

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**O USO DE TECNOLOGIAS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E  
A EFICÁCIA DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO**

**THE TECHNOLOGY USE IN THE PROCESS OF RECRUITMENT AND  
SELECTION AND EFFECTIVENESS EVALUATION OF INSTRUMENTS**

Raqueli Fernanda Kreutz, Eliane Elis Griebeler, Jessica Mariana Martins Schubert e Mariana Seguí  
Pereira

**RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo identificar quais os instrumentos de avaliação são utilizados no processo de recrutamento e seleção de candidatos á vagas de emprego, bem como, as vantagens e desvantagens apresentadas pelas ferramentas durante o processo, e também como a tecnologia influencia no processo de avaliação dos candidatos. Como universo da amostra, foram investigadas três agências de recrutamento e seleção do município de Santa Rosa, estado do Rio Grande do Sul. Para coleta dos dados utilizou-se como instrumento a entrevista semi-estruturada, afim de, analisar e realizar um comparativo dos métodos de avaliação adotados e o quanto são eficazes sob o olhar de quem os utiliza. A pesquisa caracterizou-se como bibliografia e de campo com o objetivo de compreender os mais diferentes aspectos de uma determinada realidade. Como resultado, constatou-se que o processo de recrutamento e seleção ocorre de maneira semelhante dentre as agências e que estas, utilizam de distintas ferramentas para realizar a avaliação. Estas ferramentas têm por objetivo identificar o perfil do candidato no âmbito comportamental, de habilidades e técnicas. Todas as ferramentas apresentadas pelas agências estudadas apresentam um grau elevado de eficácia e de confiabilidade e apesar disto auferiu-se que as técnicas sozinhas não são eficazes, precisa ter uma junção de todo o processo.

**Palavras-chave:** Recrutamento e seleção, Instrumentos de avaliação, Eficácia, Tecnologias.

**ABSTRACT**

This article aims to identify which assessment tools are used in the recruitment process and selection of candidates for employment, as well as the advantages and disadvantages presented by the tools during the process, and also how technology influences the process evaluation of candidates. As the sample universe were investigated three recruitment agencies and selection of the municipality of Santa Rosa, State of Rio Grande do Sul. For data collection was used as a tool to semi-structured interview, in order to analyze and conduct a comparative of adopted assessment methods and how effective are under the gaze of those who use them. The research was characterized as bibliography and field in order to understand the different aspects of a particular reality. As a result, it was found that the process of recruitment and selection occurs in a similar manner among the agencies and that these, use of different tools to perform the evaluation. These tools are intended to identify the candidate's profile at the behavioral level, skills and techniques. All tools provided by the agencies studied show a high degree of efficiency and reliability and nevertheless be availed that the techniques alone are not effective, must have a junction of the whole process.

**Keywords:** Recruitment and selection, assessment tools, Efficiency, Technologies.

## INTRODUÇÃO

Frente a situações economicamente instáveis, o mercado de trabalho sofre várias alterações, sendo que as vagas estão diminuindo e a procura está em constante crescimento, as empresas buscam profissionais capacitados, com habilidades e conhecimentos cada vez mais aguçados e flexíveis para que atendam suas necessidades.

Para conseguir encontrar profissionais que atendam as exigências e requisitos das empresas, são utilizadas algumas ferramentas no processo de recrutamento e seleção, assim buscou-se com este estudo identificar quais ferramentas de avaliação são utilizadas e o grau de eficiência que estas apresentam, juntamente com suas vantagens e desvantagens. E também identificar como a tecnologia interfere no processo de recrutamento e seleção de candidatos.

Para este fim, foi realizada uma pesquisa de campo, através de uma entrevista semi-estruturada, realizada em três agências de emprego do município de Santa Rosa estado do Rio Grande do Sul, esta foi executada no mês de maio do corrente ano, na sede das agências. Para complementação do trabalho utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental.

Após a realização das entrevistas e coleta das informações necessárias, foi desenvolvido uma análise comparativa entre as agências, onde identificou-se que o processo de recrutamento e seleção para ambas é semelhante, e que as ferramentas de avaliação utilizadas são distintas, mas apresentam um grau elevado de eficiência e de confiabilidade.

Apesar de apresentar grande eficiência, estas ferramentas são um complemento, um suporte, para análise de perfil do candidato, para se ter o resultado satisfatório é necessário ter uma conexão em todo o processo. Não é um método de análise que vai definir uma contratação, mas sim todo o processo em si.

Para melhor compreensão o estudo está dividido em quatro partes, no primeiro momento está a metodologia utilizada, como segundo o referencial teórico que traz base científica para o estudo, como terceira parte temos a análise comparativa e os resultados da entrevista e como quarto a conclusão.

## METODOLOGIA

Metodologicamente, o estudo desenvolveu-se de forma qualitativa, onde para a obtenção das informações, aplicou-se entrevista semi-estruturada com perguntas abertas, a três agências de recrutamento e seleção na cidade de Santa Rosa estado do Rio Grande do Sul, e também se utilizou de consultas bibliográficas e documental para embasamento teórico.

