



FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Processo de recrutamento e seleção de pessoas na visão de gestores

Process of recruiting and selecting people from the perspective of managers

Roberto Gennari Amadeu

Cristiano Donizeti Tiburcio

Orientador: Miguel Mazza Junior

Resumo

O processo de recrutamento e seleção de pessoas vem sendo constantemente aprimorado, inovado e colocado em prática por empresas de diversos nichos de mercado, independente da sua dimensão. Através desse processo, é feito o mapeamento das características prioritárias buscadas por gestores atualmente nos processos de recrutamento e seleção para que diminua consideravelmente a porcentagem de erros nas contratações. Com pesquisas Biográficas e opiniões de gestores de grandes empresas, entenderemos como funciona o método de recrutamento e seleção de cada gestor e quais critérios são priorizados para obtenção dos resultados mais precisos. Entre os resultados, alguns gestores trazem propostas diferentes e criativa para conseguir captar a informação primária do entrevistado e analisar se encaixa para vaga no qual se candidatou. Este estudo mostrou-se de extrema importância na medida que se aprofundou em conhecimento referente a realidade empresarial, visto que as organizações afunilam cada vez mais seus processos, sendo imprescindível conhecimento e procedimento de precisão para o mercado de trabalho.

Palavras chaves: Recrutamento. Seleção. Gestão.

Abstract

The process of recruiting and selecting people has been constantly improved, innovated and put into practice by companies from different market niches, regardless of their size. Through this process, a new way will be obtained for companies to recruit and select their new employees, so as to considerably reduce the percentage of hiring errors. With Biographical research and opinions from managers of large companies, we will understand how each manager's recruitment and selection method works and which criteria are prioritized to obtain the most accurate results. Among the results, some managers bring different and creative proposals to capture the interviewee's primary information and analyze whether they fit the vacancy for which they applied. This study proved to be extremely important as

it deepened knowledge regarding business reality, as organizations increasingly streamline their processes, making knowledge and precision procedures essential for the job market.

Keywords: Recruitment. Selection. Management.

1. Introdução

O processo de recrutamento e seleção de pessoas é um subsistema de recursos humanos no qual tem como objetivo buscar talentos e profissionais para as áreas com necessidade, que vem sendo aprimorado constantemente pelas empresas. Em um mercado muito concorrido e de mudanças repentinas, é preciso obter profissionais qualificados e que tenham a empresa como prioridade, buscando soluções e aprimorando processos para evolução da organização. Além dos processos tradicionais como as entrevistas para vagas, hoje podem ser aplicados testes teóricos, psicológicos, físico, dissertativo, entre outros, buscando o afinamento para determinar qual candidato seria melhor para determinada vaga, diminuindo a chance de erro na contratação.

Esse método a peça-chave para realizar contratações de sucesso e, embora sejam semelhantes, recrutamento e seleção tem diferença. O recrutamento é o meio de buscar e tem como objetivo atrair potenciais profissionais para vagas disponíveis na empresa. Isso é feito através da divulgação da vaga por meios de comunicação para que chegue a profissionais no mercado. A seleção entra com a triagem dos candidatos obtido no recrutamento, a partir daí são realizadas análises dos perfis, comportamento, *Hard Skills*, *Soft Skills*, estes psicológicos, entre outros, serve para definir se o candidato é suficiente para preenchimento da vaga que se candidatou. (Chiavenato, 2014)

Durante os estudos no curso de administração e a ligação com os fatos do dia-dia, percebeu-se que um dos pontos mais carentes nas empresas é a contratação e retenção de mão de obra qualificada. Através dessas percepções, levantou-se o seguinte problema de pesquisa: qual a maior dificuldade da empresa para manter seus talentos? Portanto, através desta pesquisa, tem se como objetivo geral, mapear as características prioritárias buscadas por gestores atualmente nos processos de recrutamento e seleção.

2. Objetivo Geral

Este trabalho teve como objetivo principal mapear a concepção de gestores sobre o processo de recrutamento e seleção na atualidade.

2.1 Objetivos específicos

Para contemplar o objetivo geral, buscou-se contemplar os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender o conceito de recrutamento e seleção de pessoas;
- b) Compreender a visão dos gestores sobre os processos de recrutamento e seleção;
- c) Mapear como se dá o processo de recrutamento e seleção atualmente e o que os gestores esperam das pessoas que participam dos processos de recrutamento e seleção;

2.2 Metodologia

Visto o grande desequilíbrio no mercado para manter seus colaboradores com vida longa nas empresas, e uma grande turbulência no mercado, foi elaborado uma pesquisa para mapear a concepção de gestores sobre o processo de recrutamento e seleção e analisar suas concepções sobre o tema da pesquisa atualmente.

