capacitações e avaliações de desempenho. Aumentando assim seus conhecimentos e aquisições no banco de talento da



organização, o que facilitaria e flexibilizaria todo o potencial de recurso humano da organização.

Na empresa Pollux, pudemos observar a importância do recrutamento e seleção, destacando como cada empresa precisa aplicar a metodologia que melhor se adéque ao seu cotidiano, visto que as empresas possuem diferentes processos de trabalhos e o quão importante é possuir uma percepção maior quanto ao perfil do candidato com relação à vaga, pois somente assim se atingirá o objetivo de manter uma excelência e eficácia na contratação.

REFERÊNCIAS

BISPO, Patrícia. *O grande desafio da seleção*. Jul. 2008. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Materia/5105/o-grande-desafio-da-selecao.html#> Acesso em: 23 de out. 2014.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo de. *Administração de recursos humanos*. 2. ed., v. 1. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. Ed., total. Ver. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GASPARIN, Gabriela. Confira o significado de termos usados por profissionais de RH. Dez. 2009. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Concursos_Empregos/0,,MUL_1403469-9654,00.html>. Acesso em: 22 de set. 2015.

KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. 3. ed. rev. Atual. e ampla. Curitiba: Ibope, 2011.



KOPS, Lucia Maria; COSTA e SILVA, Selma França da; ROMERO, Sonia Maria Tatear. *Gestão de pessoas: conceitos e estratégias*. Curitiba: Interfaces, 2013.

LACOMBE, Francisco. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. rev., atual. e ampla. São Paulo: Saraiva, 2011

Tatiana Schmitz de Almeida

Professora Orientadora e docente da Disciplina de Projeto Integrado I do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Unimes Virtual, Núcleo de Educação a Distância da Universidade Metropolitana de Santos.

Para citar este trabalho:

ALMEIDA, Ademir José de; RODRIGUES, Elaine Cristina; NASCIMENTO, Silvia da Silva; PELEGRINI, Vanessa; ALMEIDA, Tatiana Schmitz. AGREGAR PESSOAS RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA POLLUX. Revista Aten@ . Vol.1 – Número 0 – AGOSTO. 2016 : Disponível em:

<http://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=gestaoenegocios&page=index>