

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**IDENTIFICAÇÃO DE FONTES EFICAZES DE RECRUTAMENTO NA
OPINIÃO DOS PROFISSIONAIS QUE COMPÕEM O GRUPO RHs VT**

Sabrina Rossini

Lajeado, novembro de 2015

Sabrina Rossini

IDENTIFICAÇÃO DE FONTES EFICAZES DE RECRUTAMENTO NA OPINIÃO DOS PROFISSIONAIS QUE COMPÕEM O GRUPO RHs VT

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, na linha de formação específica em Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Ma. Raquel Winter Reali

Lajeado, novembro de 2015

AGRADECIMENTOS

É com muita alegria que estou me aproximando da conclusão de mais uma etapa muito importante de minha vida, e quero agradecer de forma especial a todos que contribuíram para esta grande conquista.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pela existência e pelas oportunidades concedidas em todos os momentos de minha vida.

Agradeço também à minha família, em especial a meus pais, Anacleto e Silvânia, pela educação e, principalmente, pelo exemplo de caráter e honestidade que sempre deram.

Agradecimento especial ainda às minhas três irmãs, que sempre me serviram de exemplo, superação e persistência para a conquista de meus objetivos e metas.

Ao Centro Universitário UNIVATES, pela oportunidade de muito aprendizado e pelos fortes laços de amizade que levarei comigo.

Ao Grupo de Recursos Humanos do Vale do Taquari – RS (Grupo RHs VT), pela grande chance de ter realizado este trabalho que somente me oportunizou aprendizado.

Finalizando, agradeço a todos os professores desta Instituição que de alguma forma me auxiliaram nesta caminhada de sete anos. Em especial, à professora Raquel Winter Reali, pela sua dedicação na orientação prestada durante este trabalho e pelos conselhos e conhecimentos compartilhados, muito obrigada!

“Quando penso que cheguei ao meu limite, descobro que tenho forças para ir além”.

(Ayrton Senna)

RESUMO

A gestão de pessoas auxilia as organizações a construírem suas equipes de colaboradores, procurando, por meio de um processo eficaz de recrutamento, pessoas com o perfil adequado para assumirem cargos vagos nas organizações. Por acreditar na importância de compreender essa relação, procurou-se fundamentar com diversos autores da área de Administração esse tema, além de se desenvolver uma pesquisa exploratória e descritiva que se buscou aprofundar o conhecimento em relação ao recrutamento e suas fontes, como também utilizar o referencial teórico para a realização das questões do questionário. Ainda aplicou-se uma pesquisa de cunho quantitativo, com o objetivo de identificar as fontes de recrutamento mais eficazes para atrair candidatos, segundo a opinião dos integrantes do Grupo de Recursos Humanos do Vale do Taquari – RS (Grupo RHs VT). Os resultados evidenciam que para um recrutamento eficaz, procuram-se candidatos no ambiente externo e no ambiente interno da organização, sendo assim, um processo misto. Considerando as fontes de recrutamento mais eficazes para que se encontre o profissional com perfil desejado pela empresa, o Grupo de RHs VT identificou para recrutamento interno inventário de talentos, comunicado verbal da vaga, mural da empresa e intranet, e para recrutamento externo, redes sociais, anúncio em rádio, serviços de alto falante, instituições especializadas em captar estagiários, parceria com sindicatos e associações de classe, apresentações espontâneas e indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Recrutamento. Fontes de recrutamento eficazes. Grupo RHs VT.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de atuação na área de recursos humanos dos participantes da pesquisa.....	46
Gráfico 2 – Distribuição dos participantes da pesquisa por escolaridade	47
Gráfico 3 – Média de eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno utilizadas segundo os participantes da pesquisa	52
Gráfico 4 – Média de eficácia dos tipos de fontes de recrutamento externo utilizadas segundo os participantes da pesquisa	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tempo de atuação na área de RH dos participantes da pesquisa	45
Tabela 2 - Distribuição dos participantes da pesquisa por escolaridade	47
Tabela 3 - Tipos de fontes de recrutamento interno utilizadas pelos participantes da pesquisa	48
Tabela 4 - Percentual de respostas relacionadas ao grau de eficácia dos tipos de fontes internas de recrutamento utilizado segundo os participantes da pesquisa.....	50
Tabela 5 - Características em relação à eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno utilizadas segundo os participantes da pesquisa	51
Tabela 6 - Tipos de fontes de recrutamento externo utilizadas pelos participantes da pesquisa.....	53
Tabela 7 - Percentual de respostas relacionadas ao grau de eficácia dos tipos de fontes de recrutamento externo utilizadas segundo os participantes da pesquisa....	55
Tabela 8 - Características em relação à eficácia dos tipos de fontes externas de recrutamento utilizados, segundo os participantes da pesquisa	59
Tabela 9 - Média da eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno utilizadas segundo o tempo de atuação em Recursos Humanos dos participantes da pesquisa	62
Tabela 10 - Média da eficácia dos tipos de fontes internas de recrutamento utilizado segundo a escolaridade dos participantes da pesquisa	64
Tabela 11 - Média da eficácia dos tipos de fontes externas de recrutamento utilizado segundo o tempo de atuação em Recursos Humanos dos participantes da pesquisa	65

Tabela 12 - Média da eficácia dos tipos de fontes de recrutamento externo utilizadas, segundo a escolaridade dos participantes da pesquisa	68
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
GRUPO RHs VT	Grupo de Recursos Humanos do Vale Do Taquari
MRH	Mercado de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Definição do tema	12
1.1.1 Delimitação do estudo	12
1.2 Problema	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 Justificativa.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Administração de recursos humanos	16
2.2 Subsistemas de recursos humanos	18
2.3 Subsistemas de provisão: recrutamento e seleção	19
2.3.1 Recrutamento	Erro! Indicador não definido.
2.3.1.1 Fontes de recrutamento.....	22
2.3.2 Seleção.....	32
3 MÉTODO DA PESQUISA	35
3.1 Tipo de pesquisa	35
3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos.....	36
3.1.2 Definição da pesquisa quanto ao modo de abordagem	36
3.1.3 Definição da pesquisa segundo os procedimentos técnicos	37
3.2 População-alvo	38
3.3 Plano de coleta de dados	39
3.4 Plano de coleta e análise de dados	40
3.5 Limitações do método	41
4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	42
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
5.1 Perfil dos profissionais.....	44
5.1.1 Área de atuação.....	44
5.1.2 Tabela 1 e Gráfico 1 – Tempo de atuação	45

5.1.3 Tabela 2 e Gráfico 2 - Escolaridade	46
5.2 Método de recrutamento.....	48
5.3 Fontes de recrutamento interno e seu grau de eficácia	48
5.3.1 Bloco B – Tabela 3 - Utilização das fontes de recrutamento interno.....	48
5.3.1.1 Bloco B - Tabela 4 - Grau de eficácia das fontes de recrutamento interno	50
5.3.1.2 Bloco B – Tabela 5 - Características em relação à eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno	51
5.3.1.3 Gráfico 3 - Média de eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno utilizadas.....	52
5.4 Fontes de recrutamento externo e seu grau de eficácia.....	53
5.4.1 Bloco C – Tabela 6 - Fontes de recrutamento externo.....	53
5.4.1.1 Bloco C - Tabela 7 - Grau de eficácia das fontes de recrutamento externo	55
5.4.2 Bloco C - Tabela – 8 Características em relação à eficácia dos tipos de fontes externas de recrutamento.....	58
5.4.2.1 Bloco C - Gráfico 4 - Média das fontes de recrutamento externo	60
5.5 Análise com cruzamentos de dados.....	61
5.5.1 Tabela 9 - Média da eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno utilizadas segundo o tempo de atuação em Recursos Humanos dos participantes da pesquisa	61
5.5.2 Tabela 10 - Média da eficácia dos tipos de fontes internas de recrutamento utilizado segundo a escolaridade dos participantes da pesquisa	63
5.5.3 Tabela 11 – Média da eficácia dos tipos de fontes de recrutamento externo utilizadas segundo o tempo de atuação na área de RH.....	65
5.5.4 Tabela 12 - Média da eficácia para cada fonte de recrutamento externo utilizada, segundo a escolaridade dos representantes do Grupo RHVT que responderam esta pesquisa	68
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
6.1 Direcionamentos para outras pesquisas	73
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICE.....	77
APÊNDICE A – Questionário para conclusão do trabalho.....	78

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas passam por forte cobrança para apresentarem melhores resultados, produtos com qualidade e alto valor agregado, e inovações surpreendentes. Devem também prestar atendimento eficaz ao cliente, respeitar os prazos acordados e apresentar melhores preços. Essa cobrança é intensificada pela concorrência, o que faz com que os empresários optem por garantir qualidade em tudo que oferecem ao cliente, para se sobressaírem e conquistarem reconhecimento no mercado. Dessa forma, necessitam de uma equipe de colaboradores selecionada, qualificada e preparada para atender as exigências da demanda desse mercado.

A gestão de pessoas auxilia as organizações a construírem essa equipe de colaboradores, procurando, por meio de um processo eficaz de recrutamento, pessoas com o perfil adequado para assumirem cargos vagos nas organizações. Essa gestão administra o elo das pessoas com a empresa, ou seja, o profissional de recrutamento e seleção exerce papel essencial na formação do grupo de profissionais de uma organização. Ele utiliza métodos para avaliação do comportamento humano e, conseqüentemente, identificação das características ideais dos candidatos às vagas.

Esses métodos utilizados podem ser descritos como fontes de recrutamento, a partir das quais, potencialmente, o recrutador poderá encontrar os profissionais de que a organização necessita. Essas fontes de recrutamento podem ser classificadas como internas ou externas. Por meio delas, as empresas buscam atrair, recrutar e

selecionar pessoas que possuam características compatíveis às suas necessidades, ou seja, buscam encontrar as pessoas certas para as tarefas certas.

Nessa lógica, podem ser encontrados candidatos com características compatíveis às vagas no ambiente interno e no ambiente externo da empresa, bem como a partir de um processo seletivo, em que são selecionados candidatos de ambos os ambientes. Assim, é a organização que vai definir se o recrutamento será realizado interno ou externamente, ou ainda de forma mista, sempre considerando o suprimento da necessidade.

Nesse sentido, torna-se importante para a empresa identificar fontes eficazes de recrutamento que conduzam e incentivem o desenvolvimento e sucesso empresarial. Por isso, é papel relevante da área de recursos humanos saber trabalhar estrategicamente, coordenando pessoas, avaliando resultados e incentivando esse processo de recrutamento de pessoal para que sejam alcançados os objetivos pessoais e organizacionais.

Neste estudo, parte-se do pressuposto de que as pessoas são fundamentais para o processo de melhoria, competitividade e sustentabilidade das empresas. Logo, o estudo busca identificar quais as fontes mais eficazes para recrutamento de pessoal, na percepção do Grupo RHs VT, de modo que essas ajudem a encontrar pessoas compatíveis com as necessidades das empresas.

1.1 Definição do tema

Provisão de pessoas: fontes eficazes para atração de candidatos no processo de recrutamento de pessoas.

1.1.1 Delimitação do estudo

Este estudo foi desenvolvido com base em pesquisa aplicada junto aos integrantes do Grupo RHs VT, que responderam o questionário enviado por e-mail para a coleta de dados. Esse grupo possui sede na Rua Avelino Tallini, 171, no

bairro Universitário, na cidade de Lajeado – RS, nas dependências do Centro Universitário UNIVATES.

1.2 Problema

Encontrar pessoas com o perfil adequado às vagas de emprego disponíveis é a primeira etapa do processo de contratação de funcionários que inicia pelo processo de recrutamento. Esse processo é um grande desafio para os profissionais da área de recursos humanos, pois estes necessitam realizá-lo de forma eficaz, para aumentar as chances de uma seleção acertada, proporcionando resultados positivos à empresa.

Para Marques (2010), o conceito de eficácia auxilia o indivíduo a manter o equilíbrio entre a sua capacidade de produzir e o que é produzido. Dessa forma, esse conceito é indispensável nos planos humano, físico e financeiro. Nesse sentido, as empresas começam a perceber a importância de identificar as fontes mais eficazes de recrutamento de pessoal, a fim de que possam minimizar os custos do processo de formação de suas equipes de trabalho, garantindo crescimento e desenvolvimento.

Segundo Chiavenato (2010b), as fontes de recrutamento representam as áreas de mercado de recursos humanos (MRH) que precisam ser exploradas pelos mecanismos de recrutamento. Aliás, o MRH proporciona diferentes fontes de candidatos que devem ser diagnosticadas e localizadas pelas empresas a fim de influenciá-las, por meio de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, a atrair os candidatos para atender às suas necessidades.

Diante do exposto, surge o problema de pesquisa deste estudo, que consiste na necessidade de identificar quais as fontes de recrutamento mais eficazes para atração de candidatos, na opinião dos integrantes que compõem o Grupo RHs VT?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar as fontes de recrutamento mais eficazes para atração de candidatos, na opinião dos integrantes que compõem o Grupo RHs VT.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o perfil dos integrantes do Grupo RHs VT;
- b) Relacionar as fontes de recrutamento mais utilizadas pelos integrantes que compõem o Grupo RHs VT;
- c) Relacionar, entre as fontes utilizadas, aquelas consideradas menos eficazes;

1.4 Justificativa

O conceito de eficácia consiste, segundo Marques (2010), na realização das tarefas que precisam ser realizadas para atingir melhores resultados. Lacombe (2004) complementa essa ideia, dizendo que ser eficaz é fazer determinadas coisas que precisam ser feitas, ou melhor, é a habilidade de definir metas e medidas corretas para obtê-las. A eficácia e a capacidade estão diretamente ligadas e buscam juntas, atingir bons resultados, ou seja, resultados que devem ser atingidos. A eficácia também pode ser compreendida como o grau em que a empresa alcança resultados válidos.

Desse modo, as empresas procuram profissionais capacitados para atingir objetivos e metas, gerando bons resultados. Para isso, a gestão de pessoas busca incansavelmente a união da organização com seus funcionários, com o objetivo de formar uma equipe motivada para a obtenção do sucesso da organização. O recrutamento realizado de forma eficaz é o início desse processo, que irá atrair

peças com características compatíveis às vagas disponíveis nas empresas e, conseqüentemente, proporcionar sucesso na seleção e contratação dessas pessoas.

Eficácia é atingir o objetivo esperado. Assim, Carvalho; Passos e Saraiva (2008) destacam que, para a qualidade de um processo de recrutamento, o conceito eficácia é muito relevante. Significa prover as vagas em aberto com os melhores candidatos, os quais possuam as aptidões funcionais exigidas pelos cargos e que consolidem as competências da organização em resultados significantes.

Desse modo, a oportunidade de pesquisar sobre esse tema traz às empresas do Grupo RHs VT a identificação das fontes mais eficazes de recrutamento de pessoal na opinião de profissionais da área, podendo, assim, minimizar custos relacionados ao processo de recrutamento, melhorando as chances de encontrar pessoas com o perfil desejado e possibilitando um bom desempenho no momento da composição de suas equipes de trabalho.

Para o Centro Universitário UNIVATES, o presente trabalho tem a importância de ser referência para os demais acadêmicos que tiverem a iniciativa de realizar uma monografia nessa área.

Para a acadêmica, além de ser uma exigência curricular para a obtenção do título, o trabalho permite agregar informações adicionais para sua qualificação e maior conhecimento na área profissional em que pretende atuar.

Ainda, este estudo permite maior conhecimento teórico relacionado à gestão de recursos humanos, conciliando teoria e prática. Igualmente, permite perceber a importância de se identificar as fontes eficazes de recrutamento de pessoal nas organizações, de forma a aperfeiçoar a equipe de trabalho, gerando maiores resultados.

O estudo abordará, ainda, em sua fundamentação teórica, referencial bibliográfico envolvendo recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados os tópicos relevantes para o estudo do tema e do problema proposto, com base em diversas bibliografias relacionadas à área de gestão humana, mais especificamente, ao processo de recrutamento, fontes de recrutamento e seleção.