Foi realizado uma revisão bibliográfica afim de aprofundar os métodos e importância do processo de recrutamento e seleção para as empresas. Buscando referências no assunto, procuramos os principais autores para a temática, através de uma pesquisa exploratória com livros de conteúdos visto no período de faculdade e pesquisa de gestores de variadas empresas. Segundo Chiavenato (2006, p. 165) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Para agregar dados na pesquisa, foi entrevistado gestores de diversas áreas, dentre elas estão Supervisor de produção responsável por gerir toda classe operacional; Coordenador de Almoxarifado visando manter e cuidar de todo estoque essencial para funcionamento da empresa; Analista de Recursos Humanos realizando todo acompanhamento no processo de recrutamento e seleção, podendo executar testes e treinamento ressaltando sua formação em Psicologia; CEO responsável por todo processo dentro da empresa levando em consideração ser uma *Startup*; Supervisor de manutenção industrial destinado a manter todo funcionamento do campo industrial; Supervisor de Planejamento e Controle de Manutenção mantenedor da saúde de toda frota veicular e operações mecanizada; e Supervisor Administrativo cuidando de todo processo administrativo e planejamento. Para explicar seus métodos e como eles veem o processo no mundo empresarial, expondo seu ponto de vista. A entrevista consistiu em cinco perguntas e foi

executada através da plataforma *Google Forms*, que teve como principais questões: O que você entende por recrutamento? O que você entende por seleção? No processo de seleção, o que você prioriza? Como você mapeia novos talentos? Como você procura reter talentos na sua organização?

Recrutamento e seleção

Quando é falado de processo de recrutamento e seleção, deve ser ligado diretamente com o mercado de trabalho. No entanto, o que é o mercado de trabalho e como é formado? De acordo com Lacombe (2004, p.211) mercado de trabalho "é a oferta de trabalho e/ou vagas, a procura de mão de obra em determinada região. Inclui determinação do valor da remuneração, dos benefícios e das condições de trabalho para cada tipo de profissional em determinada região em dado momento".

O mercado de trabalho é formado de um lado, pela oferta de trabalho, empregos oferecidos pelas organizações em determinado lugar e determinada época, de outro, pela oferta de mão de obra. Vale lembrar que as oportunidades de emprego ofertadas pelas organizações são altamente influenciadas por fatores econômicos, tecnológicos e sociais, os quais podem ser compreendidos por meio da lei da oferta e da procura. (Lotz e Burda, 2015)

Para Lotz e Burda (2015) a lei da oferta e da procura se manifesta no mercado de trabalho da seguinte maneira:

- A oferta é maior que a procura

Quando a oferta de emprego é maior que a procura, quer dizer que o mercado de emprego está em oferta.

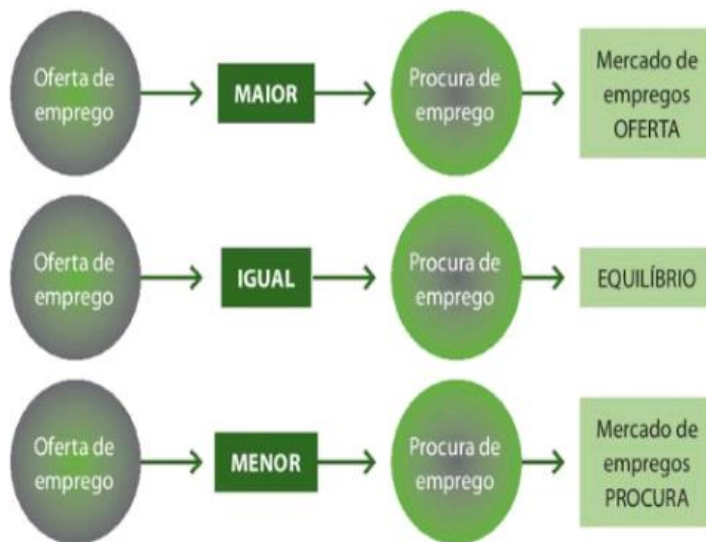
- A oferta de emprego e a procura são iguais

Quando a oferta de emprego e sua procura estão iguais, quer dizer que ambos estão em equilíbrio.