Como parte inicial do estudo, as empresas foram nomeadas de agências A, B e C, e as entrevistas aconteceram no mês de maio de 2016. Para análise dos dados obteve-se uma comparação das respostas das empresas analisadas. Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 178) a pesquisa de levantamento “é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

Com a realização deste estudo, foi possível conhecer o funcionamento das agências e identificar as ferramentas utilizadas no processo de recrutamento e seleção, além disso proporcionou conhecer a visão das agências com relação a eficácia das ferramentas utilizadas.

## I. GESTÃO DE PESSOAS

A maneira pela qual as empresas efetuam a gestão de pessoas passa por grandes mudanças, que vem sendo causada por transformações na organização do trabalho, no relacionamento entre as pessoas e as organizações, na maneira pela qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho.

Segundo Chiavenato, (2010, p.14), “a moderna Gestão de Pessoas (GP) consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham”. As pessoas constituem o principal ativo da empresa, por isso, a necessidade de tornar as organizações mais atentas e conscientes para seus colaboradores.

A gestão de pessoas é considerada um parceiro estratégico dos administradores, na qual a GP trabalha com os gerentes da alta administração tanto na formulação quanto na execução da estratégia da empresa, assim define o autor Chiavenato.

No seu trabalho, cada administrador – seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. A GP procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinação que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos. (CHIAVENATO, 2010, p.14)

Para os administradores de uma organização fazerem um excelente trabalho, eles precisam da ajuda do departamento de gestão de pessoas. Ambos juntos devem fazer um planejamento, onde este, precisa ser muito bem desenvolvido, para não trazer problemas futuros para a empresa. (CHIAVENATO, 2010)

De acordo com o autor Gil (2011, p. 24), “A gestão de pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc”. Portanto é considerada a função gerencial de uma organização, que visa à cooperação das pessoas que atuam na empresa para o alcance das metas, tanto individual quanto organizacional.

## II. RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Recrutamento pode ser definido como um processo que a organização utiliza para atrair seus candidatos, funcionando como um processo de comunicação, onde comunica e divulga oportunidades de emprego, atraindo candidatos para o processo seletivo. (CHIAVENATO, 2010)

Para os autores Milkovich e Boudreau (2010, p. 162) o “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”, sendo o processo de recrutamento importante tanto para a organização que necessita de profissionais, quanto para os candidatos que estão à procura de trabalho.

A necessidade interna da empresa na busca de profissionais que atendam suas necessidades, é o principal motivo, pelo qual são realizados os recrutamentos. (MARRAS, 2009). Para realizar o recrutamento é necessário primeiro fazer uma análise da descrição da função, conforme relatos de Gil.

Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir daí, cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. (GIL, 2011, p.93)

Este processo de recrutamento surge a partir de algumas necessidades organizacionais tais como: desligamentos, aposentadorias, transferências, implementação de novas instalações, necessidades de produção e serviços específicos. Sendo estes, alguns dos motivos pelos quais

as empresas fazem o processo de recrutamento de profissionais, para atenderem a sua demanda interna. (COSTA, 2010)

O processo de recrutamento pode estar focado na busca de candidatos para o preenchimento de vagas disponíveis na organização, ou pode estar concentrado na aquisição de profissionais com competências que são necessárias para o sucesso e alavancagem da organização. Não apenas sendo definido com um processo de preenchimento de cargos, mas como um sistema de seleção de talentos que irão auxiliar no processo de desenvolvimento e sucesso da organização. (CHIAVENATO, 2010)

## II.I TIPOS DE RECRUTAMENTO

O processo de recrutamento pode ser definido como um conjunto de procedimentos que precisam ser executados para localizar possíveis candidatos para o preenchimento de vagas, este processo pode ser interno ou externo dependendo das diretrizes e da política da empresa. (PRAZERES, 2010)

### II.I.I Recrutamento Interno

O processo de recrutamento pode ser de âmbito interno, que é quando a empresa dá prioridade a seus funcionários para concorrer a vagas disponíveis, este processo favorece o clima organizacional e apresenta uma preocupação da empresa com o crescimento profissional de seus colaboradores. (PRAZERES, 2010)

A prática do recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e política elaborada de forma transparente e ter a sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional. Todos na organização – desde o supervisor menos categorizado até o gerente de maior nível hierárquico – devem estar em uníssono com essa política e até promovê-la, como instrumento de desenvolvimento não só dos trabalhadores, na medida em que proporciona uma possibilidade maior e mais veloz de ascensão nos quadros da empresa, mas também da própria organização, como instrumento fortíssimo de incentivo motivacional e de eficiência e baixo custo para o processo de recrutamento. (MARRAS, 2009, p. 72)

Para Chiavenato (2010, p.114), “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 [...]”, estando focado na busca por competências internas para melhor aproveitá-las.

O processo de recrutamento interno traz vantagens e desvantagens, como vantagens podem ser apontadas um menor custo com relação a recrutamento externo, um aumento da produtividade e motivação entre os funcionários, e a agilidade no processo de seleção, pois as empresas detêm todas as informações do candidato, já como desvantagens têm a desmotivação dos candidatos que não foram escolhidos, existe a possibilidade de cometer injustiças por vícios ou favorecimentos, possibilidade da perda de renovação do capital intelectual da empresa, pois continuam com o mesmo funcionário. (COSTA, 2010)

O autor Chiavenato também aponta algumas vantagens para o processo de recrutamento interno, conforme segue.