2.1 Administração de recursos humanos

Para Chiavenato (2010b), a Administração de Recursos Humanos (ARH), ou melhor, a Administração de Pessoal, termo usado antigamente, era considerada uma área da administração responsável pela admissão, demissão e pagamento da folha dos funcionários da empresa, considerando somente as pessoas que trabalhavam em atividades operacionais. O antigo conceito baseava-se naquilo que os economistas reconheciam como trabalho, uma tarefa restringida a transformar o que se originava do fator de produção natureza. Atualmente, a ARH sofreu transformações e é hoje a área que administra a manutenção, o desenvolvimento e o suprimento de todos os recursos humanos da organização.

Gil (1994) descreve a ARH como um ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todos os atos e tem como objetivos a integração das pessoas no contexto da organização e o aumento da sua produtividade. Para os autores Gil (1994) e Ribeiro (2005), a ARH responsabiliza-se pelos itens como recrutamento, seleção, contratação, treinamento, desenvolvimento, plano de cargos e salários, manutenção, controle e avaliação de pessoal. Ainda para Ribeiro (2005),

uma atuação estratégica deve tomar medidas para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias.

Segundo os autores, a ARH é a área que administra toda parte de pessoal na empresa, auxilia a integração das pessoas e ajuda a manter os funcionários. Tudo isso para o sucesso organizacional.

Em uma abordagem mais contemporânea, o termo administração de pessoas está sendo substituído por Gestão de Pessoas que, segundo Chiavenato (2010b), é formada por pessoas e organizações. As pessoas destinam a maior parte de suas vidas para as empresas, e estas dependem daquelas para poderem se desenvolver e alcançar sucesso.

Vergara (2010) considera a Gestão de Pessoas um assunto de muita importância. Em primeiro lugar, porque é no interior das empresas que as pessoas passam a maior parte de suas vidas; em segundo lugar, porque as empresas podem ser tudo, mas podem não ser nada sem a existência dos sujeitos. Estes definem a visão e o propósito, escolhem estruturas e estratégias, realizam esforços de marketing, administram recursos financeiros, estabelecem metas de produção, definem preços e tantas outras decisões nas organizações.

Em uma organização, as pessoas aumentam ou reduzem as forças e fraquezas, e isso vai relevar muito, dependendo de como elas são tratadas no interior da mesma. Elas podem ser uma fonte de sucesso, como também uma fonte de problemas. Para alcançar os objetivos da gestão humana e para conquistar o sucesso organizacional, é necessário que os integrantes sejam tratados como elementos básicos (CHIAVENATTO, 2010a).

Gil (2009) complementa a definição de Gestão de Pessoas como uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que trabalham nas empresas para a conquista dos objetivos tanto da empresa quanto dos colaboradores. O autor ainda destaca que a Gestão de Pessoas compreende um extenso território de atividades. Entre estas, pode-se citar recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Segundo Chiavenato (2009b), conviver com pessoas pode ser um desafio ou

uma solução para a organização. Quando a empresa não está preparada para lidar com elas, e não consegue aproveitar todo seu potencial de desenvolvimento e realização, conseqüentemente, depara-se com o desafio de tentar alcançar essas ações. Mas, quando a empresa desenvolve os meios necessários para dar às pessoas um lugar de destaque no trabalho, fazendo com que se tornem o seu ativo mais importante, depara-se com a solução.

Para ambos os autores, a gestão de pessoas é uma interligação da empresa com as pessoas que assim, juntas, alcançam o sucesso. Dessa forma, as empresas devem saber respeitar seu pessoal, assim como o pessoal deve respeitar a organização.

2.2 Subsistemas de recursos humanos

Conforme entendimento de Faria (2015), a ARH necessita ser compreendida como um sistema composto por cinco processos fundamentais, que são: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. Também denominados subsistemas, englobam tarefas como: onde buscar pessoas no mercado, como integrá-las e orientá-las adequadamente, de que forma é possível motivá-las ao desenvolvimento contínuo, e ainda, quais as melhores maneiras de compensá-las, mantê-las e de monitorar o trabalho de cada uma delas.

Chiavenato (2009a) contribui, dizendo que os subsistemas de recursos humanos têm relação com o atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar talentos que estão fortemente relacionados e fazem parte de um sistema maior, a ARH.

Ambos os autores definem os cinco processos da seguinte forma:

- Provisão - subsistema mais importante entre os cinco, por ser responsável pela busca da pessoa certa para determinada tarefa. As principais atividades consistem em escolher a melhor forma de recrutar, dentro ou fora das organizações, realizando pesquisa no MRH; procurar a melhor maneira de integrar os novos profissionais ao ambiente interno das organizações; situar critérios em relação às capacidades físicas e intelectuais, incluindo o diagnóstico de experiência e do potencial de

desenvolvimento para o processo de recrutamento e seleção;

- Aplicação – responsável por organizar as tarefas que os novos funcionários irão exercer. Compreende as atividades de análise e descrição de cargos, como também o estabelecimento de critérios de planejamento, alocação e circulação interna, analisando o cargo inicial e o plano de carreira;
- Manutenção – a permanência das pessoas na empresa requer motivação participativa e produtiva. Por isso, a importância deste subsistema. Envolve administração de salários compatíveis com o mercado, planos e benefícios sociais, qualidade de vida no trabalho para uma boa execução nas tarefas e relacionamento interpessoal;
- Desenvolvimento – relacionado à motivação, trabalha as formas de contribuição para o desenvolvimento contínuo dos profissionais nas organizações. Por meio de treinamento, desenvolvimento organizacional e de recursos humanos, as atividades tendem a reciclar e preparar constantemente os profissionais;
- Monitoração – tem como finalidade conhecer a identidade de cada pessoa e seu desempenho no clima organizacional. Consiste em atividades como manutenção de banco de dados com elementos suficientes para análise qualitativa e quantitativa das pessoas, criação de sistemas e controles gerenciais, e responsabilidade sobre a auditoria no departamento de Recursos Humanos (RH).

Esses subsistemas, segundo Chiavenato (2009a), têm como finalidade formar um processo global e dinâmico, através do qual as pessoas são captadas e atraídas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitoradas pela empresa, aplicando-se em suas tarefas.

2.3 Subsistemas de provisão: recrutamento e seleção

Para o autor Chiavenato (2009a), os subsistemas de provisão de recursos

humanos são responsáveis pela busca de novos talentos no mercado e pelo empenho de novos funcionários. Nas organizações, eles agem como uma abertura que possibilita a entrada de pessoas talentosas, trazendo consigo motivação, inteligência e competências. É preciso que essa abertura selecione e deixe entrar somente candidatos que realmente possuam os recursos e competências desejadas pelas empresas. Marras et al. (2010) destacam que o subsistema de provisão de RH, também conhecido como recrutamento e seleção, é composto por políticas que decidem quem irá trabalhar na empresa e representa a porta de entrada das pessoas no sistema empresarial.

2.3.1 Recrutamento

Segundo Chiavenato (2010b), o recrutamento originou-se da área militar, pois a convenção é obrigatória para todos os homens ao atingirem determinada idade. Na vida empresarial, ele é um chamado ou uma convocação que não obriga o comparecimento do pretendente. Sendo assim, para esse autor, o processo de recrutamento é um sistema de informações que divulga ofertas de emprego das empresas e é destinado aos candidatos que povoam o MRH. Dessa forma, o recrutamento é um processo de localização, identificação e atração de candidatos para a empresa.

Boudreau e Milkovich (2013) definem recrutamento como um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, em que, após a seleção entre os recrutados, são contratados os que se identificarem melhor com a vaga de emprego. Nessa perspectiva, Robbins (2002) entende que o processo de recrutamento localiza, identifica e atrai candidatos qualificados.

Conforme Pinto (s.d.), o recrutamento é também um programa de força, pois compreende um conjunto de medidas, por meio das quais as oportunidades de emprego são anunciadas, procurando-se despertar o interesse e instigar a concorrência dos profissionais qualificados.

Segundo Chiavenato (2010b), há a necessidade de realizar o recrutamento de forma contínua e constante, mesmo não havendo vagas, para que a empresa

transmita uma imagem pública a favor do MRH. Assim, a empresa precisa estar sempre com suas portas abertas aos candidatos que se apresentarem. Fidelis e Banov, citados por Banov (2012), complementam esse pensamento, definindo a importância do recrutamento não apenas pela publicação das vagas, mas pela atração de candidatos certos. Segundo esses autores, quando a divulgação de uma vaga é feita de forma incorreta, pode atrair candidatos indesejáveis pela empresa, ocasionando perda do tempo para análise dos perfis.

Banov (2012) define quatro etapas do recrutamento:

1ª Etapa – Coleta de dados: consiste em detalhar o perfil do cargo, mapeando as competências, o tempo disponível para o preenchimento da vaga, os recursos financeiros destinados ao recrutamento e, ainda, a posição do mercado de trabalho;

2ª Etapa – Planejamento: ocorre no recrutamento interno, externo e misto. É a escolha das formas de publicação, previsão de custos, definição do conteúdo da divulgação e a responsabilidade sobre a ação;

3ª Etapa – Execução do recrutamento: é quando a empresa divulga as vagas disponíveis;

4ª Etapa – Avaliação do recrutamento: essa etapa analisa o número de candidatos que responderam ao processo de recrutamento, sendo no envio de currículos, no preenchimento de fichas ou cadastramento de seus dados no site e ainda, verifica se as vagas foram preenchidas e se os meios utilizados para divulgar as vagas foram eficazes.

O autor destaca, ainda, que os meios usados para a publicação das vagas são dependentes da situação, da função, da necessidade de ocupação da vaga e das condições econômicas da organização. O processo de recrutamento pode ser interno, ou seja, com as pessoas que já trabalham na empresa; externo, com pessoas de fora da organização; e misto, envolvendo pessoas que já fazem parte da empresa e as que não fazem parte ainda.

No recrutamento, deve-se levar em conta a procura de candidatos suficientes, para que as vagas disponíveis sejam preenchidas de maneira equilibrada, considerando a necessidade de pessoal e os recursos econômicos disponíveis.

Pinto (s.d.) destaca que o recrutamento realizado da melhor forma deve amparar-se na previsão de vagas a preencher, analisando e atendendo as variedades de fatores a ponderar como, altos índices de movimentação, planos de expansão, movimentação interna. O processo de recrutamento tem como finalidade proporcionar aos gestores boas fontes de suplência de mão de obra.

2.3.1.1 Fontes de recrutamento

As fontes de captação de pessoas se encontram em lugares onde, possivelmente, o recrutador poderá localizar os profissionais de que a empresa precisa (PALHARINI et al. s.d).

O ato de desenvolver fontes de recrutamento supõe pesquisar, identificar e consolidar as fontes que mais combinam com as necessidades das prováveis vagas existentes nas empresas (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008). Tanto para esses autores, como para Palharini et al. (s.d), as principais fontes de recrutamento, encontram-se no interior e no exterior do ambiente da organização.

Gil (2009) contribui com os autores acima citados, dizendo que existem diversas fontes de recrutamento. Já que todas apresentam vantagens e limitações, é responsabilidade do selecionador escolher a mais adequada sempre considerando a natureza do cargo e o meio oferecido pela empresa. Dessa forma, as fontes se encontram nas etapas de recrutamento interno e externo.

a) Recrutamento interno

Recrutamento interno é a divulgação das vagas em aberto dentro da própria empresa (BANOV, 2012).

O autor Faria (2015), complementa esta ideia afirmando que, quando o recrutamento é feito no interior da empresa, as vagas disponíveis são divulgadas dentro dela. Desse modo, os funcionários conseguem participar do processo seletivo e, assim, podem ser transferidos e promovidos para cargos superiores aos que já vinham exercendo.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras (CHIAVENATO, 2010a, p. 114).

Para Chiavenato (2010a), o foco é buscar competências internas para melhor aproveitá-las. Funciona através da oferta de promoções de cargos mais elevados e mais complexos, mas dentro da área de atuação do funcionário, como também, através da transferência para cargos de mesmo nível que envolva, porém, outras habilidades e conhecimentos dos funcionários situados em outras áreas de atividades na organização.

Assim, segundo Carvalho (2007), este processo é o mais aceito pelas organizações. Se a empresa incentiva que seus funcionários façam carreira, instituindo um banco de dados, tem melhores condições de dispor de um quadro de funcionários eficazes e adaptados à cultura organizacional da empresa.

O recrutamento interno pode ser adotado também, para Plano de Carreira ou Avaliação de Desempenho por meio de uma promoção espontânea, isso ocorre nas ocasiões em que existem mais candidatos com as características desejadas, do que vagas em aberto (BANOV, 2012).

O recrutamento interno, conta com o auxílio de fontes para divulgar as vagas em aberto. Desta forma vários autores nomeiam as principais fontes de recrutamento interno.

Para Vizioli (2010) a principal fonte de recrutamento interno é inventário de talentos. Esta pode ter variados nomes como, mapa, banco ou até *pool* de talentos, desta forma seu conceito não muda: é a organização de um arquivo com todas as pessoas da empresa, cadastradas com seus dados, cargo que exercem como também, suas habilidades, qualificações e competências. O autor complementa ainda dizendo que, muitas empresas utilizam a intranet para a realização deste processo de tal forma que, o próprio funcionário pode incluir seus dados conforme vai se aperfeiçoando com treinamentos internos e externos. Para este autor, a fonte é importante porque, no sistema de informação da organização pode haver uma conexão entre o inventário de talentos e a análise de cargos.

Para Banov (2012) e de Pequeno (2012), as principais fontes são, os meios de comunicação internos da empresa, como: comunicado verbal da vaga; jornal corporativo; intranet e mural da empresa. As autoras Giachini e Laimer (2015), contribuem com esta ideia, dizendo que as principais fontes para um processo de recrutamento interno são: quadro de avisos, jornal interno e intranet.

O autor Pequeno (2012) complementa dizendo que estas fontes podem ser importantes ferramentas para auxiliar no recrutamento, de modo que os funcionários tenham conhecimento das oportunidades para se candidatarem a elas ou indicarem conhecidos.

Ainda, o autor Banov (2012), complementa descrevendo que o recrutamento interno é vantajoso e econômico, pois o anúncio das vagas disponíveis é feito dentro da própria empresa, atraindo candidatos que já fazem parte desta e já estão adaptados à cultura organizacional. Ao realizar esse processo, a empresa constrói uma relação positiva com seus funcionários, considerando-se ainda que, o processo de recrutar torna-se mais rápido e oportuniza crescimento ao pessoal interno.

Do mesmo modo, o recrutamento interno também apresenta desvantagens que segundo Chiavenato, (2009a), podem ser descritas como: a exigência do potencial dos funcionários em relação ao desenvolvimento, desta forma, se a organização não oferecer oportunidade de crescimento no momento certo, pode ocasionar frustração para seus funcionários, gerando perda de interesse pela organização e até desligamento da mesma. Também podem causar conflitos de interesses, ou seja, com as oportunidades de crescimento dentro da organização, os funcionários que possuem mais competências e os que possuem menos, disputam a vaga ocasionando o desentendimento entre ambos.

b) Recrutamento externo

Quanto ao recrutamento externo, Banov (2012) afirma que é um processo de publicação de vagas no exterior da empresa para atrair pessoas com características desejadas. O processo externo de recrutamento, para Boudreau e Milkovich (2013), deixa a ARH em contato direto com a mão de obra externa, adequando necessidades e interesses da organização. Chiavenato (2010) também afirma que esse processo atua sobre pessoas que estão no MRH, ou seja, fora da organização,

para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal.

Segundo Banov (2012), recrutamento externo é vantajoso por atrair sangue novo para a empresa, visto que são candidatos com novas capacidades, habilidades e expectativas e já treinados por outras organizações. Dessa forma, é restaurada a equipe de trabalho e a cultura da empresa. Por outro lado, deve-se lembrar de que implica em um custo elevado e pode causar desconforto para os já funcionários.

O recrutamento não é importante apenas para a empresa; é um processo bilateral. Para Boudreau e Milkovich (2013), as pessoas que se interessam por uma vaga em determinada organização buscam informações sobre como funciona o trabalho interno das empresas, e estas procuram saber quem são essas pessoas que se candidatam, caso sejam contratadas.