- A procura é maior que a oferta

Quando a procura é maior que a oferta de emprego, quer dizer que o mercado de emprego está em procura.

Imagem 1: Cenários do mercado de trabalho



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2000

Quando as empresas devem investir no recrutamento e seleção? Como mostra o gráfico, quando a oferta de empregos é maior que a procura, a empresa deve oferecer melhores ofertas para atrair candidatos no mercado, quando o mercado está a procura de trabalho, para a empresa o custo é menor, visto que ela não precisa investir tanto para captar novos talentos, evitando processos e economizando. Quando há um equilíbrio no mercado, ambos devem se qualificar para atrair o melhor para si.

Ainda para as autoras, o que acontece quando a oferta é maior do que a procura? Nesse caso, existem muitas organizações ofertando empregos em detrimento da escassez de candidatos para ocupar todas as vagas. Esse cenário impacta diretamente no processo de recrutamento e seleção, fazendo a organização se flexibilizar para encontrar a mão de obra da qual necessita.

E o que isso significa? Para Lotz e Burda (2015) isso significa que as organizações façam elevados investimentos em recrutamento, ainda assim corre o risco de não encontrar candidatos suficientes para o preenchimento das vagas quando isso ocorre, a organização é impelida a:

Adotar critérios de seleção menos rigorosos e mais flexíveis; Investir em treinamento para compensar a falta de

experiência e capacitar e aperfeiçoar os ingressantes na organização; Elevar o patamar salarial, o que ocorre em distorções de suas políticas salariais; Investir em benefícios sociais, tanto para atrair quanto para manter as pessoas nas organizações; Dar ênfase ao recrutamento interno.

Quando a oferta de empregos é maior do que a quantidade de profissionais, os Recursos Humanos passam a ser recursos escassos, e, por essa razão, as empresas proporcionam ações que contribuem para fidelidade do colaborador, visto que qualquer baixa pode ser diretamente significativa. Esta situação é completamente favorável para mão de obra, quando a oferta é maior que a procura, logo as empresas fazem diversas adaptações e propostas para suprir as vagas que necessitam. Este cenário é atraente para o profissional. (Lotz e Burda, 2015).

Como afirma Chiavenato (2000, p.91)

Quando existe uma excessiva gama de oportunidades de empregos, os candidatos podem escolher, e isso os torna mais exigentes em relação à organização; assim, selecionam aquelas empresas que oferecem melhores salários, benefícios sociais, entre outros.

1. Recrutamento

Para que as organizações localizem o perfil de profissional adequado para vaga disponível, é preciso, primeiramente que sejam anunciadas as vagas em aberto e feito o recrutamento dos profissionais que se candidataram. Como mencionado por Ivancevich (2008), o recrutamento tem relação com as atividades da empresa, que as determinam a quantidade e o perfil de profissional que se prontifica para vaga e aceitação do emprego oferecido. Sendo assim, o processo de recrutamento é diretamente relacionado com planejamento do setor de recursos humanos, levando em consideração que esse é o primeiro contato do empregador com o futuro membro da organização.

Para Chiavenato (2010), processo de recrutamento tem a característica de um aglomerado de técnicas e procedimentos nos quais tem como finalidade obter candidatos potencialmente qualificados e habilitados para preencher o cargo dentro da empresa. Simplesmente se trata de um sistema de informação através do qual as organizações divulgam e oferecem oportunidades de emprego ao mercado de trabalho.

Na visão de Milkovich e Boudreau (2013, p. 162) o "recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns posteriormente serem contratados para o emprego". A

importância deste procedimento não se trata apenas das empresas, e sim de uma comunicação bilateral, afinal, os colaboradores querem saber informações de relevância para sobre como é experencia de trabalhar naquela empresa e a empresa quer saber qual o tipo de empregado será o candidato a ser contratado.

Segundo Vizioli (2010), o recrutamento é o processo que identifica fonte de talentos para a empresa, captar essas fontes para obtenção de candidatos adequado para avançar para próxima fase (seleção). O recrutamento, quando feito de forma eficiente e planejada, economiza tempo e dinheiro no processo seletivo.