1. Aproveita melhor o potencial humano da organização.
2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.
3. Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização
4. Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.
5. Não requer socialização organizacional de novos membros.
6. Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem

conhecidos. 7. Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo. (CHIAVENATO, 2010)

Todo processo possui algumas desvantagens, ainda conforme o autor segue descrição de algumas desvantagens do processo de recrutamento interno.

1. Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas. 2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual. 3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização. 4. Ideal para empresas burocráticas e mecânicas. 5. Mantém e conserva a cultura organizacional existente. 6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua. (CHIAVENATO, 2010)

Como todo e qualquer processo existem as vantagens e desvantagens, conforme acima expostas, cabendo a cada gestor identificar a necessidade da empresa e optar pela melhor maneira para realizar o processo de seleção, atendendo suas necessidades e expectativas. (CHIAVENATO, 2010)

## II.I.II Recrutamento Externo

O recrutamento externo consiste em buscar mão de obra qualificada fora das organizações. Quando não for possível encontrar o candidato dentro da empresa, é preciso recorrer ao processo de seleção externo, buscar no mercado possíveis candidatos para o preenchimento das vagas disponíveis (PRAZERES, 2010).

Para realização do recrutamento externo existem várias técnicas, conforme define os autores, Tachizana; Ferreira e Fontoura.

Banco de dados ou arquivo de fichas de candidatos que se apresentaram espontaneamente em recrutamentos anteriores; Apresentação de candidatos por empregados da instituição; Cartazes ou anúncios à entrada da instituição; Contatos com sindicatos e associados da classe; Contatos com agremiações estudantis, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa-escola; Cooperação mútua com outras instituições de ensino que atuam no mesmo setor educacional; Anúncios em jornais, revistas, rádios etc; Agências de recrutamento e seleção; Via internet através de sites especializados em recrutamento online; Outras formas de atração de candidatos. (TACHIZANA; FERREIRA E FONTOURA, 2006, p. 171)

Esse tipo de seleção pode significar uma renovação de ambiente, através de aquisição de novos talentos, claro que não exige a possibilidade de o candidato não atender as expectativas que a empresa esperava. Segundo Silva.

[...] introduz sangue novo com expectativas, enriquecendo o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades, aumentando o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações, incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos e é indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.” (SILVA, 2008, p.27)

Essa escolha de recrutamento requer um investimento mais elevado que o recrutamento interno, pois exige investimento e tempo de empregadores ou empregados que são destinados a acompanhar a realização do trabalho, independente o meio utilizado para a busca de candidatos. Outro aspecto negativo de um recrutamento externo se concentra na possibilidade de criar um mal estar entre os colaboradores antigos. Ainda segundo o autor.

“As desvantagens do recrutamento externo afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização, reduzindo a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos, exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários, é mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno”. (SILVA, 2008, p.28)

O recrutamento externo exige um conhecimento amplo da empresa contratante, logo, é imprescindível que as agências tenham um conhecimento profundo das exigências de seus clientes. Todo o processo de recrutamento exige um tempo considerável dos recrutadores.

### III. SELEÇÃO DE PESSOAL

O processo de seleção é diferente do processo de recrutamento, a seleção consiste em escolher o candidato adequado ao cargo disponível, já o recrutamento apenas comunica e atrai os candidatos, e a seleção encontra o profissional que preencha os quesitos da vaga. (COSTA, 2010)

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa no lugar certo e no tempo certo. Em termos, mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou às competências necessárias, o processo seletivo visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho humano, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que deve preservar ou enriquecer. (CHIAVENATO, 2010, p. 133)

A seleção é considerada um processo muito importante e decisório para a organização, é baseado em muitas informações, e através destas precisa definir o candidato que melhor atenda os critérios para o cargo disponível. Além de preenchimento de vagas existentes a seleção pode ser utilizada para a captação de novos talentos e competências capazes de contribuir para o sucesso da organização. (CHIAVENATO, 2010)

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção [...]. (CHIAVENATO, 2010, p. 134)

A seleção de pessoal é uma responsabilidade do sistema de administração de recursos humanos, segundo Marras (2009, p. 79), o processo de seleção “[...] tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

Para ser escolhido, o candidato passa por essa seleção que é o processo de escolha da pessoa certa para o lugar certo, sabendo-se que ainda resta o processo de adaptação dentro do cargo para o qual se candidato. Quando falamos em seleção de pessoal não estamos afirmando que o candidato escolhido seja exatamente aquela pessoa que preenche todos os requisitos do cargo, longe dessa ideia, selecionar significa buscar o profissional que mais atende tais requisitos. (PIERRE, 2013)

É importante salientar que com o processo de seleção é escolhido o candidato que melhor atenda aos requisitos do cargo, mas não significa que será encontrado o candidato que atenda todos os requisitos, apenas o que melhor se enquadre. (PIERRE,2013)