Lacombe (2011) define as principais fontes de recrutamento externo como:

- Anúncios na mídia: relacionam-se às vagas divulgadas em jornais de grande circulação ou ainda voltadas para um público exclusivo. Também existem casos de anúncios em rádios de alta audiência para cargos inferiores ou com muitas vagas. Os anúncios são classificados em dois tipos: os abertos e os fechados.
- Tabuletas na porta: é o método utilizado para o recrutamento de pessoal com um grau menor de qualificação. Geralmente é usado por empresas da área da construção civil, colocando tabuletas na entrada do trabalho. Esse método é vantajoso, pois atrai pessoas que moram perto ou que costumam passar pelo local com frequência.
- Informações em quadros de avisos: usado principalmente por algumas empresas industriais, em que o recrutamento é feito através de candidatos indicados pelos já funcionários da empresa. Tem como vantagem o baixo custo e atrai candidatos que, de alguma forma, sejam conhecidos.
- Apresentações ou Indicações: para as apresentações ou indicações, deve-se sempre levar em conta quem indicou e o grau de comprometimento com a empresa. É um método de recrutamento que funciona para a

admissão de novos funcionários na área de produção. Já na área de vendas, pode não dar certo pelo fato de ocorrer competição entre os vendedores. Para a empresa, o grupo informal pode ser positivo ou negativo. Positivo, pelo fato de partir da indicação de um colega; negativo, por não se saber como os empregados agirão diante do apoio dos colegas, ou seja, se usarão esse poder a favor ou contra a empresa.

- Indicadores: este método não é aberto ao grande público, devido à missão de localizar a pessoa certa. É solicitado a funcionários de alta confiança da empresa que indiquem pessoas que se encaixem na vaga disponível.
- Apresentações espontâneas: método comum nas grandes empresas. É o simples envio do currículo que, na maioria das vezes, fica no cadastro geral de candidatos para consultas de vagas futuras. As chances são mínimas de um indivíduo conseguir emprego somente enviando um currículo.
- Agências de Emprego: na ausência de profissionais para recrutar e selecionar, a empresa pode usufruir dos serviços de agências de emprego, que são instituições especializadas em recrutar e selecionar pessoal para vagas disponíveis, e apresentá-los ao processo final.
- Intercâmbio com outras empresas: como grande parte das organizações trabalha com registro de candidatos, os próprios funcionários responsáveis pelos serviços de recrutamento e seleção mantêm contatos com seus colegas de profissão. Assim, as unidades de recrutamento buscam candidatos onde eles estiverem cadastrados. Desse modo, um candidato pode estar aguardando a convocação de determinada empresa e ser chamado por outra que nem conhece. Isso ocorre porque responsáveis pelo recrutamento e seleção das empresas participantes dos centros de intercâmbio de informações sobre vagas e candidatos reúnem-se uma vez por mês para discutir e trocar informações sobre os candidatos desejados para as vagas livres. Nessas reuniões, também podem ser indicados funcionários que, eventualmente, determinada empresa precise demitir por algum motivo, e que poderão ser admitidos por outra empresa. Esse

método é mais recomendado para o pessoal com menos qualificação.

- Anúncios em revistas técnicas: são pouco usados, entretanto, são favoráveis para o recrutamento de técnicos muito especializados. Geralmente, empresas de pequeno porte ou ainda empresas técnicas utilizam esse tipo de anúncio. É realizado em revistas importantes, em especial para o recrutamento de pessoas com alto nível de qualificação, sendo comum nos países de língua inglesa.
- Empresas de *headhunting* (caçador de talentos): são organizações especializadas em recrutamento e seleção de executivos de alto nível. Sua forma de trabalho é através da solicitação do cliente, ou seja, uma espécie de trabalho por encomenda. Buscam candidatos que estejam empregados ou à procura de emprego. O trabalho dessas empresas costuma ser artesanal, de modo que os sócios e gerentes saem à procura de pessoas desejadas por seus clientes. Desse modo, determinadas empresas de *headhunting* mantêm contato constante com executivos de alto nível para favorecer o recrutamento no momento em que surgirem as necessidades dos clientes.
- Instituições de formação de mão de obra especializada e de profissionais de alto nível: são universidades e escolas técnicas profissionais em que, muitas vezes, é feito o recrutamento de jovens com bom potencial. Sendo assim, algumas empresas entram em contato com os coordenadores dos cursos para realizar palestras e, comumente, enviar anúncios para serem colocados nos murais das instituições. No início, é comum a vaga de estágio, que é favorável para o crescimento do aluno na organização. Todavia, os jovens devem estar atentos às empresas que se aproveitam da mão de obra barata. Grande parte das universidades americanas possui um órgão chamado de placement, que significa conduzir os recém-formados a empresas com as quais a universidade cultiva relação.
- Sites de oferta e procura de mão de obra: a utilização da internet para disponibilizar vagas das empresas está aumentando a cada dia. Existem sites somente para recrutamento, no entanto, algumas empresas realizam-

no através de páginas especializadas em seus próprios sites. Esse é um meio muito vantajoso, uma vez que o custo é muito baixo e as respostas retornam com mais agilidade. Continuamente, a internet gera oferta de candidatos durante um tempo muito longo.

O autor salienta que a urgência e o custo devem ser considerados na escolha do processo de recrutamento: “Quanto maior a urgência para preencher a vaga, maior será a tolerância em relação ao custo, e vários métodos podem ser usados concomitantemente” (LACOMBE, 2011, p. 95).

Para Banov (2012), as fontes mais utilizadas no recrutamento externo são:

- Assessoria em recursos humanos (ou agências de emprego): são empresas que recrutam profissionais do nível operacional ao grau médio da pirâmide organizacional. É um meio utilizado pelas empresas de pequeno e médio porte e é vantajoso devido às empresas serem ágeis no atendimento. A assessoria em recursos humanos inicia seu trabalho realizando a triagem inicial e conduzindo alguns candidatos para a empresa contratante realizar a escolha. Como se percebe, é uma ótima escolha para quando há uma vaga a preencher urgentemente, pois essas agências possuem um grande banco de currículos cadastrados que são enviados rapidamente para a empresa necessitada.
- Consultorias: nesse processo, buscam-se profissionais de nível médio e alto da pirâmide empresarial para empresas clientes. Eleva o perfil do cargo e a cultura da empresa que está contratando o serviço para realizar o recrutamento e a seleção. A consultoria tem seu custo elevado, entretanto, o trabalho é voltado para a empresa. É de extrema importância lembrar que, antes de contratar uma consultoria, seja feita uma pesquisa em relação a sua capacidade ou competência.
- Internet: existem sites de algumas empresas e consultorias que disponibilizam vagas de emprego com perfil desejado. Também, algumas possuem em seus sites o cadastramento do candidato sem a necessidade de vagas disponíveis. Muitas também trabalham com banco de currículos para diferentes áreas. Assim, o candidato disponibiliza seu currículo e o

banco disponibiliza para as empresas interessadas.

- *Networking*: a existência de cultura de *networking* na vida das empresas origina-se pela falta de profissionais qualificados e a certeza de que cada vez mais o diploma não é garantia de habilidade e conhecimento. Para Banov (2012, p. 45), “Networking são redes de relacionamentos profissionais em que um profissional indica outro por conhecer suas qualificações”. Não é sua finalidade indicar alguém apenas por estar desempregado. Muitas empresas identificaram melhores resultados na escolha de candidatos com qualificações conhecidas do que simplesmente na escolha de alguém por meio de currículo. Para o método *networking* ter mais importância, muitas empresas adotaram a prática de, em caso de contratação, colocar na ficha do contratado o nome da pessoa que o indicou.
- Jornais (anúncios nos classificados de emprego): os jornais diferem-se conforme seus clientes e seu público alvo, portanto, o conteúdo do anúncio e a linguagem necessitam ser apropriados ao perfil do cargo. Podem ser abertos, quando a empresa se identifica, e fechados, quando a empresa não se identifica, solicitando o envio do currículo pela caixa postal. Os anúncios em jornais pela forma fechada são usados por empresas que não querem filas em sua porta ou quando o cargo é sigiloso. Os valores dos anúncios variam conforme o tipo de jornal, como também o tamanho, a posição do anúncio na página e o dia da semana. Alguns anos atrás era o meio mais utilizado para o processo de recrutamento, que foi perdendo posição devido ao surgimento de outros meios.
- Placas colocadas na entrada da empresa: as placas na porta da empresa são designadas aos cargos mais inferiores, como pedreiros, serventes, ajudantes de caminhão, ajudantes de cozinha, entre outros. São usadas com o objetivo de atrair pessoas que moram próximas à empresa. É um dos métodos de recrutamento mais acessível para a empresa, por apenas ter o custo da confecção da placa.

- Anúncios em emissoras de rádio e serviços de alto falante: geralmente, esse método é usado para cargos mais inferiores ou quando há muitas vagas disponíveis na empresa. A divulgação acontece nos arredores da empresa.
- Cartazes em universidades, faculdades ou escolas técnicas: o objetivo deste método é atrair estagiários de várias áreas, com a colocação de cartazes nas universidades, faculdades ou escolas técnicas, conforme sua área de especialização.
- Empresas especializadas em captar estagiários: são empresas que trabalham somente com estagiários de cursos técnicos ou universitários. A contratação é realizada por essas empresas, que necessitam atender às leis vigentes no momento da contratação.
- Contrato com sindicatos e associações de classe: os sindicatos ou associações de classe auxiliam na colocação ou recolocação de profissionais. Dessa forma, quando as empresas precisam de profissionais de certa categoria, podem contatá-los.
- Empresas do mesmo segmento: as empresas estão considerando as demais empresas do mesmo ramo, ou seja, suas concorrentes, como parceiras, havendo auxílio mútuo quando o assunto é encontrar profissionais qualificados para o preenchimento das vagas.
- Feiras e eventos: as feiras e eventos são específicos e, dessa forma, são fantásticas fontes de oportunidades para localizar candidatos possíveis às vagas disponíveis. Existem feiras e eventos que proporcionam várias atrações, aproximando as pessoas e, com isso, as empresas podem aproveitar para realizar o processo de recrutamento, encontrando pessoas desejadas para determinados cargos.
- Ainda como fonte de recrutamento externo as autoras, Giachini e Laimer (2015) mencionam o recrutamento por meio das redes sociais. É um fato que pode ocasionar bons resultados às empresas. As redes sociais estão sendo utilizadas cada vez mais para relacionamentos profissionais, uma

vez que, captam-se diversas informações que podem assessorar o recrutador a distinguir o perfil do candidato.

c) Recrutamento misto

Recrutamento misto ocorre quando a empresa utiliza, no mesmo processo de divulgar suas vagas, tanto o recrutamento interno quanto o externo (BANOVA, 2012). Carvalho; Passos e Saraiva (2008) confirmam este pensamento dizendo que o recrutamento misto abrange o uso dos dois tipos de recrutamento na procura de candidatos dentro e fora da empresa.

Conforme Chiavenato (2009a), realmente, as organizações dificilmente fazem apenas o recrutamento interno ou recrutamento externo. O autor ressalta que um complementa o outro. Dessa forma, ou é feito um recrutamento interno, ou o funcionário é deslocado para a posição vaga e precisa ser substituído em sua posição atual. Ao ser substituído por outro funcionário, seu deslocamento causa uma vaga que precisa ser preenchida. Segundo Chiavenato (2009a, p. 96), “quando se realiza o recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida por meio de recrutamento externo, a menos que seja cancelada”.

Em contrapartida, sempre que se faz recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte necessita ser oferecido ao novo funcionário sob pena de predispor-lo a procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor.

Araujo e Garcia (2010) definem três possibilidades de proceder ao recrutamento e seleção de forma mista:

- **Dando início pelo recrutamento externo; passando para o recrutamento interno; chegando à seleção:** a empresa inicialmente faz a busca no ambiente externo, procurando novos talentos; na ocasião de não os encontrar e no desejo de impedir reivindicações das pessoas da própria organização, estende sua busca no plano interno também. Por último, inicia o processo de seleção.
- **Iniciando pelo recrutamento interno; passando para o recrutamento**

externo; chegando à seleção: inicialmente a organização busca talentos que já possui, depois abre as portas para o mercado e, por último, seleciona.

- **Começando pelos recrutamentos externos e internos, simultaneamente; chegando à seleção:** forma muito utilizada quando as organizações desejam poupar tempo, ter pessoas da empresa motivadas e se abrir para o mercado ao mesmo tempo.

2.3.2 Seleção

Segundo Banov (2012), a seleção de pessoal é um procedimento de escolha entre os candidatos que responderam ao recrutamento, encaminhando seus currículos ou completando fichas de solicitação de emprego dos que mais se aproximam do perfil desejado para o cargo nas organizações.

Para Lacombe (2011), a seleção compreende um conjunto de práticas e processos utilizados para selecionar, entre os candidatos disponíveis, aquele cujo perfil mais se assemelha ao exigido no cargo existente.

Conforme Faria (2015), a seleção é um processo de avaliação de candidatos que se baseia, necessariamente, na comparação, isto é, assegura-se que a decisão tomada indicará o candidato mais apto ao trabalho. Para se ter sucesso na escolha, a decisão precisa ser baseada nas exigências do cargo e nas competências requeridas pela empresa. A seleção tem como função filtrar, classificar e escolher, entre os candidatos recrutados, os que possuem maiores chances de se ajustarem às vagas disponíveis.

A seleção é a etapa número dois num processo que começa pelo recrutamento, e tem seu término com um contrato definitivo, após o tempo de experiência. Lacombe (2011) ressalta que uma boa seleção costuma avaliar não somente a vaga atual, mas sim, o potencial do candidato. Assim sendo, o setor de seleção realiza a triagem e a seleção antecedente, cabendo à direção realizar a

seleção final.

Para o autor, os principais métodos utilizados para a seleção são:

- **Triagem preliminar de currículos:** examina-se a formação básica do candidato e sua experiência, comparando os dados com as exigências da vaga e checando, assim, se esse candidato pode ser aproveitado.
- **Entrevista na unidade de seleção:** o objetivo é observar o candidato e conferir as informações constantes no currículo.
- **Informações de pessoas confiáveis:** se o candidato é conhecido de uma pessoa confiável, deve-se buscar saber o máximo em relação a ele.
- **Testes técnicos profissionais:** consistem em avaliar as competências técnicas profissionais do candidato.
- **Testes psicológicos:** servem para avaliar as características de personalidade e temperamento do candidato, bem como seu raciocínio lógico e compreensão, habilidade verbal, funções motoras, habilidade físicas, capacidade de percepção e memorização.
- **Dinâmica de grupo:** os candidatos são colocados numa posição simulada de trabalho, e são observadas suas atitudes e reações perante o problema lançado no modelo de trabalho que deverão executar.
- **Entrevista pelas chefias futuras:** a decisão final quanto à contratação cabe à futura chefia, pois ela será responsável pelo desempenho do contratado.
- **Informações de empregadores anteriores:** essa etapa é deixada para o final por envolver não apenas custos internos, mas também pagamentos a terceiros, visto que existem empresas especializadas em coletar essas informações por escrito.
- **Exame médico:** é obrigatório por lei, antes da admissão.

Sob o ponto de vista apresentado, a seleção é um método de filtragem

voltada para candidatos com o perfil adequado às vagas disponíveis. Os candidatos inicialmente recrutados passam por um processo de avaliação e análise de perfil, habilidades e comportamento, de forma a classificar os mais bem preparados, aptos e qualificados para as necessidades e objetivos da empresa.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Método é definido por Gil (1999, p. 26) como “caminho para se chegar a determinado fim”. Vergara (2007) complementa que, além de um caminho, o método é uma forma ou lógica de pensamento. Aplicando-se ao estudo científico, pode-se ter esse conceito como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adquiridos para se atingir o conhecimento (GIL, 1999).

Para Oliveira (1998), método é uma palavra derivada de metodologia e aborda um conjunto de processos com os quais se torna possível conhecer certa realidade, elaborando tais objetos ou desenvolvendo determinados procedimentos ou comportamentos. Desse modo, o método nos faz identificar a maneira pela qual alcançamos determinado fim ou objetivo.

Este capítulo traz o processo de pesquisa em Administração, na área de RH, utilizado para a elaboração do trabalho a fim de qualificar e quantificar a identificação das fontes de recrutamento mais eficazes para atração de candidatos na opinião dos profissionais que compõem o Grupo de RHs VT. São apresentados os conceitos, as técnicas para a realização da pesquisa e as etapas que orientaram a elaboração deste estudo.