De acordo com Junior et al. (2014) é essencial que o candidato ofereça as exigências já impostas pelo mercado de trabalho, como exemplo, trabalhar em equipe, ter capacidade de adaptação, trabalhar sob pressão, estar atualizado. Essas é algumas das centenas de características que colaboram de maneira positiva para que os candidatos superarem suas dificuldades no momento dos testes, gerando autoconfiança e credibilidade.

Vale reforçar que atualmente as finalidades do recrutamento são bem amplas. Pelo motivo das constantes mudanças e rapidez, às vezes, não basta atingir objetivos e sim ultrapassá-los, pois em pouco tempo poderá ser desatualizado. Com isso o maior desafio não é achar o melhor candidato, mas aquele com maior potencial e capacidade de adaptação (CARVALHO, 2008).

No Brasil, os principais métodos de recrutamento são o recrutamento externo e interno, embora exista outros, as empresas nacionais utilizam por ser o modo mais cômodo e confiável a se executar.

1.1. Recrutamento Interno

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria do moral e das relações internas (BOAS; ANDRADE, 2009)

De acordo com Chiavenato (2006), há de acontecer o recrutamento interno quando existe uma vaga em aberto dentro da empresa, e o remanejamento é uma de suas opções, que podem preencher a vaga através de promoções

(movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou também o transferido com promoção (movimentação diagonal). O recrutamento interno pode envolver: Transferência de pessoal, Promoções de pessoal, Transferência com promoção de pessoal e Programa de desenvolvimento pessoal.

Prós e Contras

Temos os dois lados, prós e contras ao recrutamento interno, no que se trata ao conceito de (Chiavenato, 1999, p. 93):

[Prós] Melhor aproveitamento de potencial humano na organização; Causa o encorajamento dos demais funcionários na empresa; os funcionários se tornam mais motivados a permanecerem na empresa; Estabilidade controlada e pouca mudança ambiental; não necessita de uma ressocialização com a empresa, visto que já se conhecem; Probabilidade maior de acertar no remanejamento, visto que já conheciam o colaborador e; Custo menor para empresa.

[Contras] A probabilidade de novas ideias serem apresentadas é maior, visto que não é visto com a frieza de quem está chegando recentemente; mantém inalterado o patrimônio humano da empresa. Se torna um ciclo de reciclagem contínua.

Chiavenato (2005) diz que há uma visão positiva e negativa do neste tipo de processo, os aspectos positivos, pode considerar a rápido, baixo custo, motivação e valorização tendo como consequência a lealdade daqueles que passaram pelo processo. Os aspectos negativos, terá os funcionários que ficaram insatisfeitos por não ter sido escolhido, dificulta a renovação do quadro de funcionários, não consegue absorção de *Know How* de empresas concorrentes ou outras empresas, não pode ser exclusivo.

1.2. Recrutamento Externo

O recrutamento externo é a busca de candidato que não fazem parte do quadro de colaboradores da empresa, geralmente esse processo ocorre quando a empresa fica com escassez de talentos interno, tendo que partir para buscas externas.

Limongi-França e Arellano (Apud Fleury, 2002) definem o recrutamento externo como a maneira que a organização capta candidatos no mercado de trabalho ou em lugares específicos. Como todo processo, existem os fatores positivos e negativos, os pontos positivos, e a renovação do quadro de funcionários, aproveitamento da qualificação feito pelo antigo emprego ou cursos que a empresa

não estava presente. Para os fatores negativos, podemos destacar o tempo e o custo que esse processo custa para empresa, a frustração dos demais e uma possível perda de lealdade dos outros membros.

Como dito acima, esse tipo de recrutamento apresenta uma lista de prós e contras, para especificar o lado positivo e o negativo de recrutar externamente o candidato. Segundo Chiavenato (1999) os benefícios do recrutamento externo são: Adquirir novas pensamentos para organização, ideias, estratégias, habilidades e expectativa; Enriquecimento do fator humano; Aumento de poder intelectual e; indicado para enriquecimento de capital intelectual e financeiro. Já os entraves são: Os colaboradores podem ser afetados e desmotivados; Redução de lealdade a empresa por ter fornecido vaga a um "estranho"; necessita de muita aplicação técnica, aumento custos operacionais; é preciso socializar o novo colaborador; É custoso, e traz insegurança, visto que pode ou não dar certo.