### III.I. TIPOS E TÉCNICAS DE SELEÇÃO

As técnicas de seleção de pessoal variam de acordo com as estratégias da empresa, das características do candidato a ser selecionado, e das competências estabelecidas para a vaga disponível. Para o autor, Marras (2009, p.79), “Todo processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise de dois campos: exigências do cargo, características do candidato”. Para possibilitar uma análise mais profunda dos candidatos existem algumas técnicas, como a aplicação de entrevistas estruturadas e não-estruturadas, e realização de testes (práticos, situacional, psicológico, de aptidão, de personalidade, grafológico). (MARRAS, 2009)

As técnicas de seleção variam em função da estratégia adotada pela organização, dos aspectos conjunturais do mercado, e das características da mão-de-obra a ser selecionada. [...]. As técnicas de seleção mudam, portanto, conforme o nível ocupado pelo cargo na hierarquia da estrutura organizacional, nível que normalmente é preestabelecido na descrição e especificação do cargo. (TACHIZANA; FERREIRA E FONTOURA, 2006, p. 172)

Os métodos que as organizações mais utilizam no processo de seleção são: análise de currículos, que consistem em uma avaliação das informações fornecidas tanto pessoais quanto profissionais, outro método são teste escritos, que tem por finalidade identificar as competências de cada candidato, já os teste práticos visam avaliar as habilidades, os teste psicológicos verificam as aptidões dos candidatos, o seu potencial intelectual, existem também as entrevistas e dinâmicas de grupo ambas visam identificar se o candidato possui as competências para a vaga disponível. (COSTA, 2010)

As empresas costumam ter um fluxo de trabalho com os candidatos, esses trabalhos podem variar de empresa para empresa, compreende as seguintes etapas: Análise dos Currículos; Pré-entrevista por telefone ou pela internet; Entrevista presencial; Preenchimento de ficha de solicitação de emprego; Questionários psicológicos; Análise Grafológica; Dinâmicas de grupo; Testes de Conhecimento; Exame médico pré admissional; Exames para detectar vícios de teor toxicológicos; Demais exigências internas da empresa. (PIERRE, 2013)

A entrevista de seleção tem por objetivo obter dados e informações dos candidatos, a entrevista pode ser de estruturada e não-estruturada, a estruturada é um processo planejado do que será feito e como será feito durante a entrevista, é padronizada e sistemática, já a entrevista não-estruturada não segue em padrão determinado não se prende a nenhum planejamento, as informações são coletadas no decorrer da entrevista. (MARRAS, 2009)

Para o autor Chiavenato (2010, p.143), “as técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias: entrevista, provas de conhecimentos ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação” As técnicas de seleção auxiliam no rastreamento das características pessoais do candidato, através de testes que demonstram o seu perfil e comportamento. (CHIAVENATO, 2010)

## IV. TECNOLOGIAS E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Todos os processos passam por mudanças nas empresas, e a forma de realizar o recrutamento e seleção de candidatos, também precisa ser adequada para com as exigências do mercado de trabalho. Assim defini a autora Bispo.

Se as empresas passam por mudanças, os procedimentos organizacionais também se vêem diante da necessidade de acompanhar as inovações. Os processos de Recrutamento e Seleção não fogem à regra, afinal cabe-lhe a responsabilidade de captar novos talentos que tragam o diferencial e superem as expectativas do negócio. Dentro desse contexto, a tecnologia possui um papel relevante, uma vez que facilita a localização de profissionais que se enquadrem à cultura corporativa e as chances de uma contratação assertiva aumentem consideravelmente. (BISPO, 2012)

A tecnologia se torna uma aliada no processo de recrutamento e seleção, auxilia para que este processo seja mais rápido, eficiente e assertivo. Conforme expressado pela autora Farah.

Uma das principais atividades da área de Recursos Humanos, e que trabalham o maior número de profissionais, é o Recrutamento e Seleção. Devido às atuais dificuldades de encontrar e atrair profissionais qualificados, os selecionadores buscam constantemente novas ferramentas de apoio para seus processos de seleção, para que sejam mais eficientes e assertivos. Assim, a tecnologia se apresenta como uma aliada e vem revolucionando dia após dia a maneira como os profissionais de RH conduzem seus processos. (FARAH, 2013)

Com o surgimento destas novas tecnologias, é inevitável o recrutador trabalhar sem um software especializado, tendo que se adaptar a estas mudanças, para continuar competitivo perante o mercado. Conforme relatos de Vieira (2012), a tecnologia auxilia no processo de recrutamento e seleção, trazendo maior agilidade e também redução de custos para as empresas.

Com a presença da tecnologia nos processos de recrutamento e seleção, facilmente os currículos são encontrados e atualizados sem muito esforço, além do custo diminuir em até 70% dos casos. Se antes um analista conseguia efetuar uma seleção apenas, hoje, com o auxílio da tecnologia, ele poderá cuidar de vários processos ao mesmo tempo. E isso não é exclusivamente de apenas um software no mercado, pois vários deles auxiliam realmente neste sentido, trazendo para o senso de urgência, uma solução prática e de grande alívio para os recrutadores. (VIEIRA, 2012)

Assim, as novas tecnológicas, auxiliam no processo de recrutamento e seleção de candidatos, tornando o processo mais ágil e muito mais eficiente. Sendo de fundamental importância os recrutadores se adaptarem a estas mudanças, que melhoram o seu processo de avaliação e a assertividade das contratações. (FARAH, 2013)

## **V. AGÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

As agências de gestão de pessoas ou agências de recrutamento e seleção se destacam cada vez mais no mercado como suporte para uma boa contratação nas empresas. Mas esse é um ramo relativamente novo, pois anteriormente acreditava-se que os setores de RH interno das empresas eram responsáveis por tais contratações. Segundo Boudreau e Milkovich (2010, P.185), “essas empresas mantêm um cadastro de candidatos e conseguem preencher as vagas nas empresas muito mais rapidamente e com melhor triagem do que os empregadores fariam sozinhos”.