3.1 Tipo de pesquisa

Segundo Gil (2006), é importante classificar a pesquisa, com base nos seus objetivos, em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa.

É sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratória, descritiva e explicativa (GIL, 2006, p. 41).

A presente pesquisa classificou-se na ordem apresentada a seguir.

3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos

Esta pesquisa define-se, quanto aos seus objetivos, como sendo exploratória e descritiva. Segundo Beuren et al. (2008), a definição da pesquisa exploratória normalmente acontece quando se tem pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada.

Para Malhotra (2012), o objetivo da pesquisa exploratória é descobrir ou fazer busca em um problema ou situação com a finalidade de oferecer informações e maior compreensão. Beuren et al. (2008), por sua vez, referem que, por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o tema, de modo a torná-lo mais claro ou estabelecer questões importantes para a direção da pesquisa.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa descritiva, aborda a descrição, registro, análise e interpretação de dados, com o objetivo de tornar-se funcional.

Neste trabalho, a etapa exploratória consistiu na revisão bibliográfica que possibilitou aprofundar o conhecimento e buscar informações a respeito de diversas fontes para recrutamento de pessoas, tema da presente pesquisa. A exploração continuou na fase de coleta de dados primários que ocorreu conforme detalhado nos itens que seguem. Também nesta pesquisa, a fase descritiva ocorreu na utilização do referencial teórico para a formulação das perguntas do questionário.

3.1.2 Definição da pesquisa quanto ao modo de abordagem

Para Chemin (2012, p. 56), a definição da pesquisa quanto ao modo de abordagem pode ser conhecida por três formas: “qualitativa, quantitativa ou uma mistura das duas (quali-quantitativa ou quanti-qualitativa)”.

Neste trabalho, a pesquisa teve abordagem quantitativa e foi desenvolvida mediante aplicação de um questionário estruturado, que considerou as respostas que os integrantes do Grupo de RHs VT forneceram. Esses dados foram analisados e tratados estatisticamente.

No que se refere à definição desse tipo de pesquisa, Rodrigues (2007) menciona que ela revela, em números, as opiniões e informações de modo que sejam classificadas e analisadas. O autor ainda complementa que esse tipo de pesquisa utiliza técnicas estatísticas. Malhotra (2001) também afirma que a pesquisa quantitativa, além de buscar quantificar os dados, geralmente aproveita alguma forma de análise estatística.

3.1.3 Definição da pesquisa segundo os procedimentos técnicos

a) Survey

Os dados da presente pesquisa foram coletados com procedimentos metodológicos de *survey*. Conforme Lima (2004), o método *survey* é o mais indicado para representar as características da pesquisa quantitativa, isso porque, na abordagem do elemento investigado, abrange a realização de pesquisa de campo, em que a coleta de dados acontece por meio da aplicação de questionários junto à população alvo da pesquisa.

Segundo Gil (2006), o tipo de estudo *survey* compõe-se pelo interrogatório direto das pessoas, com o propósito de conhecer informações sobre o assunto estudado para, posteriormente, mediante análise quantitativa, obter resultados relacionados aos dados coletados.

Para Beuren et al. (2008), os dados referentes ao tipo de pesquisa *survey* podem ser coletados em uma amostra retirada de certa população ou universo que o pesquisador deseja conhecer. “Deve-se, então, atentar para o fato de que nenhuma amostra é perfeita, podendo variar o grau de erro ou viés” (BAUREN et al., 2008, p. 85).

b) Análise documental

Segundo Beuren et al. (2008), dados primários podem ser caracterizados como uma coleta de dados por meio de uma pesquisa documental. Para esse tipo de pesquisa, trabalha-se com informações que não recebem tratamento analítico. Os autores ainda complementam, dizendo que “os dados em fontes primárias são obtidos em primeira mão pelo pesquisador, por meio de observação, entrevista, questionário, ou em documentos, em suas mais variadas formas” (BEUREN et al., 2008, p. 70).

Lakatos e Marconi (2010) denominam fontes primárias as coletas de dados que estão restritas a documentos, escritos ou não. Essas coletas podem ser realizadas no momento da pesquisa ou após. Na presente pesquisa, os dados primários foram coletados via questionário junto à população alvo.

c) Análise bibliográfica

Para Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa em dados secundários tem a finalidade de colocar o pesquisador em relação direta com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre referido assunto, como também com conferências seguidas de debates que tenham sido transcritas por alguma forma, ou publicadas e ainda gravadas. Tanto para Lakatos e Marconi (2010), como para Beuren et al. (2008), as pesquisas bibliográficas ou de fontes secundárias usam, basicamente, contribuições já divulgadas sobre o tema estudado. Pode-se considerar fontes secundárias documentos como teses, dissertações, monografias, artigos de anais, artigos eletrônicos, publicações avulsas, livros, revistas, os boletins de jornais.

Sendo assim, para entender melhor a definição e para posterior análise de dados relacionados ao problema, foram levantados dados secundários, obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, com o uso de referencial teórico na área pesquisada.

3.2 População-alvo

População ou universo da pesquisa é o conjunto de elementos diferenciados que possuem certa semelhança nas características definidas para um determinado estudo (BEUREN et al., 2008).

Para Roesch (1996), população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa ao pesquisador entrevistar com a finalidade de realizar um estudo. Pode-se citar como exemplos de população, todas as pessoas de um país, todas as mulheres que possuam uma determinada idade e que trabalham em uma indústria têxtil, como também, todos os professores de uma universidade.

Desse modo, a população-alvo escolhida pela pesquisadora deste estudo são todos os integrantes do Grupo de RHs VT. Esse grupo é formado por pessoas que representam empresas de Lajeado - RS e região, que têm a finalidade de trocar conhecimentos, experiências e informações sobre políticas e práticas de RH.

3.3 Plano de coleta de dados

a) Questionário

Segundo Malhotra (2001, p. 274), questionário define-se como uma “técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder”.

Para Beuren et al. (2008), o questionário é um instrumento de coleta de dados composto por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. O questionário precisa ser claro e restrito em extensão e estar seguido de notas que esclareçam a natureza, que destaquem a importância e necessidade das respostas, com a finalidade de motivar o informante.

Diante disso, foi elaborado um questionário com perguntas que buscaram identificar o perfil dos profissionais do Grupo de RHs VT e ainda, com base na revisão bibliográfica, foram estruturadas questões em blocos que possibilitaram coletar a opinião dos integrantes do grupo em relação às fontes de recrutamento mais eficazes bem como o método de recrutamento utilizado por eles.

b) Escala de medição

A escala de *Likert*, segundo Malhotra (2001), é amplamente utilizada. Exige

que os entrevistadores indiquem um grau de concordância ou discordância em relação a cada uma de uma série de afirmações, considerando os objetos de estímulo. Gil (2012) complementa dizendo que essa escala de medição baseia-se na escala de *Thurstone*, utilizada para mensurar procedimentos de atitude, entretanto, *Likert* é de formação mais simplificada e de natureza ordinal.

Para Hair et al. (2005), a escala de *Likert* também pode ser utilizada para medir outras ideias em uma pesquisa de administração, como importância ou intenção. No questionário do presente trabalho, utilizou-se a escala *Likert* para mensurar o grau de eficácia de cada fonte de recrutamento, segundo a percepção dos respondentes.

As perguntas foram distribuídas em blocos para que os respondentes assinalassem com “x” suas respostas. A escala foi classificada em cinco pontos, variando de “ineficaz” (1) a “muito eficaz” (5). Com cinco pontos, a escala intervalar oferece um ponto de quebra entre o que tem eficiência, apresentando-se como fonte de recrutamento considerada muito eficaz, e a que é considerada ineficaz. Com a utilização dessa escala, pode-se transformar o resultado obtido em média percentual, subtraindo-se uma unidade da média e multiplicando esse resultado por 25.

3.4 Plano de coleta e análise de dados

A etapa de análise de dados costuma ser um momento estimulante para o pesquisador, pois é nesse período que ele vai descobrir se suas suposições ou hipóteses serão confirmadas (DIAS; SILVA, 2010). Para Beuren et al. (2008), a análise de dados encontra-se presente em vários estágios da pesquisa científica, tornando-se mais evidente após o encerramento da coleta de dados.

Assim, a coleta de dados para esta pesquisa aconteceu no período de uma semana, do dia 10 ao dia 17 de setembro do ano de 2015. A pesquisadora descreveu de forma simplificada e explicativa o objetivo de seu trabalho no corpo do e-mail enviado para a coordenadoria do Grupo RHs VT, juntamente com um anexo do questionário. A coordenadoria encaminhou o e-mail para todos os integrantes do

grupo pesquisado.

Do total de 28 questionários encaminhados, 18 retornaram para o e-mail da pesquisadora, estando estes totalmente respondidos. Após o recebimento dos questionários, a pesquisadora deu início à organização e análise dos dados, utilizando-se do *software Sphinx*, que forneceu os dados em forma de tabelas e gráficos.

3.5 Limitações do método

Mattar (1996) entende que em toda pesquisa há limitações. Dessa forma, é importante antecipar-se às críticas, esclarecendo as limitações que o método apresenta.

Desse modo, dentre as limitações da presente pesquisa está o fato de que alguns dos integrantes do Grupo RHs VT não retornaram o questionário, ocasionando a falta de dados para a pesquisa. Cita-se também como limitação da pesquisa, a possível falta de compreensão do respondente em relação a alguma pergunta do questionário, podendo causar perda de dados ou ainda anulação da mesma.

4 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO

Este trabalho não teve uma organização específica como instrumento de pesquisa e sim, um grupo formado por diversas empresas da região do Vale do Taquari - RS.

O Grupo RHs VT é formado por empresas das cidades da região do Vale do Taquari – RS como Lajeado, Arroio do Meio, Encantado, Cruzeiro do Sul, Teutônia, Estrela e Imigrante. Os principais ramos dessas empresas são alimentício, serviço e comércio. Estas buscam troca de conhecimentos, experiências e informações sobre políticas e práticas de RH, por meio de encontros mensais que ocorrem nas dependências do Centro Universitário UNIVATES, ou em local estipulado pelos representantes das empresas participantes, sempre na terceira quinta-feira de cada mês, no período de março a dezembro, com duração média de duas horas.

Seu histórico tem registro dos primeiros encontros em 2004, quando o grupo, formado por cerca de seis empresas, se reunia em sala cedida pela Associação Comercial e Industrial de Lajeado. Depois perdeu força, retomando os encontros em 2007, no dia 13 de novembro, devido à dificuldade de contratações (escassez de mão de obra). Em 2008, o primeiro encontro aconteceu em março, e somente 03 empresas compareceram. Até então, a principal ação era a pesquisa salarial entre empresas do Vale do Taquari - RS. Em fevereiro de 2010, o grupo passou a contar com mais participantes, mais estruturação e com pauta mais definida: ponto eletrônico, avaliação de desempenho, qualificação de mão de obra.

O grupo tem como objetivos específicos:

- Contribuir para o desenvolvimento dos profissionais de RH das empresas através do compartilhamento de técnicas de gestão de pessoas;
- Promover a realização de palestras, cursos, trabalhos de grupo, visitas técnicas de interesse dos integrantes;
- Realizar estudos e pesquisas específicas sobre práticas de Recursos Humanos;
- Estimular a discussão sobre tendências de mercado e suas implicações na área de RH.

Atualmente, participam do Grupo 28 empresas que têm, nas suas estruturas políticas, práticas de RH. As instituições interessadas em se integrarem ao Grupo RHs VT devem formalizar o pedido de participação, encaminhando um documento com a identificação da empresa e de seus processos e práticas em gestão de pessoas, a caracterização do representante legal e o resumo das experiências na área de RH. Também devem preencher um questionário de avaliação.

Após a aprovação do questionário de pré-avaliação pelo comitê do Grupo RHs VT, a empresa candidata assinará o termo de compromisso, responsabilizando-se de que tratará as informações do grupo de forma ética e sigilosa.

O desligamento das empresas participantes acontece por iniciativa própria de seu representante ou saída por falta. O reingresso será decidido pela coordenação do Grupo RHs VT. A empresa poderá ter duas faltas por ano, sendo, na 3ª falta, automaticamente excluída do grupo. O controle das faltas é feito pela lista de presença que é assinada pelo representante da empresa no dia da reunião.

Atualmente o grupo tem como suas principais atividades pesquisa salarial anual e troca de indicadores mensais.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A finalidade deste capítulo é mostrar os dados obtidos pela pesquisa sobre fontes de recrutamento, por meio das opiniões dos integrantes do Grupo de RHs VT. Em seguida, apresentar os principais resultados obtidos a partir da totalização das 02 questões dos questionários respondidos. As análises descrevem os resultados obtidos com a aplicação do instrumento de coleta de dados, apresentando tabelas com percentuais, gráficos, média ponderada, desvio-padrão e cruzamento de dados.

Para chegar ao objetivo desta pesquisa, utilizou-se o índice resultante do questionário (Apêndice A) aplicado aos 28 integrantes do Grupo RHs VT, com retorno de 18 participantes.

O resultado da pesquisa é descrito no decorrer deste capítulo, em que se apresenta a pontuação de cada uma das variáveis analisadas, identificando-se o método de recrutamento utilizado, como também, as fontes utilizadas e as mais eficazes para o processo de recrutamento interno e externo.

5.1 Perfil dos profissionais

5.1.1 Área de atuação

A primeira questão do questionário desta pesquisa, conforme (Apêndice A), foi formulada com base no primeiro objetivo específico que buscou identificar o perfil

dos profissionais entrevistados. Dividida em 04 pontos, o primeiro ponto pergunta se o respondente “trabalha na área de RH”, obtendo-se o resultado de 100%. Todos os respondentes trabalham nessa área.

5.1.2 Tabela 1 e Gráfico 1 – Tempo de atuação

Na mesma questão, o segundo ponto pergunta: “Se sim, há quanto tempo atua na área”? Os resultados desse ponto são apresentados na Tabela 1 e no Gráfico 1, a seguir:

A Tabela 1 apresenta o tempo de atuação dos integrantes do Grupo RHs VT, na área de RH.

Tabela 1 – Tempo de atuação na área de RH dos participantes da pesquisa

Tempo de atuação	Número de informantes	Percentual
Menos de 5 anos	2	11,1%
De 5 a 10 anos	4	22,2%
De 10 a 15 anos	8	44,4%
Acima de 15 anos	4	22,2%
TOTAL	18	100%

Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa.

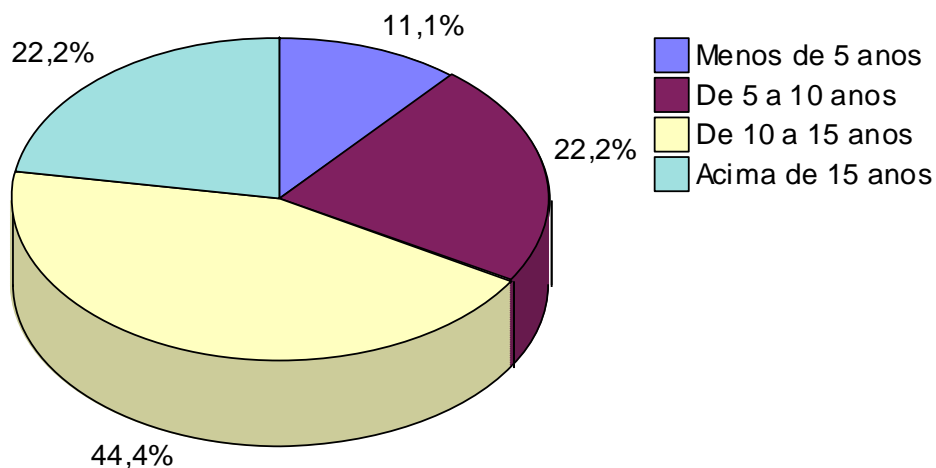
Observações: **Mínimo** = 1 ano, **Máximo** = 37 anos, **Média** = 12,33 anos, **Desvio-padrão** = 8,91 anos.

Dois respondentes informaram que atuam nessa área há menos de cinco anos, representando um percentual de 11,1%. De 5 a 10 anos, quatro respondentes, representando 22,2%. Com maior percentual (44,4%) entre os 18 respondentes, oito pessoas afirmaram atuar na área de RH entre 10 a 15 anos. E, por fim, quatro respondentes afirmaram atuar há mais de 15 anos, representando um percentual de 22,2%. Com esse ponto constata-se, então, que o tempo de atuação mínimo dos respondentes é de um ano e o tempo máximo é de 37 anos nesse mercado. Ainda se pode obter uma média de 12,33 anos e um desvio-padrão de, aproximadamente, 09 anos.