Seleção

Posteriormente ao processo de recrutamento vem o processo de seleção, é normal da natureza do ser humano, selecionar pessoas, de diferentes modos e diferentes estratégias. A seleção do candidato implica entre as características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato. (AIRES, 2007). Para Martins (2007):

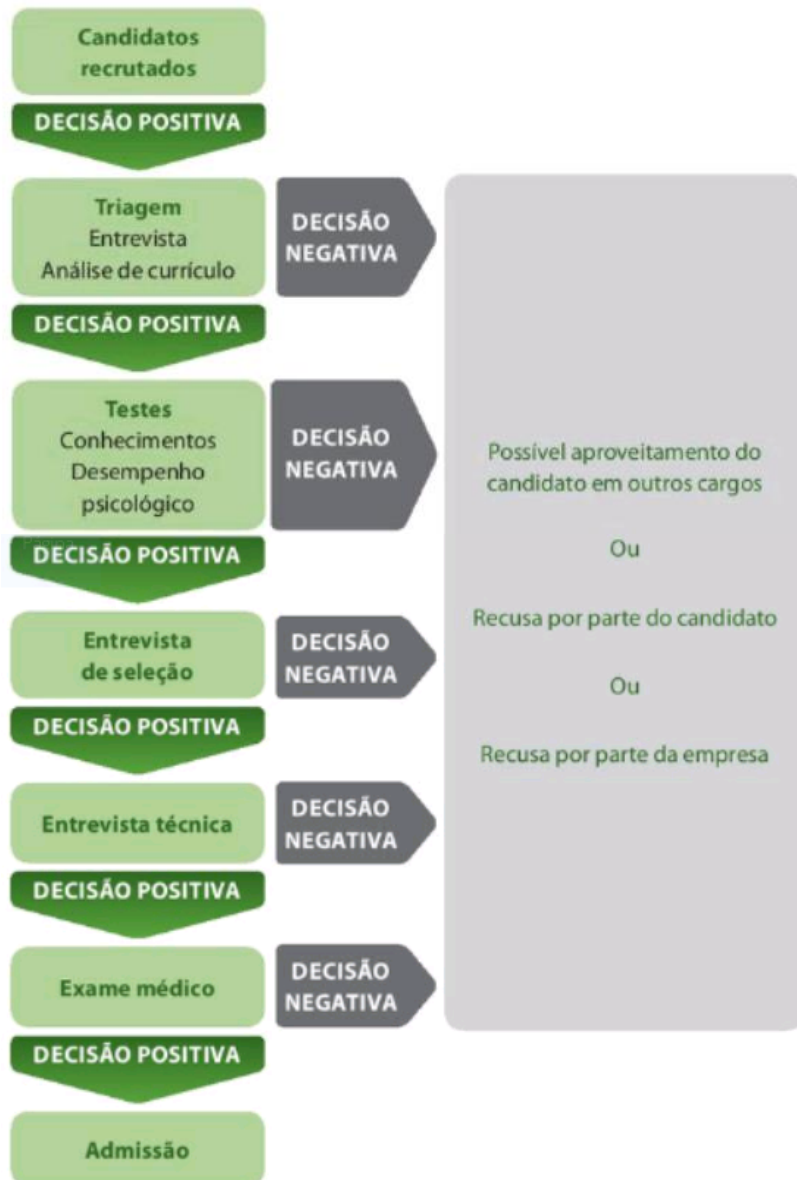
A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessária uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.

O processo de seleção de pessoal é um processo que relaciona as exigências do cargo com a oferta do candidato por meio de seus conhecimentos, comportamentos e habilidades. Os primeiros passos do processo de seleção se baseiam nas informações da vaga oferecida que o candidato encontrará na divulgação da vaga. Quando os critérios de seleção são mais claros e objetivos, a tendência é obter um melhor grau de precisão. (Lotz e Burda, 2015).

Para Lotz e Burda (2015) o processo de seleção é constituído por aplicação técnicas de diversos métodos, entrevista pessoal e online, teste físico, teste de conhecimentos gerais e específicos, teste psicológico, testes de raciocínio lógico

entre outros. Os métodos são definidos através da necessidade do cargo, cultura organizacional e a estrutura financeira.

Imagem 2: Etapa do processo de seleção de pessoal



Fonte: Pontes, 2014, p. 2014.

Por fim, vale ressaltar que é possível que as etapas apresentadas sofram alterações de acordo com cada organização, pois podem ser influenciadas pela cultura organizacional e variedades de técnicas.