O papel dessas agências inicialmente é pré-selecionar candidatos que se encaixam no perfil que as empresas solicitam dentro das suas necessidades. Pode-se afirmar que essas

empresas privadas de seleção e recrutamento possuem técnicas mais eficientes para avaliação de possíveis candidatos.

No entanto, elas não estão isentas de encaminhar candidatos que não se encaixarão com as empresas, estão expostas ao erro como qualquer outro meio de seleção e recrutamento. Dessa forma, é importante ressaltar que as próprias empresas contratantes devem atentar para passar dados exatos sobre o cargo a ser preenchido, aspectos relevantes, tal como, se necessitará de alguma avaliação prática dos candidatos e sempre que possível deixar claro como funciona o ambiente organizacional e sua cultura. Nesse sentido é muito importante que haja um feedback entre as contratantes e as agências, para especificar que determinado candidato se encaixou na vaga e os seus porquês, assim como, outros não se encaixaram na vaga por determinado motivo.

Para Barbosa, esses são os fatores principais que as empresas e as agências de recrutamento e seleção devem se transferir:

Dar a agência uma descrição completa e acurada do cargo a preencher. A agência precisa compreender exatamente o cargo a ser preenchido para proporcionar um conjunto adequado de candidatos. Especificar à agência quais as ferramentas a utilizar na seleção dos candidatos potenciais, como formulários de emprego, testes e entrevistas, como parte do processo seletivo e os aspectos relevantes para o cargo. Proporcionar retroação adequada à agência, ou seja, quais os candidatos rejeitados e qual a razão da rejeição. Se possível, desenvolver um relacionamento de longo prazo com uma ou duas agências. Pode ser vantajoso designar uma pessoa para servir de ligação entre a organização e a agência e coordenar as necessidades futuras de recrutamento. (BARBOSA, 2012, p.05)

O pagamento dessas agências, podem ser feitas pelas contratantes e pelos candidatos. Depende de como funciona cada agência, por vezes os candidatos pagam uma taxa para deixar seu currículo disponível nas agências e quando contratadas por alguma empresa via alguma agência, a mesma cobra uma porcentagem do 1º salário desse candidato. Mas essas ações de remuneração podem variar muito.

## VI. RESULTADOS E ANÁLISES

O estudo buscou identificar e analisar como ocorre o processo de recrutamento e seleção, quais os instrumentos de avaliação que as agências utilizam e qual a eficácia destes, quais suas vantagens e desvantagens e se as empresas que contratam os serviços das agências conhecem a eficácia destes instrumentos de avaliação.

Conforme metodologia utilizada para este estudo, buscou-se identificar como ocorre o processo de acolhimento de currículos e de candidatos nas agências. A agência A que atua no mercado a cerca de três anos, oferece o serviço de recrutamento e seleção, realiza cursos e treinamentos, trabalha com coaching e também presta consultoria para as empresas, o seu processo de recebimento de currículos é sem cobrança de valor, e pode ser feito de três maneiras, levando pessoalmente na sede da agência, através do site e do e-mail, o currículo fica separado por área de interesse do candidato, e fica ativo pelo período de um ano, a agência ressalta que prefere que os candidatos vão até a sua sede para assim já identificar o perfil de comportamento e fazer uma breve análise.

Já a agência B está atuando no mercado a doze anos, trabalha com o recrutamento e seleção de candidatos, realiza análise de perfil, cursos, treinamentos e coaching de carreira, o seu processo de recebimento de currículos também ocorre de três maneiras, via e-mail e site da agência e também recebem currículos em sua sede, neste processo ocorrem três etapas que são:

o cadastramento do currículo, realização de uma análise prévia deste e se estiver faltando alguma informação importante é realizado uma orientação para o candidato. É cobrado uma taxa de vinte reais por currículo, onde este vai ficar ativo durante o período de um ano, e é separado por área de interesse do candidato.

Com relação a agência C, esta está atuando no mercado a mais de vinte anos, e foi a pioneira neste ramo no município de Santa Rosa estado do Rio Grande do Sul, utiliza os seguintes métodos para recebimento de currículos: através do site do e-mail e na sua sede, trabalhando com um software de banco de dados, onde todos os currículos que são recebidos na agência são cadastrados, e o candidato ao entrar no site da empresa pode se cadastrar e se candidatar às vagas em aberto que são atualizadas diariamente. Este banco de dados proporciona uma maior agilidade no processo de seleção de currículos, pois é só pesquisar por área de interesse que o sistema elenca todos os currículos que tem alguma formação ou interesse do candidato nesta área. Esta agência não cobra nenhum valor dos candidatos e seu currículo fica ativo por tempo indeterminado.