Ainda, para ficar bem claro o resultado desse segundo ponto da pergunta 01, segue um gráfico com os respectivos resultados. De forma resumida, percebe-se que a maior parte dos respondentes atua no mercado de RH num período entre 10 e

15 anos.

Gráfico 1 – Tempo de atuação na área de recursos humanos dos participantes da pesquisa



Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa.

O terceiro ponto da primeira questão do questionário pergunta: “Se não, em que área você atua”? Como todos responderam atuar na área de RH, nenhum dos respondentes optou por esse ponto.

5.1.3 Tabela 2 e Gráfico 2 - Escolaridade

O quarto e último ponto da primeira questão do questionário desta pesquisa buscou saber o grau de escolaridade dos entrevistados. Os dados coletados estão apresentados na Tabela 2 e ainda, para melhor compreensão, ilustrados no Gráfico 2, abaixo:

A Tabela 2 apresenta a situação geral no ponto escolaridade. Os respondentes desta pesquisa foram distribuídos conforme sua escolaridade.

Tabela 2 – Distribuição dos participantes da pesquisa por escolaridade

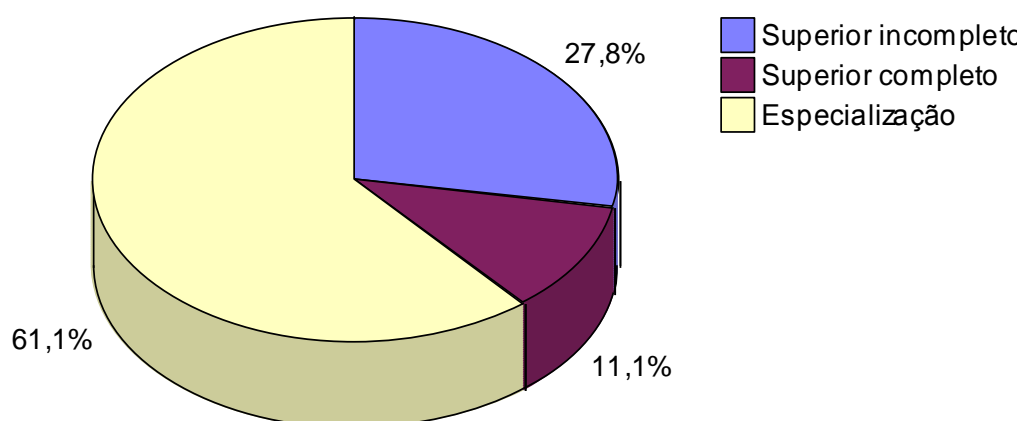
Escolaridade	Número de informantes	Percentual
Superior incompleto	5	27,8
Superior completo	2	11,1
Especialização	11	61,1
TOTAL	18	100

Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa.

Cinco respondentes assinalaram ensino superior incompleto, gerando um percentual de 27,8%. Dois têm ensino superior completo, representando 11,1% e, com maior percentual 61,1%, onze pessoas afirmaram ter ou estar fazendo uma especialização. Assim, como a última pergunta (especialização) era de fato aberta, os respondentes mencionaram a formação. Com três citações: Gestão de Pessoas; com duas citações, Gestão Estratégica de Pessoas; e com uma citação, Direito e Processo do Trabalho, Gestão Empresarial, MBA em Gestão de RH, MBA Gestão de Pessoas, MBA Gestão de Pessoas e Gestão organizacional e Mestrado.

O Gráfico 2 ilustra de forma muito clara que a maior parte dos integrantes do Grupo RHs VT faz ou já fez especialização.

Gráfico 2 – Distribuição dos participantes da pesquisa por escolaridade



Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa.

5.2 Método de recrutamento

A questão 02 foi organizada em três blocos, sendo o primeiro o bloco A. Este solicita que o respondente assinale o método de recrutamento utilizado em sua empresa. Ainda este método foi classificado em três pontos: ponto (a), recrutamento interno; ponto (b), recrutamento externo; e ponto (c), recrutamento misto. A análise demonstrou que todos os respondentes assinalaram o ponto (c) do bloco A, ou seja, utilizam em suas empresas tanto o recrutamento interno como o externo. Assim, verifica-se um resultado de 100% das respostas para este ponto do bloco A.

Esse resultado vai ao encontro do conceito do autor Chiavenato (2009a), que diz ser muito difícil uma empresa fazer apenas recrutamento interno ou só externo, afirmando que ambos se complementam.

5.3 Fontes de recrutamento interno e seu grau de eficácia

Ainda dentro da questão 02, foi organizado o bloco B, que procurou identificar se os integrantes do Grupo de RHs VT utilizam as fontes de recrutamento interno citadas, bem como o grau de eficácia das mesmas, segundo suas opiniões.

5.3.1 Bloco B – Tabela 3 - Utilização das fontes de recrutamento interno

A Tabela 3 apresenta a situação geral das fontes de recrutamento interno utilizadas pelos integrantes do Grupo RHs VT. Os valores da tabela foram calculados para cada item com base em 18 observações.

Tabela 3 – Tipos de fontes de recrutamento interno utilizadas pelos participantes da pesquisa

Fontes/Utilização	Sim	Não	TOTAL
Mural da empresa	88,9	11,1	100
Comunicado verbal da vaga	83,3	16,7	100
Intranet	61,1	38,9	100
Inventário de talentos	27,8	72,2	100
Outra*	27,8	72,2	100
Jornal Corporativo	22,2	77,8	100

(Continua...)

(Conclusão)

Fontes/Utilização	Sim	Não	TOTAL
TOTAL	51,9	48,1	100

Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa.

Nota (*): Como outra fonte, foram informadas, com uma citação cada: meritocracia, indicação de funcionários, avaliação de desempenho e e-mail interno. Um participante não informou a outra fonte.

Mural da empresa é a fonte interna de recrutamento mais utilizada, citada por 88,9% dos entrevistados. Assim como essa fonte, comunicado verbal da vaga, com percentual de 83,3% e intranet, com 61,1%, são fontes também utilizadas pela maioria dos integrantes do Grupo RHs VT para um recrutamento interno.

Desse modo, a fonte de recrutamento interno menos utilizada, segundo os integrantes do Grupo RHs VT, é jornal corporativo, com 77,8% das respostas. A fonte inventário de talentos não é utilizada por 72,2% dos respondentes.

Ainda neste bloco perguntou-se se, além dessas fontes, os integrantes do Grupo RHs VT utilizam outro tipo de fonte interna. Dos entrevistados, 27,8% responderam que utilizam e as descreveram como meritocracia, indicação de funcionários, avaliação de desempenho e e-mail interno. Um participante não informou a fonte. Do mesmo modo, pode-se observar que 72,2% dos respondentes não utilizam outra fonte de recrutamento interno, a não ser as citadas neste bloco.

Numa visão geral dessa tabela, pode-se concluir que as fontes mais utilizadas pelos integrantes do Grupo de RHs VT para um recrutamento interno são mural da empresa, comunicado verbal da vaga e intranet.

Dessa forma, esse resultado confirma a ideia do autor Pequeno (2012), segundo o qual essas fontes, entre outras, procuram divulgar as vagas disponíveis dentro da própria empresa, atraindo candidatos que já fazem parte desta e já estão adaptados à cultura organizacional. O autor ainda complementa, dizendo que, ao realizar esse processo, a empresa constrói uma relação positiva com seus funcionários, considerando-se ainda que o processo de recrutar torna-se mais rápido e oportuniza crescimento ao pessoal interno.

Ainda pode-se perceber que a fonte menos utilizada por esses profissionais é jornal corporativo, seguida de inventário de talentos e outra.

5.3.1.1 Bloco B - Tabela 4 - Grau de eficácia das fontes de recrutamento interno

A Tabela 4 refere-se ainda ao bloco B, entretanto, nesta etapa, buscou-se identificar o grau de eficácia de cada fonte interna, numa escala intervalar de (1) para ineficaz a (5) para muito eficaz. Os valores apresentados foram calculados para cada item com base em 18 observações.

Tabela 4 - Percentual de respostas relacionadas ao grau de eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno utilizadas segundo os participantes da pesquisa

Fontes internas/Grau de eficácia	Ineficaz	Pouco Eficaz	Nem eficaz Nem ineficaz	Eficaz	Muito eficaz	TOTAL
Inventário de talentos	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0	100
Outra*	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0	100
Mural da empresa	0,0	6,3	0,0	68,8	25,0	100
Comunicado verbal da vaga	0,0	6,7	0,0	73,3	20,0	100
Intranet	0,0	9,1	0,0	54,5	36,4	100
Jornal corporativo	0,0	75,0	0,0	0,0	25,0	100
MÉDIA DO BLOCO B	0,0	10,7	0,0	57,1	32,1	100

Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa.

Nota (*): Como outra fonte, foram informadas, com uma citação cada: meritocracia, indicação de funcionários, avaliação de desempenho e e-mail interno. Um participante não informou a outra fonte.

Analisando a tabela, pode-se perceber que, para 60% dos informantes, as fontes consideradas muito eficazes para o processo de recrutamento interno são inventário de talentos e as consideradas no ponto “outra”. Em relação às mesmas fontes, 40% afirmam ser eficazes. Dessa forma, soma-se 100% de eficácia para essas fontes. Posterior a isso, 73,3% dos respondentes dizem ser uma fonte eficaz comunicado verbal da vaga, 68,8% mural da empresa e 54,5% intranet.

A fonte considerada menos eficaz para recrutamento interno, segundo as informações dos representantes do Grupo RHVT que responderam a pesquisa, é jornal corporativo, com 75% das informações.

Ainda neste bloco B, pode-se observar à média, verificando-se que a maioria das fontes, 57,1%, foi considerada no grau eficaz.

Observando a Tabela 4, pode-se chegar à conclusão de que as fontes mais eficazes para um recrutamento interno, segundo as informações dos representantes

do Grupo de RHVT, são: inventários de talentos, as consideradas no ponto “outra” (meritocracia, indicação de funcionários, avaliação de desempenho, e-mail interno e uma não informada), comunicado verbal da vaga, mural da empresa e intranet. A fonte menos eficaz para um processo de recrutamento interno é jornal corporativo.

Dessa forma, considerando o resultado deste primeiro bloco, segundo o qual a maioria das fontes citadas no referencial deste trabalho é considerada eficaz, confirma-se o que o autor Banov (2012) comenta sobre o recrutamento interno ser vantajoso por divulgar as vagas em aberto no interior da empresa, proporcionando um processo mais econômico, promovendo uma relação positiva entre colaborador e empresa e ainda, dando oportunidade de crescimento para os interessados.

5.3.1.2 Bloco B – Tabela 5 - Características em relação à eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno

Os valores da Tabela 5 foram calculados de forma ponderada, considerando Ineficaz (1), Pouco Eficaz (2), Sem opinião (3), Eficaz (4), Muito Eficaz (5). Sendo assim, apresenta-se à média e desvio – padrão do grau de eficácia das fontes de recrutamento interno.

Tabela 5 – Características em relação à eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno utilizadas segundo os participantes da pesquisa

Fontes internas/Características	Valor médio	Desvio-padrão	Valor mínimo	Valor máximo	Número de informantes
Inventário de talentos	4,60	0,55	4	5	5
Outra*	4,60	0,55	4	5	5
Intranet	4,18	0,87	2	5	11
Mural da empresa	4,13	0,72	2	5	16
Comunicado verbal da vaga	4,07	0,70	2	5	15
Jornal corporativo	2,75	1,50	2	5	4
MÉDIA DO BLOCO B	4,11	-	2	5	-

Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa.

Quanto às fontes de recrutamento interno, a maioria das médias obtidas ficou acima de 4. Inventário de talentos e as fontes citadas no ponto “outra” (meritocracia, indicação de funcionários, avaliação de desempenho, e-mail interno e uma não informada), com 5 informantes cada, apresentaram-se mais expressivas, com média

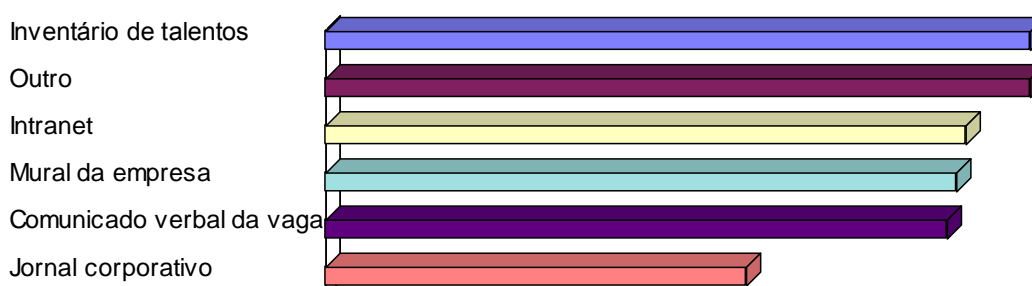
de 4,60 e um desvio-padrão menor, de 0,55. Intranet, com 11 informantes, mural da empresa, com 16 informantes e comunicado verbal da vaga, com 15 informantes, apresentaram médias menores, entre 4,18 e 4,07 e ainda desvio-padrão maior, entre 0,87 e 0,70. A fonte com média mais baixa neste bloco, 2,75, refere-se ao jornal corporativo, com 4 informantes e um desvio-padrão de 1,50, maior que as demais fontes.

Tanto na Tabela 4, que se refere ao grau de eficácia, como nesta Tabela 5, que se refere mais propriamente à média, a fonte inventário de talentos apresenta média e percentual mais elevado. Para o autor Vizioli (2010), inventário de talentos é uma fonte interna de recrutamento que organiza, em um arquivo, todos os dados das pessoas que trabalham na empresa, como cargo que exercem suas habilidades, qualificações e competências. Ainda para o autor, essa fonte é importante porque, no sistema de informação da organização, ela pode ter conexão com a análise de cargos.

Para completar a análise, o Gráfico 3 representa de forma ilustrativa a média de cada fonte interna de recrutamento: inventário de talentos e o ponto “outra”, com diversas respostas, representam a maior média neste gráfico, com 4,60; intranet com 4,18; mural de empresa com 4,13; comunicado verbal da vaga, com 4,07; e jornal corporativo com a menor média, 2,75.

5.3.1.3 Gráfico 3 – Média de eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno utilizadas

Gráfico 3 – Média de eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno utilizadas segundo os participantes da pesquisa



Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa.

5.4 Fontes de recrutamento externo e seu grau de eficácia.

Para encerrar a questão 02, organizou-se o bloco C, que procurou identificar se os integrantes do Grupo de RHs VT utilizam as fontes de recrutamento externo citadas, bem como o grau de eficácia das mesmas, segundo suas opiniões. Ainda no Bloco C, no ponto “s” foi deixado espaço para que o respondente citasse alguma outra fonte de recrutamento externo que não tivesse sido contemplada neste bloco C.

5.4.1 Bloco C – Tabela 6 – Fontes de recrutamento externo

A Tabela 6 representa a utilização das fontes de recrutamento externo pelos integrantes do Grupo RHs VT. Essas foram citadas pela pesquisadora, que se baseou no referencial teórico do trabalho. Os valores da tabela foram calculados para cada item com base em 18 observações.