1.3. Técnicas de seleção

O que são técnicas de seleção? São recursos aplicados para obter as informações do candidato e compatibilidade para o cargo em questão através de entrevista e teste (Lotz e Burda, 2015).

Entrevistas

Entrevista de triagem: Essa entrevista é famosa pela "pré-seleção", é considerado o método mais simples mas não menos importante, ela pode ser realizada pelo telefone, redes sociais, ligações e até mesmo pessoalmente. Ela tem o objetivo de esclarecer dados do candidato, e eventuais dúvidas que a empresa precisa saber para ir para um processo mais rigoroso (Lotz e Burda, 2015)

Entrevista tradicional: Visa em conhecer todas as áreas profissionais que o entrevistado já vivenciou, experiência de vida, e históricos variados.

Entrevista comportamental com foco em competências: Em concordância com Rabaglio (2014, p.43), é uma "Técnica de investigação comportamental em que se procura identificar no perfil dos candidatos comportamentos específicos que são pré-requisitos para o sucesso do cargo para o qual está sendo selecionado".

Entrevista técnica ou entrevista com o requisitante: Nada melhor que o gestor da área para fazer uma entrevista técnica, nessa entrevista ele consegue avaliar se o candidato realmente domina o assunto.

Testes

Quais são os tipos de testes aplicados nos processos seletivos para definir os critérios de escolha para aplicação de cada um deles? Esses testes são aplicados de acordo com a função que o candidato ou colaborador irá desempenhar, buscando as competências necessárias.

Teste de conhecimento: Os testes de conhecimento podem ser aplicados de maneira Oral ou escrito. Pelo teste escrito, é aplicado perguntas de múltiplas escolhas, dissertativa e objetivas. Já no teste Oral, é feita aplicação de maneira verbal por meio de perguntas dirigidas ao candidato. (SILVA; NUNES, 2002)

Teste de capacidade e realização: Esses testes têm por objetivo demonstrar o desempenho do candidato, procuram aferir as habilidades do mesmo, também podendo ser uma forma de perícia que o candidato demonstra em determinadas tarefas, servindo para cargos de trabalhos delicados.

Teste de Habilidade física: O Teste de habilidade física são para identificação de alguma limitação corporal que possa impedir de trabalhar ou obter problemas futuros, geralmente exigido por serviços braçais. Para *Milkovich e Boudreau (2013)*, há três fatores básicos para verificar quando o assunto for habilidade física: 1) força muscular; 2) resistência cardiovascular; 3) qualidade de movimentação (Equilíbrio, Coordenação motora e flexibilidade). Para Ada cargo, há uma habilidade física que será mais usado, sendo assim os testes podem variar, podendo focar nas áreas mais predominantes.

1.3.1. Teste Psicológico

O teste psicológico pode ser feito somente pelo Psicólogo. O Conselho Federal de Psicologia (CFP), seguindo a resolução 02/2003, tem a responsabilidade de definir e regulamentar seu uso. Esse controle tem por objetivo evoluir os procedimentos de avaliação por meio de aferição dos já existentes, impedindo uso de teste de má qualidade futura. Existem diversos tipos de teste, e vai a critério do psicólogo definir o que será importante para vaga.

2. Pesquisa

Para a realização desse trabalho, foram coletados dados com gestores de áreas diversificadas e da mesma empresa, com o objetivo de mapear qual suas prioridades enquanto recrutadores e selecionadores de recursos humanos. Todos entrevistados tinham ensino superior e eram especialistas na parte técnica de seus setores. Essa coleta foi realizada via formulário online (*Google Forms*) através de um convite a seis gestores. O formulário de questões continha as seguintes perguntas.

- O que você entende por recrutamento?
- O que você entende por seleção?
- No processo de seleção, o que você prioriza?
- Como você mapeia novos talentos?
- Como você procura reter talentos na sua organização?

4. Apresentação dos dados

As perguntas abaixo foram feitas para gestores, e tem o objetivo de entender o que é o recrutamento na visão deles, livres para expressar suas opiniões e sentimentos para andamento do processo.