Com o intuito de entender como funciona o processo de recrutamento e seleção dos candidatos para preenchimento de vagas em aberto, perguntou-se para as agências se a seleção de candidatos é preenchida conforme as áreas profissionais ou conforme a solicitação da empresa contratante e quantas empresas não atendidas pelas agências em Santa Rosa e região Noroeste. Conforme relatos da entrevista, na agência A o processo de recrutamento e seleção é realizado através da solicitação e demanda das empresas, após é realizada a divulgação da vaga em aberto para os novos candidatos e também é realizada uma busca no banco de dados. Trabalhando principalmente com o município de Santa Rosa, mas também atendendo os municípios de Ijuí, Horizontina, Três de Maio, Santo Ângelo e Santo Cristo, atende aproximadamente cerca de oitenta clientes nestas regiões.

Na agência B, o processo de recrutamento e seleção também é realizado de acordo com a solicitação da empresa, e com os requisitos existentes para a vaga, após esta identificação é realizada a divulgação da vaga e seleção de currículos no banco de dados. Atendendo cerca de cinquenta empresas no município de Santa Rosa e vinte empresas das demais regiões como: Horizontina, Santo Cristo, Panambi, Três de Maio, Tuparendi, Giruá, Ijuí, Santo Ângelo, Entre-Ijuís. Trabalhando eventualmente com empresas de outros estados como por exemplo Florianópolis no estado de Santa Catarina, e segundo exposto na entrevista conforme for a demanda pelos serviços da agência, pode atender vários estados do Brasil.

O processo de recrutamento e seleção da agência C, também ocorre através da solicitação da empresa, através desta é verificado os requisitos necessários para a vaga e assim realizado um filtro no sistema de dados que indica vários currículos conforme área profissional da vaga, do mesmo modo é realizado a divulgação da vaga no site. Por estar atuando no mercado há muitos anos a agência não tem contabilizado a quantidade de empresas atendidas, mas ressalta que atende a toda região noroeste e também vários estados do Brasil, conforme forem surgindo trabalhos, outro ponto apresentado é que as empresas novas que a agência atende, na maioria das vezes são por indicação de seus clientes.

Teve-se o interesse em identificar quais os instrumentos de avaliação que as agências utilizam, qual a sua eficácia, as suas vantagens e desvantagens e se as empresas que contratam os seus serviços têm conhecimento destes instrumentos.

Verificou-se através da entrevista que a agência A trabalha com vários instrumentos avaliativos, como testes psicológicos e comportamentais, os testes psicológicos são realizados por psicólogos, onde busca-se avaliar a personalidade, a comunicação, estabilidade emocional. Dentre estes tem o teste BFP (Bateria Total da Personalidade) que identifica dezesseis fatores da personalidade, também têm testes de concentração/atenção, teste de raciocínio lógico e teste vocacional.

Dentre os testes comportamentais, a agência utiliza duas ferramentas, o PDA (Teste Psicométrico Comportamental), e o PASCUM (Teste Comportamental) sendo estes um sistema de software, onde o candidato responde algumas questões e estas são lançadas no sistema, que gera um relatório com uma análise de personalidade, indicando se o candidato tem iniciativa, comunicação, senso de urgência entre outros. Estas são consideradas as maiores ferramentas de avaliação comportamental do mundo, e são as mais utilizadas. Para fazer a utilização destes sistemas a agência tem um custo.

Com relação a eficácia dos testes, segundo entrevista o PDA (Teste Psicométrico Comportamental) tem cerca de noventa por cento (90%) de eficácia, sendo que ele tem um indicador de consistência que pode definir se o candidato induziu respostas ou está confuso sobre si mesmo. Com relação os demais testes cerca de oitenta por cento (80%), apesar destes índices a agência ressalta que a avaliação pessoal é imprescindível, nada substitui uma boa entrevista, os testes apenas dão o suporte, mas não são determinantes.

A aplicação destes testes segundo relatos não tem desvantagens, e como vantagens apresentam como evidências as características analisadas na entrevista, e identificar pontos da personalidade e do comportamento do candidato. As empresas que contratam os serviços conhecem os instrumentos de avaliação que a agência utiliza, e os novos clientes são informados sobre estes no momento da contratação dos serviços.

A agência B utiliza duas ferramentas, o PDA (Teste Psicométrico Comportamental), e o PASport (Análise de Perfil Internacional) que são sistema de software, onde o candidato responde algumas questões e estas são lançadas no programa, o qual gera um relatório com uma análise detalhada das questões comportamentais. O PDA é um sistema mais complexo que gera em torno de vinte e quatro páginas de relatório, com questões emocionais, da personalidade, e com um detalhamento mais amplo.

O sistema do PASport também é um relatório amplo com várias informações, gera cerca de 16 páginas, que identifica questões como liderança, paciência, atenção e concentração, faz uma mensuração de competências, estilos de comunicação, entre outros. Este programa gera gráficos com informações fundamentais para análise do perfil do candidato e principalmente qual a área de atuação que ele se adequa mais. Ambos sistemas geram um custo para a empresa.