Tabela 6 – Tipos de fontes de recrutamento externo utilizadas pelos participantes da pesquisa

Fonte/Utilização	Sim	Não	TOTAL
Apresentações espontâneas	100	0,0	100
Indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas	94,4	5,6	100
Anúncio em jornal	83,3	16,7	100
Agência de emprego	77,8	22,2	100
Banco de dados de instituições de ensino	77,8	22,2	100
Quadros de avisos da empresa	72,2	27,8	100
Redes sociais	66,7	33,3	100
Sites da empresa	66,7	33,3	100
Anúncio em rádio	66,7	33,3	100
Cartazes em universidades, faculdades ou escolas técnicas	66,7	33,3	100
Instituições especializadas em captar estagiários	61,1	38,9	100
Parceria com sindicatos e associações de classe	55,6	44,4	100
Intercâmbio com outras empresas	44,4	55,6	100
Serviços de alto falantes	33,3	66,7	100
Sites especializados em oferta e procura de RH	33,3	66,7	100
Feiras e eventos	27,8	72,2	100
<i>Headhunting</i> (caçadores de talentos)	16,7	83,3	100
Outra*	5,6	94,4	100
Anúncio em revista	0,0	100,0	100
TOTAL	55,3	44,7	100

Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa. Observação: Os valores da tabela foram calculados para cada item com base em 18 observações

Nota (*): Foi informada outra fonte: SINE

Ao analisar esta tabela, pode-se perceber que, exceto anúncio em revistas, todas as fontes de recrutamento externo apresentadas no instrumento de coleta de dados são utilizadas pelos integrantes do Grupo de RHs VT, que responderam esta pesquisa, na busca de pessoas no ambiente externo para preencher as vagas em aberto em suas organizações.

Assim, a fonte mais utilizada é a apresentação espontânea do candidato nas empresas, com 100% das respostas. Indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas também apresentou um resultado bem significativo, ou seja, 94,4% dos respondentes utilizam-na para encontrar candidatos no mercado externo. Anúncio em jornal tem a terceira posição entre as fontes externas mais utilizadas, com 83,3% de utilização.

As fontes agência de emprego e banco de dados de instituições de ensino são utilizadas por 77,8% dos respondentes. A fonte quadro de avisos da empresa é utilizada por 72,2%. Dos entrevistados, 66,7% utilizam fontes como: anúncio em rádio, cartazes em universidades, faculdades, escolas técnicas, redes sociais e sites da empresa. A fonte parceria com sindicatos e associados da classe representou 55,6% das respostas.

As fontes de recrutamento externo menos utilizadas pelos representantes do Grupo de RHVT foram: *headhunting*, com 83,3% dos respondentes, feiras e eventos, com 72,2%, serviços de alto falantes e sites especializados em oferta e procura de RH, com 66,7% e intercâmbio com outras empresas, com 55,6% das informações.

Neste bloco, foi apresentada como “outra, qual?” a opção para que o respondente descrevesse fontes que utiliza e que não foram descritas pela pesquisadora. Um respondente citou a fonte de recrutamento externo utilizada pela sua empresa como “SINE”, representando 5,6% dos que utilizam e 94,4% dos que não utilizam.

Quanto à fonte apresentações espontâneas, o autor Lacombe (2011) diz ser muito utilizada nas grandes empresas, pois um simples envio do currículo costuma ser infrutífero. Na maioria das vezes, ele fica no cadastro geral de candidatos para consultas de vagas futuras. Apesar de ser uma fonte de recrutamento que apresente diversificadas informações para a empresa, são poucas as chances de um indivíduo

conseguir emprego somente enviando um currículo.

Da mesma forma, o fato de a fonte de recrutamento anúncio em revistas, apresentada pela pesquisa, não ser utilizada por nenhum dos integrantes do Grupo de RHs VT, é respaldado pelo autor Lacombe (2011). Segundo ele, são fontes pouco usadas, apesar de serem úteis para recrutamento de pessoas muito especializadas, não sendo usadas por grandes empresas, apenas por médias e pequenas empresas.

5.4.1.1 Bloco C - Tabela 7 - Grau de eficácia das fontes de recrutamento externo

A Tabela 7 representa os dados do bloco C em relação ao grau de eficácia que vai numa escala intervalar de (1) ineficaz para (5) muito eficaz, correspondente a cada fonte de recrutamento externo, segundo as informações que os integrantes do Grupo RHs VT forneceram através da aplicação do questionário.

Tabela 7 – Percentual de respostas relacionadas ao grau de eficácia dos tipos de fontes de recrutamento externo utilizadas segundo os participantes da pesquisa

Fontes externas/Grau de eficácia	Ineficaz	Pouco Eficaz	Nem eficaz Nem ineficaz	Eficaz	Muito eficaz	TOTAL
Redes sociais	0,0	0,0	0,0	75,0	25,0	100
Quadros de avisos da empresa	0,0	7,7	0,0	61,5	30,8	100
Anúncio em rádio	0,0	8,3	0,0	58,3	33,3	100
Instituições especializadas em captar	0,0	9,1	9,1	72,7	9,1	100
Parceria com sindicatos e associações de classe	0,0	10,0	10,0	80,0	0,0	100
Apresentações espontâneas	0,0	11,1	11,1	61,1	16,7	100
Indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas	0,0	17,6	5,9	41,2	35,3	100
Serviços de alto falantes	0,0	16,7	0,0	50,0	33,3	100
Anúncio em jornal	0,0	26,7	0,0	66,7	6,7	100
Cartazes em universidades, faculdades ou escolas técnicas	0,0	25,0	0,0	66,7	8,3	100
Agência de emprego	0,0	42,9	0,0	50,0	7,1	100
Intercâmbio com outras empresas	0,0	22,2	33,3	33,3	11,1	100
Feiras e eventos	0,0	33,3	16,7	50,0	0,0	100
<i>Headhunting</i> (caçadores de talentos)	0,0	33,3	0,0	33,3	33,3	100

(Continua...)

(Conclusão)

Fontes externas/Grau de eficácia	Ineficaz	Pouco Eficaz	Nem Eficaz Nem ineficaz	Eficaz	Muito eficaz	TOTAL
Sites especializados em oferta e procura de RH	0,0	14,3	28,6	57,1	0,0	100
Anúncio em revistas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sites da empresa	0,0	16,7	0,0	66,7	16,7	100
Banco de dados de instituições de ensino	0,0	21,4	14,3	50,0	14,3	100
Outra*	0,0	0,0	0,0	100	0,0	100
MÉDIA DO BLOCO C	0,0	17,7	6,8	58,9	16,5	100

Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa.

No grau 5, buscou-se identificar as fontes mais eficazes para recrutamento externo. Segundo as opiniões dos representantes do Grupo RHVT, indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas apresentou maior percentual nesse grau: 35,3%. As fontes anúncio em jornal, serviços de alto falantes e *headhunting* resultaram em 33,3% das respostas para esse grau, seguidas da fonte quadro de avisos da empresa, com 30,8%.

Da mesma forma, as fontes consideradas no grau eficaz com percentual mais elevado: com 80% das respostas, parceria com sindicatos e associações de classe; redes sociais, com 75%; instituições especializadas em captar estagiários, 72,7%; anúncio em jornal, cartazes em universidades, faculdades e escolas técnicas e sites da empresa, com 66,7%; quadros de aviso da empresa, com 61,5%; apresentações espontâneas, com 61,1%; anúncio em rádio, 58,3%; e sites especializados em oferta e procura de RH, com 57,1% dos representantes.

Ainda nesta tabela, pode-se perceber baixos percentuais em relação às fontes de recrutamento externo, para o grau 3 sem opinião. Mesmo assim, a fonte que apresentou percentual mais alto entre todas neste grau foi intercâmbio com outras empresas, 33,3% das respostas.

Em relação ao grau pouco eficaz, a fonte agência de emprego foi a que apresentou percentual mais elevado entre todas nesse bloco. Apesar desse resultado, o autor Banov (2012) diz ser uma fonte utilizada para recrutar profissionais de nível médio a operacional e a considera vantajosa por ter um grande banco de currículos cadastrados que são enviados rapidamente para a empresa necessitada. Ainda para o autor Lacombe (2011), essa fonte pode ser utilizada pelas

empresas quando não existe o profissional da área para recrutar e selecionar pessoas.

Como na Tabela 6, a fonte anúncio em revistas, nesta Tabela 7, também ficou sem observação de nível por parte dos informantes. Pode-se considerar que essa fonte tenha tido esse resultado, pois, segundo o autor Lacombe (2011), é pouco usada, sendo apenas favorável para recrutamento de candidatos muito especializados, o que, provavelmente, não se caracteriza nas empresas integrantes do Grupo.

Ainda considerando o problema desta pesquisa, ou seja, identificar quais as fontes de recrutamento mais eficazes para a atração de candidatos, na opinião dos integrantes do Grupo RHs VT, no recrutamento externo, juntando-se o percentual do grau muito eficaz e o grau eficaz, a fonte rede social tem resultado de 100% de eficácia e, dessa forma, é considerada a mais eficaz.

Com esse resultado, para as autoras Giachini e Laimer (2015), as redes sociais são fontes em que os recrutadores procuram identificar de forma mais rápida o perfil dos candidatos, cargos e empresas em que já trabalharam. As redes sociais estão sendo utilizadas cada vez mais para relacionamentos profissionais, uma vez que, através delas, captam-se diversas informações que podem assessorar o recrutador a distinguir o perfil do candidato.

Quadro de avisos da empresa é a fonte de recrutamento externo que, apresentou o segundo percentual mais elevado nesta tabela, 92,3%. Para o autor Lacombe, 2011 é uma fonte considerada de baixo custo toda via, atrai candidatos indicados pelos funcionários da empresa.

Da mesma forma, a fonte anúncio em rádio soma 91,6%. Os autores Lacombe (2011) e Banov (2012), em relação a essa fonte, comentam ser utilizada para cargos inferiores ou com muitas vagas em aberto. Do mesmo modo, serviços de alto falantes, com soma de 83,3% das respostas para esta fonte, o autor Banov (2012) também diz ser uma fonte que divulga vagas para cargos mais inferiores, sendo anunciada nos arredores da empresa.

Ainda somando 81,8% das respostas para fontes eficazes de recrutamento

externo, identifica-se a fonte instituições especializadas em captar estagiários. Segundo o autor Banov (2012), essa fonte consiste em empresas que trabalham somente com estagiários, e se responsabilizam pela sua contratação. Dessa forma, a organização que possui vagas em aberto e tem interesse em ter estagiários trabalhando em sua equipe, pode contratar essas instituições.

Também a fonte parceria com sindicatos e associações da classe, que apresentou uma soma de 80% entre o grau muito eficaz e eficaz, é, para o autor Banov (2012), uma fonte que auxilia as empresas a encontrarem profissionais de determinadas categorias.

A fonte apresentações espontâneas também pode ser considerada eficaz para o processo de recrutamento externo, por ter apresentado uma soma de 77,8% das respostas nesses dois graus. Sendo assim, Lacombe (2011) diz ser uma fonte utilizada por grandes empresas. O interessado pela vaga apenas envia seu currículo, entretanto, é muito difícil ser contratado apenas por essa atitude.

Em relação a essas fontes de recrutamento externo consideradas mais eficazes, ainda podemos avaliar indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas, que apresentou 76,5% das respostas na soma do grau muito eficaz e eficaz. Assim, para os autores Lacombe (2011) e Banov (2012), do referencial teórico deste trabalho, é uma fonte que funciona como indicadores, não sendo aberta ao grande público, devido à sua missão de localizar a pessoa certa. É solicitado a funcionários de alta confiança da empresa que indiquem pessoas que se encaixem na vaga disponível.

5.4.2 Bloco C - Tabela – 8 Características em relação à eficácia dos tipos de fontes externas de recrutamento

A Tabela 8 apresenta as características das fontes de recrutamento externo, como média, desvio-padrão e número de informantes.

De modo geral, ao observar a média das fontes, todas apresentam médias acima de 3. O desvio-padrão dessas fontes varia de menor número, que alcança 0,45, para maior número de desvio-padrão, que alcança 1,53.

Tabela 8 – Características em relação à eficácia dos tipos de fontes de recrutamento externo utilizadas, segundo os participantes da pesquisa

Fontes externas/Características	Valor médio	Desvio-padrão	Valor mínimo	Valor máximo	Número de informantes
Redes sociais	4,25	0,45	4	5	12
Anúncio em rádio	4,17	0,83	2	5	12
Quadros de avisos da empresa	4,15	0,80	2	5	13
Serviços de alto falantes	4,00	1,10	2	5	6
Outra*	4,00	0,00	4	4	1
Indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas	3,94	1,09	2	5	17
Sites da empresa	3,83	0,94	2	5	12
Apresentações espontâneas	3,83	0,86	2	5	18
Instituições especializadas em captar estagiários	3,82	0,75	2	5	11
Parceria com sindicatos e associações de classe	3,70	0,67	2	4	10
<i>Headhunting</i> (caçadores de talentos)	3,67	1,53	2	5	3
Banco de dados de instituições de ensino	3,57	1,02	2	5	14
Anúncio em jornal	3,53	0,99	2	5	15
Sites especializados em oferta e procura de RH	3,43	0,79	2	4	7
Intercâmbio com outras empresas	3,33	1,00	2	5	9
Cartazes em universidades, faculdades ou escolas técnicas	3,25	1,14	1	4	12
Agência de emprego	3,21	1,12	2	5	14
Feiras e eventos	3,17	0,98	2	4	6
MÉDIA DO BLOCO C	3,72	-	1	5	-

Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa.

Observação: Os valores da tabela foram calculados de forma ponderada, considerando Ineficaz = 1, Pouco Eficaz = 2, Sem opinião = 3, Eficaz = 4, Muito eficaz = 5.

Nota (*): Foi informada outra fonte: SINE.

A maior média, 4,25, refere-se à fonte redes sociais e a menor média é representada pela fonte feiras e eventos, com média de 3,17. A fonte com menor desvio-padrão é redes sociais, com 0,45, e com maior desvio-padrão, 1,53, a fonte *headhunting*. O número de informantes variou entre 1 a 18 para cada fonte. A fonte “outra”, representada por SINE, teve apenas um informante e a fonte apresentações espontâneas teve 18 informantes.

Considerando a média do bloco C, representada por 3,72, as fontes que apresentam média até 3,72 foram consideradas mais eficazes. Sendo como: redes

sociais, com média de 4,25; anúncio em rádio, com 4,17; quadro de avisos da empresa, com 4,15; serviços de alto falantes e outra representada por SINE, com 4; indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas, com 3,94; sites da empresa e apresentações espontâneas, 3,83; e instituições especializadas em captar estagiários, 3,82.

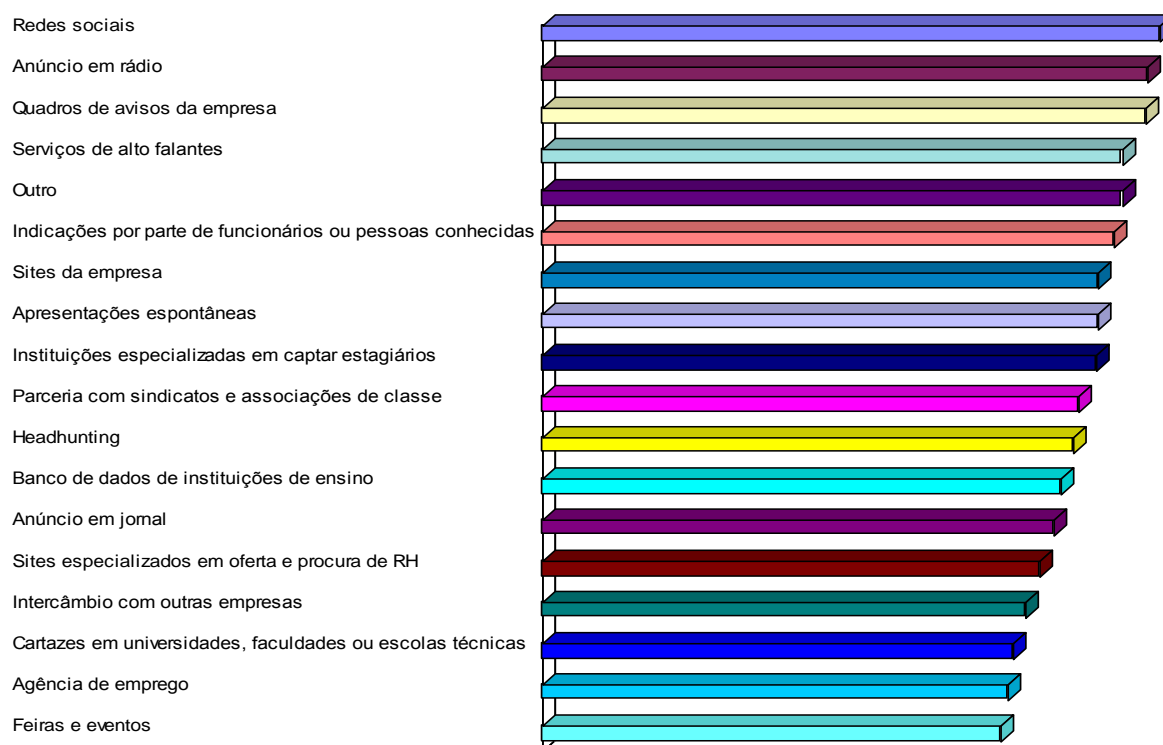
As fontes analisadas como menos eficazes, ficando abaixo da média do bloco: parceria com sindicatos e associações de classe, com média de 3,70; *headhunting*, com 3,67; banco de dados, com 3,57; anúncio em jornal, com 3,53; sites especializados em oferta e procura de RH, com 3,43; intercâmbio com outras empresas, com 3,33; cartazes em universidades, faculdades e escolas técnicas, com 3,25; agência de empregos, com 3,21; e 3,17 para feiras e eventos.