Tabela 1: Compreensão sobre recrutamento dos gestores entrevistados

O que você entende por recrutamento?	Respostas
Entrevistado 1	Atrair pessoas ou profissionais ideal para um cargo determinado.
Entrevistado 2	É um procedimento que visa atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa para o determinado cargo.
Entrevistado 3	É um processo que busca atrair os candidatos para as vagas que estão disponíveis.
Entrevistado 4	Recrutar é buscar potenciais talentos para integrar a equipe de uma empresa.
Entrevistado 5	Recrutamento é uma forma de atrair determinadas pessoas para algum tipo de vaga em uma empresa ou organização.
Entrevistado 6	É um processo que visa atrair talentos capazes de ocupar carga em uma companhia.
Entrevistado 7	Atrair alguém que tenha as qualidades necessárias e os requisitos dentro do próprio grupo.

Fonte: Autoria própria a partir dos dados coletados nas entrevistas.

Tabela 2: Compreensão de seleção dos gestores entrevistados

O que você entende por seleção?	Respostas
Entrevistado 1	Fase de triagem para a escolha do profissional mais aptos para a função desejada.
Entrevistado 2	Seleção é onde é feito à triagem e escolha dos candidatos mais adequados para cada vaga.
Entrevistado 3	Seleção é quando triamos o candidato que tem o perfil mais aderente para a vaga.
Entrevistado 4	É selecionar, perfil, habilidades e defeitos que poderão fazer parte do time.
Entrevistado 5	É momento após o recrutamento de selecionar o profissional para a vaga a disponível na empresa
Entrevistado 6	É escolher a pessoa certa para ocupar um cargo.
Entrevistado 7	O que mais atende entre os demais.

Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas realizadas.

Comentado [AC1]: Inserir um parágrafo apresentando esse capítulo. Podem falar por exemplo o que será apresentado, quantas pessoas participaram, etc
Principalmente: que foram os sujeitos (gestores ou não gestores) e, se tiver essa diferenciação, indicar em um parágrafo antes da tabela

Tabela 3: Compreensão sobre as prioridades no processo de seleção segundo os gestores entrevistados.

No processo de seleção, o que você prioriza?	Respostas
Entrevistado 1	Conhecimento, comportamentos, experiências....
Entrevistado 2	Trabalho em equipe, comprometimento e responsabilidade, proatividade, boa comunicação.
Entrevistado 3	Na seleção busco priorizar o perfil do candidato alinhado com o perfil da vaga.
Entrevistado 4	Valores, Habilidades, capacidade cognitiva
Entrevistado 5	Acredito que a experiência de vida e de trabalho, mas também a conduta do candidato é umas das coisas mais importante para se ter um colaborador eficiente e eficaz para empresa.
Entrevistado 6	Competência, agilidade, responsabilidade
Entrevistado 7	Sinceridade, comprometimento, talento.

Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas realizadas.

Tabela 4: Quais métodos os gestores usam para mapear novos talentos na empresa.

Como você mapeia novos talentos?	Respostas
Entrevistado 1	Analisando comportamentos, responsabilidades, desempenho etc.
Entrevistado 2	Analisando suas habilidades no dia - a - dia, fazendo uma avaliação periódica, dando os feedbacks positivos e negativos para o seu crescimento.
Entrevistado 3	Mapeio pelas <i>soft skills e hard skills</i> . Por exemplo, se um currículo contém as habilidades necessárias para o vaga, como habilidade com informática, cursos, formações etc. E na entrevista por competências, conseguimos mapear habilidade de comunicação, criatividade, proatividade.
Entrevistado 4	Através de histórico e testes.
Entrevistado 5	Em suas ações no dia de trabalho, na conduta de como enxerga a empresa e as oportunidades, no ambiente em equipe e na empatia com os demais ao seu redor.
Entrevistado 6	Entrevistas com testes para analisar a eficiência

Entrevistado 7	Comportamento e atribuição de tarefas
----------------	---------------------------------------

Tabela 5: Compreensão de quais planejamento os gestores usam para retenção de talentos na empresa.

Como você procura reter talentos na sua organização?	Respostas
Entrevistado 1	Fazendo que ele comece a ser atraído pelo plano de carreira na empresa....
Entrevistado 2	Tendo uma comunicação clara e objetiva, valorizando o colaborador, desenvolvendo suas habilidades e competências.
Entrevistado 3	Busco entender o que realmente o candidato busca para a vaga e, vejo se estão de acordo com o que a empresa oferece para ele. E principalmente ver se ele está alinhando com a cultura da nossa empresa.
Entrevistado 4	Através de reconhecimento, esse reconhecimento é válido como elogios, jogo de cintura e monetário.
Entrevistado 5	Através de diálogo no ambiente de trabalho, observo o que a pessoa pensa no futuro profissional e pessoal, assim dando a oportunidade necessária para tal tipo de colaborador com suas características em determinado tipo de função.
Entrevistado 6	Acompanhando os passos e oferecendo suporte necessário para crescimento profissional
Entrevistado 7	Com a lealdade e sinceridade, atribuindo oportunidades de crescimento.