Estes testes apresentam cerca de noventa por cento (90%) de eficácia com relação as características do funcionário, e como vantagens apresenta o conhecimento mais amplo do candidato para poder encaixá-lo no lugar certo e na hora certa, já como desvantagens apresenta questões comportamentais e a percepção do dia-a-dia, ou seja, o candidato pode ter todos os requisitos para a vaga, mas na prática seu comportamento não atende o que a empresa busca.

As empresas que contratam os serviços da agência são informados já no contato sobre as ferramentas que esta utiliza para fazer o recrutamento e seleção, cerca de oitenta (80%) aderem as testes e cerca de vinte por cento (20%) não se interessam com os testes e ficam só com a entrevista, sendo estas vagas normalmente para áreas mais técnicas, ou empresas que não conhecem a importância do desenvolvimento humano.

A agência C trabalha principalmente com dois tipos de testes, os psicométricos e projetistas, ambos são realizados por psicólogas, o teste psicométrico é de raciocínio lógico faz uma medição, e o projetista é mais voltado para questões da personalidade. Conforme exposto na entrevista estes são alguns dos principais testes que são realizados, a aplicação de testes com os candidatos varia muito conforme a vaga existente, muitas vezes é preciso até realizar testes técnicos dentro da empresa contratante para verificar se realmente o candidato tem a capacidade de exercer a função.

Os testes são aplicados conforme a área de atuação, por exemplo para uma vaga de motorista de empilhadeira, o profissional precisa ter concentração e muita atenção no que faz, por isso são aplicados testes de concentração para medir e identificar se o candidato tem estas habilidades para poder ocupar a vaga.

Com relação a eficácia dos testes, segundo relatos da agência, estes serão eficazes apenas quando tem uma junção de todo o processo em sim, desde o conhecimento da empresa contratante, da sua cultura, da sua necessidade e dos requisitos que o cargo exige, os testes auxiliam mas só eles não são eficazes é preciso que tenha todo o processo. A vantagem de utilização destes testes é que estes são específicos para cada área profissional, e que não tem desvantagens com este processo.

Algumas empresas que contratam os serviços não conhecem os meios que são utilizados para o processo de recrutamento e seleção, mas são informados e também é explicado para os clientes os tipos de testes que foram realizados, pois nem todos são iguais vai variar muito da área de atuação.

Com o objetivo de identificar se os instrumentos de avaliação realmente são eficazes, se perguntou o grau de confiabilidade destes, sendo que a agência A destaca que as ferramentas que utiliza gera oitenta por cento (80%) de confiabilidade, a agência B evidencia que seus métodos tem um grau de noventa por cento (90%), de confiabilidade, e a agência C evidencia que seus procedimentos apresentam cem por cento (100%) de confiabilidade.

Foi perguntado para as agências qual a porcentagem de contratações frustradas, sendo que a agência A informou que cerca de vinte por cento (20%) das contratações ocorrem problemas, devido vários fatores como a falha no processo de seleção, falhas na empresa no processo de integração e acompanhamento, muitas vezes as próprias características do candidato, ou até mesmo a proposta de outra empresa para com o candidato. Assim a agência ressalta que apesar de todos os testes realizado é fundamental fazer o acompanhamento nos primeiros meses, e evidencia também que muitas vezes não é problema com o candidato e sim com a empresa.

A agência B, afirma que cerca de vinte por cento (20%) das contratações não dá certo, por vários motivos tais como: comportamento inadequado do candidato, falhas no processo de integração na empresa, o candidato não se adapta a cultura da empresa entre outros. Quando ocorre esta situação a empresa dentro de 60 dias após o início do contrato faz a reposição do candidato sem custo para o cliente, trabalhando sempre com o acompanhamento e pedindo feedback dos clientes com relação ao candidato.

Para a agência C, esta porcentagem é muito relativa, pois depende muito do mercado de trabalho, em alguns meses pode ocorrer em outros não, se acontecer a agência trabalha com o método de reposição de candidato dentro do prazo de trinta dias do início do contrato, sem cobrança extra para o cliente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste estudo proporcionou a compreensão de como funciona o processo de recrutamento e seleção em agências, e principalmente quais suas técnicas e instrumentos de avaliação para com o candidato, identificou-se também o grau de eficácias destes métodos segundo avaliação de cada agência.

O processo de acolhimento dos candidatos é praticamente o mesmo para todas as agências entrevistadas, sendo que recebem os currículos de três maneiras que é pelo site, por e-mail e também em sua sede física. Sendo que a agência B, é única que cobra um custo de vinte reais por currículo, sendo que este fica ativo pelo período de um ano, na agência A o currículo também fica em seu banco de dados pelo período de um ano, e a agência C, os currículos ficam ativos por tempo indeterminado.

Auferiu-se que ambas as agências trabalham principalmente com clientes em Santa Rosa e região noroeste, mas também atendem outros estados do Brasil, deixando evidente a diversidade de empresas atendidas, e também a flexibilidade das agências no atendimento para com novos clientes.

Com relação aos instrumentos de avaliação que são utilizados no processo, evidencia-se que ambas agências trabalham com maneiras distintas, sendo que a agência A trabalha com teste psicométricos e testes comportamentais, e dentre os comportamentais utiliza um sistema de software que gera um relatório detalhado do perfil, segundo relatos a eficiência destes métodos é de 90%, mesmo assim evidencia que nada substitui a entrevista pessoal, pois o avaliação e o comportamento no teste são imprescindíveis.