Em uma análise geral, pode-se concluir que as fontes de recrutamento externo mais utilizadas são consideradas eficazes, por apresentarem médias muito próximas ao grau 4 eficaz.

5.4.2.1 Bloco C - Gráfico 4 - Média das fontes de recrutamento externo

O Gráfico 4 ilustra a média das fontes de recrutamento externo, da maior para a menor média, com as redes sociais representando a média maior, com 4,25, e feiras e eventos representando a menor média, com 3,17.

Gráfico 4 – Média de eficácia dos tipos de fontes de recrutamento externo utilizadas segundo os participantes da pesquisa



Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa.

5.5 Análise com cruzamentos de dados

Este item está dividido em quatro tabelas, de tal forma que, buscou-se cruzar dados como: média de eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno e externo, segundo o tempo de atuação na área de RH dos integrantes do Grupo RHs VT, como também, a média da eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno e externo utilizadas, segundo a escolaridade dos participantes da pesquisa.

5.5.1 Tabela 9 - Média da eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno utilizadas segundo o tempo de atuação em Recursos Humanos dos participantes da pesquisa

A Tabela 9 representa a média de eficácia das fontes de recrutamento interno utilizadas pelos respondentes da pesquisa, segundo seu tempo de atuação na área de recursos humanos.

Tabela 9 – Média da eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno utilizadas segundo o tempo de atuação em Recursos Humanos dos participantes da pesquisa

Fontes internas/Tempo de atuação	Menos de 5 anos	De 5 a 10 anos	De 10 a 15 anos	Acima de 15 anos	TOTAL
Jornal corporativo	-	-	3,00	2,00	2,75
Intranet	-	2,00	4,67	4,00	4,18
Mural da empresa	4,00	4,25	4,17	4,00	4,13
Comunicado verbal da vaga	4,00	4,50	3,67	4,25	4,07
Inventário de talentos	-	5,00	4,33	5,00	4,60
Outra*	-	5,00	4,33	5,00	4,60

Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa.

Observação: Os valores da tabela foram calculados de forma ponderada, considerando Ineficaz = 1, Pouco Eficaz = 2, Sem opinião = 3, Eficaz = 4, Muito eficaz = 5.

Os profissionais que atuam no mercado de RH há menos de 05 anos consideram a mesma média para as fontes mural da empresa e comunicado verbal da vaga. Essa média de 4 representa fontes eficazes de recrutamento interno. Esses profissionais não utilizam as fontes jornal corporativo, intranet, inventário de talentos e outra.

Para os que trabalham entre 05 a 10 anos, a fonte intranet, citada por 2 respondentes, apresentou a menor média, podendo ser caracterizada como uma fonte de grau pouco eficaz para o processo de recrutamento interno. Dessa forma, para eles, comunicado da vaga, com média de 4,50 e mural da empresa, com média de 4,25, são duas fontes de grau eficaz para recrutamento interno. Ainda nessa fase de tempo de atuação, houve um empate entre as fontes inventário de talentos e as consideradas na questão aberta, que são: meritocracia, indicação de funcionários, avaliação de desempenho, e-mail interno e uma não informada. Foram consideradas com média 5, sendo, assim, fontes de grau muito eficaz para recrutamento interno.

Entre os profissionais que atuam de 10 a 15 anos, a fonte com maior média foi intranet com 4,67, aproximando-se do grau 5 e assim podendo ser considerada uma fonte muito eficaz para eles. As fontes consideradas no ponto “outra” e inventário de talentos, com média, 4,33, e mural da empresa, com 4,17, são fontes com grau eficaz para um recrutamento interno. A fonte comunicado verbal da vaga,

com média de 3,67, também pode ser considerada eficaz, pois se aproxima do grau 4. Jornal corporativo obteve média 3; dessa forma, os informantes da pesquisa não têm opinião em relação ao seu grau de eficácia.

Por fim, os profissionais de RH que atuam há mais de 15 anos consideram jornal corporativo uma fonte com média 2, pouco eficaz para o processo de recrutamento interno. Já as fontes comunicado verbal da vaga, com média de 4,25, e mural da empresa e intranet com médias iguais, 4, são consideradas eficazes para o processo de recrutamento interno. Da mesma forma, são consideradas muito eficazes, com média 5, inventário de talentos e as consideradas no ponto “outra”, que são: meritocracia, indicação de funcionários, avaliação de desempenho, e-mail interno e uma não informada.

Considerando o tempo de experiência na área de RH, os integrantes do Grupo RHs VT que estão no mercado de 5 a 10 anos e há mais de 15 anos têm a mesma percepção em relação às fontes muito eficazes de recrutamento interno, como inventário de talentos e as consideradas no ponto “outra”. Para as fontes com grau eficaz, todos os profissionais, independente de seu tempo de atuação na área de RH, têm a mesma opinião em relação às fontes mural da empresa e comunicado verbal da vaga.

Ainda, pode-se perceber uma relação em comum na avaliação da fonte jornal corporativo, considerando o tempo de atuação dos entrevistados, uma vez que os profissionais com menos de 5 anos e os com 5 a 10 anos de atuação não a utilizam. Os profissionais com atuação entre 10 a 15 anos não têm opinião em relação ao seu grau de eficácia e os que trabalham acima de 15 anos na área de RH afirmam ser uma fonte pouco eficaz para o processo de recrutamento interno.

5.5.2 Tabela 10 – Média da eficácia dos tipos de fontes internas de recrutamento utilizado segundo a escolaridade dos participantes da pesquisa

A Tabela 10 representa a média da eficácia dos tipos de fontes de recrutamento interno utilizadas, segundo a escolaridade dos representantes do Grupo de RHVT que responderam esta pesquisa.

Tabela 10 – Média da eficácia dos tipos de fontes internas de recrutamento utilizado segundo a escolaridade dos participantes da pesquisa

Fontes internas/Escolaridade	Superior incompleto	Superior completo	Especialização	TOTAL
Jornal corporativo	-	-	2,75	2,75
Intranet	4,00	2,00	4,44	4,18
Mural da empresa	4,00	4,50	4,11	4,13
Comunicado verbal da vaga	4,25	4,50	3,89	4,07
Inventário de talentos	-	5,00	4,50	4,60
Outra*	-	5,00	4,50	4,60

Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa.

Observação: Os valores da tabela foram calculados de forma ponderada, considerando Ineficaz = 1, Pouco Eficaz = 2, Sem opinião = 3, Eficaz = 4, Muito eficaz = 5.

Para os respondentes que têm ensino superior incompleto, as fontes intranet e mural da empresa apresentaram média 4, e a fonte comunicado verbal da vaga, 4,25. Para esses respondentes, essas fontes são consideradas de grau eficaz. Eles não utilizam as fontes jornal corporativo, inventário de talentos e nem outra, para o processo de recrutamento interno.

Os respondentes que possuem ensino superior completo utilizam outras fontes representadas por meritocracia, indicação por funcionários, e-mail interno e uma não informada, com média 5, consideradas muito eficazes para o processo de recrutamento interno. Obteve-se o mesmo resultado para a fonte inventário de talentos. Com média de 4,50, as fontes mural da empresa e comunicado verbal da vaga são consideradas eficazes. E ainda para esses profissionais formados, intranet é uma fonte com média 2, sendo, assim, considerada no grau pouco eficaz para o processo de recrutamento interno. Por fim, esses respondentes não utilizam a fonte jornal corporativo, por isso, ela não apresenta grau de eficácia.

Da mesma forma, para os respondentes desta pesquisa que possuem especialização como escolaridade, as fontes que obtiveram uma média com grau próximo a 4 foram: comunicado verbal da vaga, com 3,89; mural da empresa, com 4,11; intranet, 4,44; e inventário de talentos e o ponto “outra”, ambos com média de 4,50. Essas, desta forma, são consideradas eficazes para o processo de recrutamento interno. Ainda a fonte jornal corporativo teve uma média de 2,75, muito próxima ao grau 3, sem opinião.

Ao analisar a tabela de forma geral, os três níveis de escolaridade consideram o grau eficaz para as fontes mural da empresa e comunicado verbal da vaga, para o processo de recrutamento interno. Com o mesmo pensamento, os profissionais que possuem especialização e ensino superior completo afirmam que as fontes inventário de talentos e a considerada no ponto “outra” variam de grau eficaz para muito eficaz.

5.5.3 Tabela 11 – Média da eficácia dos tipos de fontes de recrutamento externo utilizadas segundo o tempo de atuação na área de RH

A Tabela 11 apresenta a média da eficácia dos tipos de fontes de recrutamento externo utilizadas, segundo o tempo de atuação na área de RH dos integrantes do Grupo RHs VT que responderam esta pesquisa.

Tabela 11 – Média da eficácia dos tipos de fontes externas de recrutamento utilizado segundo o tempo de atuação em Recursos Humanos dos participantes da pesquisa

Fontes externas/Tempo de atuação	Menos de 5 anos	De 5 a 10 anos	De 10 a 15 anos	Acima de 15 anos	TOTAL
Anúncio em jornal	2,00	4,00	3,63	3,00	3,53
Anúncio em rádio	-	3,67	4,29	4,50	4,17
Serviços de alto falantes	-	4,00	3,67	5,00	4,00
Quadros de avisos da empresa	2,00	4,33	4,6	4,00	4,15
Indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas	4,00	4,75	3,25	4,50	3,94
Apresentações espontâneas	3,00	4,50	3,75	3,75	3,83
Cartazes em universidades, faculdades ou escolas técnicas	2,00	3,33	3,17	4,00	3,25
Instituições especializadas em captar estagiários	4,00	3,33	4,17	3,00	3,82
Parceria com sindicatos e associações de classe	-	3,33	4,00	3,00	3,70
Agência de emprego	4,00	3,25	3,20	2,67	3,21
Intercâmbio com outras empresas	-	2,00	3,60	3,33	3,33
Feiras e eventos	2,00	2,00	3,75	-	3,17
<i>Headhunting</i> (caçadores de tal.)	-	3,67	-	-	3,67
Sites da empresa	2,00	4,00	4,00	3,00	3,43
Redes sociais	5,00	4,33	4,20	4,00	4,25
Sites especializados em oferta e procura de RH	-	3,50	4,00	4,00	3,83
Banco de dados de instituições de ensino	4,00	3,25	3,67	3,67	3,57

(Continua...)

(Conclusão)

Fontes externas/Tempo de atuação	Menos de 5 anos	De 5 a 10 anos	De 10 a 15 anos	Acima de 15 anos	TOTAL
Outra*	-	-	4,00	-	4,00

Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa.

Observação: Os valores da tabela foram calculados de forma ponderada, considerando Ineficaz = 1, Pouco Eficaz = 2, Sem opinião = 3, Eficaz = 4, Muito eficaz = 5.

Conforme os dados apresentados na Tabela 11, os profissionais que atuam na área de RH há menos de 5 anos consideram fontes eficazes para um recrutamento externo, as que apresentaram médias entre 4 e 5. Muito eficaz, considerando o grau 5, a fonte redes sociais. Eficazes, considerando grau 4, as fontes indicação por parte de funcionários ou pessoas conhecidas, instituições especializadas em captar estagiários, agência de empregos e banco de dados.

Da mesma forma, esses profissionais não têm opinião em relação ao grau de eficácia da fonte apresentações espontâneas, com média 3. Ainda, esses respondentes consideram fontes pouco eficazes, anúncio em jornal, quadro de avisos, cartazes em universidades, faculdades e escolas técnicas, feiras e eventos e sites da empresa, apresentando média 2.

Para os profissionais que atuam na área de RH de 5 a 10 anos, as fontes eficazes de recrutamento externo são as que obtiveram médias entre 4,75 e 3,67, próximas ao grau eficaz 4 e muito eficaz 5: indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas, 4,75; apresentações espontâneas, 4,50; quadro de avisos e redes sociais, com média de 4,33; anúncio em jornal, serviços de alto falante e sites da empresa, com média de 4; e anúncio em rádio e *headhunting*, com média de 3,67.

Também avaliam as fontes com grau 3 (sem opinião em relação ao grau de eficácia): sites especializados em oferta e procura de RH, com 3,50; agência de emprego e banco de dados de instituições de ensino, com média de 3,25; parceria com sindicatos e associações de classe, instituições especializadas em captar estagiários e cartazes em universidades, faculdades e escolas técnicas, com média de 3,33. E, por fim, consideram fontes pouco eficazes para um recrutamento externo, intercâmbio com outras empresas e feiras e eventos, com média 2.

De 10 a 15 anos, as fontes consideradas eficazes para um processo de

recrutamento externo foram consideradas as que apresentaram médias de 4,60 e 3,60, próximas ao grau 4 eficaz e grau 5 muito eficaz: quadros de avisos da empresa, 4,60; anúncio em rádio, 4,29; redes sociais, 4,20; instituições especializadas em captar estagiários, 4,17; parceria com sindicatos e associações de classe, sites da empresa, sites especializados em oferta e procura de RH e outra representada por SINE tiveram média 4; feiras e eventos e apresentações espontâneas, 3,75; serviços de alto falante e banco de dados de instituições de ensino, 3,67; anúncio em rádio, 3,63; e intercâmbio com outras empresas, 3,60.

Para esses respondentes, as fontes indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas, com média 3,25, agência de emprego, com 3,20 e cartazes em universidades, faculdades e escolas técnicas, com média 3,17, são consideradas no grau 3, sem opinião em relação à eficácia.

Por fim, para os profissionais que atuam há mais de 15 anos neste mercado, as fontes consideradas mais eficazes apresentaram médias de 3,67 e 5,00, próximas ao grau eficaz 4 e grau muito eficaz 5, quais sejam: serviços de alto falantes, com 5; anúncio em rádio e indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas com média de 4,50; quadros de avisos da empresa, cartazes em universidades, faculdades ou escolas técnicas, redes sociais e sites especializados em oferta e procura de RH com média de 4,00; apresentações espontâneas, 3,75; e banco de dados de instituições de ensino com média de 3,67. Esses respondentes também não têm opinião em relação à eficácia das fontes: intercâmbio com outras empresas, com média 3,33; sites da empresa, parceria com sindicatos e associações de classe, instituições especializadas em captar estagiários e anúncio em rádio, com média 3; e agência de emprego, com média 2,67.

Analisando de forma geral, para os quatro grupos de profissionais formados de acordo com o tempo de atuação na área de RH, redes sociais é a fonte que apresenta maior grau de eficácia, com média entre 5 e 4. Desse modo, é considerada uma fonte de recrutamento externo eficaz para os integrantes do Grupo de RHs VT que responderam a esta pesquisa.

5.5.4 Tabela 12 – Média da eficácia para cada fonte de recrutamento externo utilizada, segundo a escolaridade dos integrantes do Grupo RHs VT que responderam esta pesquisa

A Tabela 12 representa a média da eficácia para cada fonte de recrutamento externo utilizada, segundo a escolaridade dos integrantes do Grupo RHs VT que responderam esta pesquisa.