5. Resultados e discussões

Através da troca de informações e diferentes profissionais se tornou perceptível a importância do processo de recrutamento e seleção para as empresas. Analisando seus meios técnicos, os profissionais optam pela reputação do colaborador tanto no recrutamento interno quanto no externo, visto que suas *Hard Skill* e *Soft Skills* respondem por si. De acordo com os gestores, eles entendem que o processo de recrutamento é um meio de atrair e buscar profissionais para ocupar determinada vaga na empresa. Na seleção, defendem a triagem dos candidatos levando em consideração se o candidato está alinhado com as exigências da empresa. Ao questionado sobre as prioridades do processo de seleção, afirmam que

as habilidades profissionais são essenciais para todo profissional, mas enfatizam que além disso, priorizam atitude de valores, comprometimento, honestidade, sobre saindo do fato que para ser um bom profissional, basta ser bom tecnicamente. No mapeamento de talentos, priorizam com teste e com prova práticas conseguindo provar de maneira sólida que o candidato realmente possui tais talentos e habilidades. Para retenção de talentos, os gestores usam de diversas maneiras para que isso aconteça, alguns com suporte da empresa, oferecendo condições melhores para o colaborador, incentivos e benefícios e planos de carreira, tentando sempre encaixar seus talentos em prol a empresa, fazendo ele evoluir junto.

3. Considerações Finais

A mão de obra qualificada para preenchimento das vagas nas empresas está cada mais escassa, levando em consideração as exigências das empresa em relação aos processos. Sendo assim, trouxemos de maneira didática um estudo para que auxilie melhor o entendimento no mercado de trabalho, trazendo relatos reais de gestores de diversas áreas para agregar conhecimento. O trabalho tem por objetivo trazer como o processo de recrutamento, seleção e mapeamento de talentos é visto para os gestores, podendo ser utilizado para gestão quanto para os candidatos, para isso foi realizado pesquisa bibliográfica e elaborado cinco perguntas alinhando as linhas de raciocínio.

Após a realização, foi possível analisar as diferenças maneiras de pensar dos gestores, alguns acreditam que a seleção de candidatos é apenas feita através de históricos e teste, outros, gostam de saber as habilidades, comportamentos, etc. Também é notável que a diferença da característica "talento", para alguns, o talento é a capacidade da pessoa em seguir ordens, estar alinhado a cultura da empresa e produzir dentro das regras. Para outros, o talento é algo extraordinário, que sai das regras, busca soluções, implanta novos processos, impõe criatividade, muda a maneira de pensar, influencia na cultura empresarial. Podemos usar como exemplo, jogadores de futebol, um jogador que apenas obedece as regras e segue as diretrizes do jogo, se torna apenas um bom jogador, já o talentoso, dribla, faz gols de jeito inusitado e colocar uma personalidade

positiva em cima dos processos. Esse é o talento que as empresas buscam, principalmente em gestões abertas, com líderes abertos as novas ideias, com isso a contratação há mais chance de ter longevidade, deixando o profissional mostrar seu talento e colocar suas competências em prática.

4. Referências Bibliográficas

Todas as referências citadas no texto devem estar nesse espaço.

IVANCEVICH, John M. Gestão de recursos humanos. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos, 1. ed. São Paulo, Atlas: 2000.

VIZIOLI, Miguel (Cons.). Administração de recursos humanos. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

JUNIOR, Adalton Honório et al. Processo de recrutamento e seleção: uma análise das dificuldades encontradas pelos colaboradores. Anais CEAD & CIESTEC, 2014. Disponível em: . Acesso em: 04 out. 2016.

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

AIRES, Ana. Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007. Disponível em <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselccao.htm> acesso em: 30 out.2012.

MARTINS, Jaime. Recursos Humanos. Disponível em <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf> . Acesso em: 21out.2012.

RABAGLIO, M. O. Gestão por competências: ferramentas para a atração e capacitação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

SILVA, Marilene Luzia da; NUNES, Gilvan da Silva. Recrutamento & Seleção de Pessoal. São Paulo: Érica, 2002.