A agência B, utiliza testes de análise de perfil comportamental internacional, estas trazem um mapeamento das competências do candidato, utiliza dois testes que são software que geram um relatório com uma análise de perfil detalhada, a eficácia destes meios segunda a agência é de 90%, e a principal vantagem é o conhecimento detalhado sobre o candidato para assim poder direcioná-lo para área profissional que mais se identifica conforme seu perfil, como desvantagem apresenta que não tem como os testes medirem o comportamento no dia-a-dia, ou seja na realidade da empresa.

Já a agência C, não utiliza de sistemas de software, realiza testes psicométricos que fazem uma medição do raciocínio lógico e testes projetistas que são voltados para personalidade do candidato, assim como relatado na entrevista os testes que são aplicados variam muito conforme for os requisitos da vaga e a área de atuação profissional, ou seja, algumas vezes conforme for a vaga disponível são realizados até testes técnicos dentro da empresa para verificar se realmente o candidato tem habilidade necessária. A eficiência destes testes não pode ser medida sozinha e sim com a união dos demais processos, os testes auxiliam, mas eles por si próprios não são eficazes se todo o processo não for.

Ambas agências trabalham com informações claras para com seus clientes, todas informam os meios que utilizam para realizar o processo de recrutamento e seleção, e ressaltam que a maioria de seus clientes fixos já conhecem, e para clientes novos já são informados no momento do contato.

Com o estudo buscou-se identificar qual o grau de confiabilidade dos instrumentos utilizados no processo de recrutamento e seleção, segundo a visão das agências que utilizam estas ferramentas, pode-se observar uma diferença entre as agências, as que utilizam sistema de software que são a A relatou que é 80% confiável e a B informou que é 90% confiável, já para a C que só utiliza teste manuais e de entrevistas é 100% confiável.

Buscou-se também identificar o grau de contratação frustradas, segundo a agência A esta porcentagem fica em torno de 20%, para a B também é de 20% e para a C é muito relativo vai depender do mercado de trabalho, quanto este fato ocorre ambas empresas fazem a reposição deste candidato e também realizam o acompanhamento junto com a empresa contratante.

Com a realização deste estudo, fica evidente que cada agência utiliza ferramentas diferentes para realizar o recrutamento e seleção de seus candidatos, as quais apresentam um grau elevado de confiabilidade e eficiência, mas identificou-se que ambas as ferramentas sozinhas não são eficazes, mas é a união de todo o processo que vai trazer os resultados. Auferiu-se também que ambas trabalham com algum tipo de sistema tecnológico, que auxiliam no processo de recrutamento e seleção de candidatos, evidenciando assim a constante adequação das agências com as novas tecnologias trazendo mais eficiência para seus processos.

Outra constatação é que em muitos casos as empresas que contratam o serviço não informam de maneira clara e específico o que elas estão buscando, sendo que o recrutador precisa buscar estas informações junto com a empresa e também conhecer como ela trabalha, qual sua cultura seu ambiente de trabalho, para assim poder selecionar o melhor candidato que se encaixe no perfil desta empresa.

Por fim, auferiu-se que são utilizadas maneiras diferentes de realizar a avaliação dos candidatos, e que estas são eficazes, mas que precisam ser completadas com o restante do processo de recrutamento e seleção, para trazerem resultados satisfatórios.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Nisce. **Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAABVBMaf/gestao-pessoas?part=5>>. Acessado em: 28 abril 2016.
- BISPO, Patrícia. **As mudanças nos processos de recrutamento e seleção**. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento\\_Selecao/Entrevista/8131/as-mudancas-nos-processos-de-recrutamento-e-selecao.html](http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Entrevista/8131/as-mudancas-nos-processos-de-recrutamento-e-selecao.html)>. Acessado dia 09 de Junho de 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COSTA, Érico da Silva. **Gestão de Pessoas**. Curitiba: Editora do Livro Técnico, 2010.
- FARAH, Carolina Pizolati. **A tecnologia como aliada do Recrutador**. Disponível em: <<http://blog.selecty.com.br/category/recrutamento-e-selecao-em-foco/>>. Acessado dia 09 de Junho de 2016.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1 Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 Ed. – São Paulo; Saraiva, 2009.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1 Ed. - São Paulo: Atlas, 2010.
- PIERRE, Roberto. **Recrutamento e Seleção de candidatos e suas ferramentas de avaliação**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/recrutamento-e-selecao-de-candidatos-e-suas-ferramentas-de-avaliacao/69275/>>. Acessado dia 23 de abril de 2016.
- PRAZERES, HÉlvio Tadeu Cury. **Gestão de Pessoas na Pequena empresa**. 1 Ed. – Minas Gerais: CTP – Centro de produções técnicas, 2010.
- SILVA, Sílvia L.M. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2008.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5 Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- VIEIRA, Fábio. **Novo tempo em recrutamento e seleção**. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento\\_Selecao/Artigo/7719/novo-tempo-em-recrutamento-e-selecao.html](http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/7719/novo-tempo-em-recrutamento-e-selecao.html)>. Acessado dia 09 de Junho de 2016.