Tabela 12 – Média da eficácia dos tipos de fontes de recrutamento externo utilizadas, segundo a escolaridade dos participantes da pesquisa

Fontes externas/Escolaridade	Superior incompleto	Superior completo	Especialização	TOTAL
Anúncio em jornal	3,33	4,00	3,50	3,53
Anúncio em rádio	4,00	3,50	4,33	4,17
Serviços de alto falantes	4,00	4,00	4,00	4,00
Quadros de avisos da empresa	3,33	4,50	4,38	4,15
Indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas	4,25	5,00	3,64	3,94
Apresentações espontâneas	3,60	5,00	3,73	3,83
Cartazes em universidades, faculdades ou escolas técnicas	2,00	4,00	3,38	3,25
Instituições especializadas em captar estagiários	3,33	4,00	4,00	3,82
Parceria com sindicatos e associações de classe	4,00	3,00	3,86	3,70
Agência de emprego	3,75	3,00	3,00	3,21
Intercâmbio com outras empresas	-	2,00	3,50	3,33
Feiras e eventos	2,00	2,00	3,75	3,17
<i>Headhunting</i> (caçadores de talentos)	5,00	3,00	-	3,67
Sites da empresa	2,00	4,00	3,60	3,43
Redes sociais	5,00	4,00	4,13	4,25
Sites especializados em oferta e procura de RH	3,00	4,00	4,00	3,83
Banco de dados de instituições de ensino	3,33	3,50	3,67	3,57
Outra*	-	-	4,00	4,00

Fonte: Da autora, com base nos dados da pesquisa.

Observação: Os valores da tabela foram calculados de forma ponderada, considerando Ineficaz = 1, Pouco Eficaz = 2, Sem opinião = 3, Eficaz = 4, Muito eficaz = 5.

Para os profissionais que possuem ensino superior incompleto, as fontes que apresentam maior média entre 3,60 e 5, próximas ao grau 4 eficaz e grau 5 muito eficaz foram: *headhunting* e redes sociais, com média 5; indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas, 4,25; anúncio em rádio, serviços de alto-falante e parcerias com sindicatos e associações de classe alcançaram média de 4; agência

de emprego, 3,75; e apresentações espontâneas, com média de 3,60.

Da mesma forma, para esses respondentes, anúncio em jornal, quadros de aviso da empresa, instituições especializadas em captar estagiários e banco de dados de instituições de ensino, alcançaram média de 3,33, e sites especializados em oferta e procura de RH, média 3. Sendo assim, essas fontes são consideradas sem opinião em relação ao grau de eficácia. Ainda foram consideradas pouco eficazes, apresentando média 2, cartazes em universidades, faculdades e escolas técnicas, feiras e eventos, sites da empresa.

Os respondentes desta pesquisa que têm ensino superior completo consideraram fontes eficazes de recrutamento externo, as que apresentaram médias de 5 a 4, dentro dos graus muito eficaz e eficaz. Indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas e apresentações espontâneas apresentaram maior média, 5. A fonte quadros de aviso da empresa atingiu média 4,50, enquanto anúncio em jornal, serviços de alto falantes, cartazes em universidades, faculdades ou escolas técnicas, instituições especializadas em captar estagiários, sites da empresa, redes sociais e sites especializados em oferta e procura de RH tiveram média 4.

Da mesma maneira, esses informantes afirmaram não ter opinião em relação à eficácia das fontes que apresentaram média de 3,50 a 3,00 nessa tabela: banco de dados de instituições de ensino e anúncio em rádio, com 3,50; *headhunting*, agência de emprego e parceria com sindicatos e associações de classe, com média 3. Por fim, consideraram pouco eficazes as fontes que demonstram média 2, como: intercâmbio com outras empresas e feiras e eventos.

Como última escolaridade, apresentou-se especialização. Para esses informantes, as fontes eficazes apresentaram média de 4,38 e 3,60. Dessa forma, apenas o grau 4 eficaz é considerado. Resultados alcançados: quadros de aviso da empresa, 4,38; anúncio em rádio, 4,33; redes sociais, 4,13; serviços de alto falantes, instituições especializadas em captar estagiários, sites especializados em oferta e procura de RH e a fonte citada por respondentes SINE, média 4; parceria com sindicatos e associações da classe, 3,86; feiras e eventos, 3,75; apresentações espontâneas, 3,73; indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas, 3,64; e sites da empresa, com média 3,60.

As fontes sem opinião de grau de eficácia e pouco eficazes também foram identificadas por esses integrantes do Grupo de RHs VT. Não têm opinião em relação às fontes intercâmbio com outras empresas e anúncio em jornal, com média de 3,50, cartazes em universidades, faculdades e escolas técnicas, com 3,38 e agência de empregos, com média 3.

Então, considerando a Tabela 12, que mostra a média da eficácia dos tipos de fontes de recrutamento externo utilizadas pelos integrantes do Grupo de RHs VT, segundo sua escolaridade, que responderam a pesquisa, pode-se concluir que as fontes identificadas como mais eficazes pelos três níveis de escolaridade são: serviços de alto falantes, com um grau de eficácia igual para os três, e redes sociais, apresentações espontâneas e indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas, que variam do grau muito eficaz para eficaz entre as três escolaridades.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais o processo de recrutamento é considerado estratégico e valorizado pelas empresas, em função do grande número de candidatos disponíveis e da diferença entre o perfil desejado e o perfil apresentado por eles. Essa diferença pode tornar o processo subsequente, o da seleção, demorado e oneroso, pela dificuldade em encontrar pessoas que atendam às competências necessárias, relacionadas às vagas existentes. Dessa forma, as fontes em que serão divulgadas essas vagas precisam ser eficazes para que atraiam pessoas certas para as tarefas certas.

Assim, este capítulo apresenta as considerações finais desta pesquisa, realizada junto ao Grupo RHs VT. O objetivo geral do presente trabalho foi identificar as fontes de recrutamento mais eficazes para atração de candidatos, na opinião dos integrantes que compõem o Grupo RHs VT. Além do objetivo geral, foram definidos mais quatro objetivos específicos. O primeiro tinha a finalidade de identificar o perfil dos integrantes do Grupo RHs VT que responderam a pesquisa. O segundo, relacionar as fontes de recrutamento mais utilizadas pelos integrantes do Grupo RHs VT. E o terceiro e último, tinha como meta relacionar, entre as fontes utilizadas, aquelas consideradas menos eficazes.

Quanto ao perfil dos dezoito profissionais que responderam esta pesquisa e que compõem o Grupo RHs VT todos atuam na área de Recursos Humanos nas empresas em que trabalham. Todos estudaram ou ainda estão estudando, fazendo uma graduação ou uma especialização na área que trabalham para estarem mais bem preparados diante das dificuldades do mercado de trabalho. Entre esses

dezoito respondentes, existe uma grande variação em relação ao tempo de atuação na área de RH, que vai de 01 a 37 anos.

Em relação ao processo de recrutamento, todos respondentes afirmaram conforme os dados coletados nesta pesquisa, utilizar o método misto, ou seja, utilizam tanto o método de recrutamento interno como o de recrutamento externo para procurar candidatos no surgimento de uma vaga em aberto.

Entre as fontes internas de recrutamento citadas, estão entre as mais utilizadas pelos integrantes do Grupo de RHs VT o mural da empresa, o comunicado verbal da vaga e a intranet. Em relação ao recrutamento externo, das fontes relacionadas, afirmam utilizar mais: apresentações espontâneas, indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas, anúncio em jornais, agência de emprego, banco de dados de instituições de ensino e quadro de avisos da empresa.

Os integrantes do Grupo de RHs VT, além de citarem as fontes mais utilizadas, procuraram avaliar seu grau de eficácia. Consideraram as fontes internas com maior grau de eficácia: inventário de talentos, comunicado verbal da vaga, mural da empresa e intranet. Vale citar que a fonte de recrutamento interno citada nesta pesquisa e que foi considerada menos eficaz para o processo, foi o jornal corporativo.

Da mesma forma, consideraram mais eficazes para um recrutamento externo as fontes: redes sociais, anúncio em rádio, serviços de alto falantes, instituições especializadas em captar estagiários, parceria com sindicatos e associados da classe, apresentações espontâneas e indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas. Como fonte, menos eficazes: agência de emprego.

Ainda para as fontes de recrutamento interno, na análise de comparação da média com o grau de escolaridade e o tempo de atuação, a fonte mais eficaz é Inventário de talentos e a menos eficaz jornal corporativo. Igualmente para as fontes de recrutamento externo, considerada mais eficaz rede social e menos eficaz feiras e eventos.

Assim, pode-se concluir que, para um recrutamento mais eficaz, as fontes identificadas pelos profissionais que forneceram os dados nesta pesquisa podem ser

úteis. Essas fontes podem também auxiliar empresas, que não contam com profissionais específicos na área de gestão de pessoas, a saberem onde procurar candidatos quando surgirem vagas para lotar seu quadro.

6.1 Direcionamentos para outras pesquisas

Considerando que o presente trabalho identificou as fontes de recrutamento consideradas eficazes na opinião dos integrantes do Grupo de RHs VT, e que, por limitação de tempo e de outros recursos, não esgotou as possibilidades de investigação, os estudos podem ser direcionados para identificação de como essas fontes consideradas eficazes impactam nos resultados da gestão de pessoas, considerando os demais subsistemas da gestão de pessoas que seguem após o processo de recrutamento e seleção. Dessa forma, outras pesquisas podem ser direcionadas para:

- Saber o percentual de candidatos recrutados nas fontes consideradas eficazes que são selecionados e contratados;
- Avaliar a proximidade do perfil desejado com o perfil encontrado nas fontes consideradas eficazes;
- Avaliar o índice de retenção dos candidatos contratados que foram recrutados nas fontes consideradas eficazes.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis C. G. de; GARCIA, Adriana A. **Gestão de Pessoas**: edição compactada. São Paulo: Atlas, 2010.

BANOV, Márcia R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BEUREN, Ilse M. (Org.) et. al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, Geoge T. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CARVALHO, Antonio V. de. **Funções básicas do sistema de RH**: atrair, escolher e preparar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni (Org.) et. al. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHEMIN, Beatriz F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos**: planejamento, elaboração e apresentação. 2. ed. Lajeado: Ed. da Univates, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos a empresa. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009a.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 6. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009b.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a.

_____. **Iniciação a Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2010b. E-book. Disponível em: <<http://www.univates.br/biblioteca>>. Acesso em: 26 de març. 2015.

DIAS, Donaldo de S.; SILVA, Mônica F. da. **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios**. São Paulo: Atlas, 2010.

FARIA, Maria H. A. de. **Recrutamento, seleção e socialização**. São Paulo: Pearson, 2015. E-book. Disponível em: <<http://www.univates.br/biblioteca>>. Acesso em: 02 de abr. 2015.

GIACHINI, Viviane; LAIMER, Viviane Rossato. Utilização das redes sociais no processo de recrutamento e seleção nas empresas. **Revista de Administração e Comércio Exterior**, Faculdade João Paulo II, Passo Fundo – RS; Faculdade de Meridional (IMED) de Passo Fundo - RS, 2015. Disponível em: <<http://seer.faculdadejoaopaulo.edu.br/index.php/racex/article/view/2>>. Acesso em: 14 ago. 2015

GIL, Antonio C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Método e técnica de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

HAIR, Joseph F. Jr. (Org.) et. al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Manolita C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

KRIEZER, Paulo. **A diferença entre eficiência e eficácia**. 2009. Disponível em: <http://www.baquete.com.br/colunas/paulo-krieser/29/01/2009/a-diferenca-entre-eficiencia-e-eficacia>. Acesso em: 08 set. 2015

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre:

Bookman, 2012.

MARQUES, Edinaldo Afonso. **O que é eficácia num processo de gestão?**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-que-e-eficacia-num-processo-de-gestao/38291/>>. Acesso em: 08 set. 2015.

MARRAS, Jean P. (Org.) et al. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Silvio L de. **Tratamento de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

PALHARINI, Francisco de Assis. (Org.) et al. **Recrutamento de Recursos Humanos: fundamentos e tendências**. Texto didático produzido para a disciplina Psicologia do Trabalho I - Projeto de Monitoria -PROAC/PIBIC/UFF. Revisão do texto de Mariana Nogueira Rangel e Tatyana Corrêa da Silva. [S.l., s.d.]. Disponível em: <<http://www.uff.br/periodicoshumanas/index.php/cadernosdoichf/article/viewFile/686/513>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. E-book. Disponível em: <<http://www.univates.br/biblioteca>>. Acesso em: 15 de abr. 2015.

PINTO, Eduardo V. **Administração de recursos humanos**. experimental ed. Caxias do Sul, RS: Universidade de Caxias do Sul, [s.d.].

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RODRIGUES, William C. **Metodologia científica**. Disponível em: <http://pesquisaemeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf>. Acesso em: 16 maio 2015.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projeto de estágio do curso de administração: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão de Pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIZIOLI, Miguel. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. E-book. Disponível em: <<http://www.univates.br/biblioteca>>. Acesso em: 07 de agost. 2015.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário para conclusão do trabalho



Curso de Administração de Empresas

“Eficiência é fazer as coisas de maneira correta, eficácia são as coisas certas. O resultado depende de fazer certo as coisas certas” (Peter Drucker).

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão da acadêmica Sabrina Rossini, do curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES. Sua finalidade é auxiliar na identificação das fontes eficazes de recrutamento segundo a opinião dos integrantes do Grupo de RHVT. A sua contribuição, com o preenchimento do questionário, é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

Muito obrigada!

1) Perfil dos profissionais:

1.1 Você trabalha na área de recursos humanos?

() Sim () Não

1.2 Se sim, há quanto tempo? _____

1.3 Se não, em que área você atua? _____

1.4 Qual seu grau de escolaridade:

a) () Ensino Médio completo

b) () Ensino superior incompleto

c) () Ensino Superior completo

d) () Especialização? Qual? _____

e) () Outro: _____

2) As questões abaixo estão organizadas em blocos. Por favor:

- Assinale as alternativas correspondentes à sua prática.
- No bloco A, você deverá assinalar uma das alternativas.
- Nos blocos B e C, você deverá assinalar as fontes que utiliza ou utilizou e, em sua opinião, o nível de eficácia correspondente a cada uma.

Bloco A - Métodos de Recrutamento

Método	Assinale o método utilizado para o processo de recrutamento em sua empresa.
1) Recrutamento interno	
2) Recrutamento externo	
3) Recrutamento misto (interno e externo)	

Bloco B – Fontes de recrutamento interno: se você utiliza fontes internas de recrutamento, responda as questões do Bloco abaixo. Caso contrário, dê sequência, respondendo as questões do Bloco C. Ainda no Bloco B, na questão “f”, há espaço para que você cite, se for o caso, alguma outra fonte de recrutamento interno que não foi contemplada no Bloco B e que você costuma utilizar.

Fonte:	Utiliza ou utilizou essa fonte?		Nível de eficácia da fonte em sua opinião:				
	Sim	Não	5. Muito eficaz	4. Eficaz	3. Nem eficaz e Nem ineficaz	2. Pouco Eficaz	1. Ineficaz
a) Jornal corporativo							
b) Intranet							
c) Mural da empresa							
d) Comunicado verbal da vaga							
e) Inventário de talentos							
f) Outro. Qual?							

Bloco C – Fontes de recrutamento externo: se você utiliza fontes externas de recrutamento, responda as questões do Bloco abaixo. Caso contrário, encerre o processo. Ainda no Bloco C, na questão “s”, há espaço para que você cite, se for o caso, alguma outra fonte de recrutamento externo que não foi contemplada no Bloco C e que você costuma utilizar.

Fonte:	Utiliza ou utilizou essa fonte?		Nível de eficácia da fonte em sua opinião:				
	Sim	Não	5. Muito eficaz	4. Eficaz	3. Nem eficaz e nem ineficaz	2. Pouco Eficaz	1. Ineficaz
a) Anúncio em jornal							
b) Anúncio em rádio							
c) Anúncio em revistas							
d) Serviços de alto falantes							
e) Quadros de avisos da empresa							
f) Indicações por parte de funcionários ou pessoas conhecidas							
g) Apresentações espontâneas (pessoa vai até a empresa ou envia currículo)							
h) Cartazes em universidades, faculdades ou escolas técnicas							
i) Instituições especializadas em captar estagiários (por exemplo, CIEE)							
j) Parceria com sindicatos e associações de classe							
k) Agência de emprego							
l) Intercâmbio com outras empresas							
m) Feiras e eventos							
n) <i>Headhunting</i> (caçador de talentos)							
o) Sites especializados em oferta e procura de RH							
p) Redes sociais							
q) Sites da empresa							
r) Banco de dados de instituições de ensino							
s) Outro. Qual?							